

# Årsredovisning 2014

**ASSA ABLOY**

The global leader in  
door opening solutions



# Innehåll

Verksamhetsbeskrivning

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| ASSA ABLOY-koncernen                 |    |
| Kommentar från VD och koncernchef    | 2  |
| Vision, finansiella mål och strategi | 8  |
| Marknadsnärvaro                      | 10 |
| Produktledarskap                     | 22 |
| Kostnadseffektivitet                 | 30 |
| Tillväxt och lönsamhet               | 36 |

Divisioner

|                              |    |
|------------------------------|----|
| ASSA ABLOYs divisioner       | 40 |
| Division EMEA                | 42 |
| Division Americas            | 44 |
| Division Asia Pacific        | 46 |
| Division Global Technologies | 48 |
| Division Entrance Systems    | 52 |

CSR

|                    |    |
|--------------------|----|
| Hållbar utveckling | 54 |
|--------------------|----|

Förvaltningsberättelse

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Förvaltningsberättelse                                   | 62 |
| Väsentliga risker och riskhantering                      | 65 |
| Bolagsstyrning                                           | 68 |
| Styrelse                                                 | 72 |
| Koncernledning                                           | 74 |
| Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare | 77 |

Finansiella rapporter

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Omsättning och resultat                                   | 78  |
| Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat | 79  |
| Kommentarer per division                                  | 80  |
| Rapportering per division                                 | 81  |
| Finansiell ställning                                      | 82  |
| Koncernens balansräkning                                  | 83  |
| Kassaflöde                                                | 84  |
| Koncernens kassaflödesanalys                              | 85  |
| Förändringar i koncernens eget kapital                    | 86  |
| Moderbolagets rapporter                                   | 88  |
| Noter                                                     | 90  |
| Kommentarer till fem år i sammandrag                      | 116 |
| Fem år i sammandrag                                       | 117 |
| Kvartalsinformation                                       | 118 |
| Nyckeltalsdefinitioner                                    | 119 |
| Förslag till vinstdisposition                             | 120 |
| Revisionsberättelse                                       | 121 |

Aktieägarinformation

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| ASSA ABLOY-aktien           | 122 |
| Information till aktieägare | 125 |



Mer information om bolaget och verksamheten finns på [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com)



## Smidig säkerhet i nytt universitet

- **KUND:** Nya Florida Polytechnic University öppnade i augusti 2014. Den 15 000 kvadratmeter stora byggnaden för innovation, vetenskap och teknologi med kontor, föreläsningssalar och bibliotek var först att uppföras.
- **UTMANING:** Målet var att skapa en trygg studiemiljö med ett säkerhetssystem som smälter in bra med övrig design och är kompatibelt med byggnadens passersystem.
- **LÖSNING:** Efter en noggrann marknadsundersökning valde Florida Polytechnic University låsen Harmony Integrated Wiegand från ASSA ABLOY-bolaget Sargent, i kombination med dörrar och beslag från Corbin Russwin, Curries, Graham, McKinney, Pemko, Rixson, Rockwood och Securitron.

De snygga Harmony-låsen bygger på en öppen plattform, vilket gör dem kompatibla med passersystemet från universitetets systemleverantör S2. Därmed kan universitetspersonalen övervaka dörrarna i realtid och snabbt ändra behörigheter vid behov.

I Harmony-låsen finns dessutom alla standardmässiga passer-kontrollkomponenter, som kortläsare, lägesgivare och utgångssensor, integrerade i en och samma enhet. Det gör att man slipper installera flera olika komponenter i och omkring dörröppningen. På så sätt skapas en stilren design som diskret smälter in i vilken miljö som helst. Låsinstallationen underlättas ytterligare tack vare snabbgångjärnen ElectroLynx från McKinney och strömförsörjning från Securitron.



# ASSA ABLOY är världsledande inom lås- och dörrlösningar

ASSA ABLOY finns representerat över hela världen, på både mogna och nya marknader, med ledande positioner i större delen av Europa, Nordamerika, Asien och Oceanien.

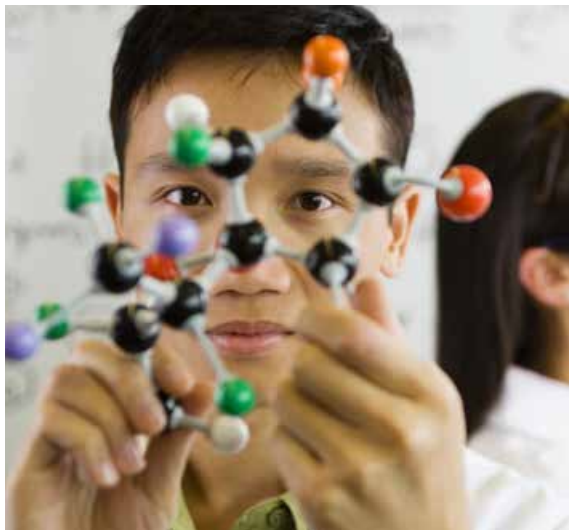
ASSA ABLOY erbjuder ett komplett produktutbud för lås- och dörrlösningar.

Sedan ASSA ABLOY bildades 1994 har koncernen utvecklats från ett regionalt bolag till en internationell koncern med cirka 44 000 anställda och en omsättning på närmare 57 miljarder SEK.

I det snabbväxande området för elektromekaniska säkerhetslösningar har koncernen en ledande ställning inom till exempel passerkontroll, identifiering, entréautomatik och hotellsäkerhet.

ASSA ABLOYs produktutbud uppfyller slutanvändarnas krav på trygghet, säkerhet och användarvänlighet.







## ASSA ABLOYs strategi för lönsam tillväxt.

Läs mer på sidorna 10–39.

**Marknadsnärvaro**

Öka tillväxten inom kärn-  
verksamheten samt att  
expandera på nya marknader  
och segment.

**Produktledarskap**

Kontinuerligt utveckla innova-  
tiva produkter med ökad  
kundnytta och lägre produkt-  
kostnader.

**Kostnadseffektivitet**

Minska kostnadsbasen genom  
förbättrade processer, flexibel  
och kundnära slutmontering  
samt produktion i lågkost-  
nadsländer.

ASSA ABLOY  
FINANSIELLT I KORTHET 2014

**17%** Omsättningen ökade med 17 procent  
till 56 843 MSEK (48 481).

**17,38 SEK** Vinst per aktie efter full utspädning  
uppgick till 17,38 SEK (14,84 SEK).

**9 257 MSEK** Rörelseresultatet uppgick till  
9 257 MSEK (7 923).

**8 238 MSEK** Det operativa kassaflödet uppgick  
till 8 238 MSEK (6 803).

**Investeringar** i produktutveckling fortsatte på en  
accelererad nivå och en mängd nya  
produkter lanserades.

**Andel av koncernens  
försäljning per region 2014**

|             |     |
|-------------|-----|
| EUROPA      | 41% |
| AFRIKA      | 1%  |
| NORDAMERIKA | 36% |
| SYDAMERIKA  | 2%  |
| ASIEN       | 16% |
| OCEANIEN    | 4%  |



| Nyckeltal                               | 2012   | 2013               | 2014   | Förändring |
|-----------------------------------------|--------|--------------------|--------|------------|
| Omsättning, MSEK                        | 46 619 | 48 481             | 56 843 | 17%        |
| varav: Organisk tillväxt, %             | 2      | 2                  | 3      |            |
| varav: Förvärvad tillväxt, %            | 9      | 4                  | 9      |            |
| varav: Valutaeffekt, %                  | 1      | -2                 | 5      |            |
| Rörelseresultat (EBIT), MSEK            | 7 501  | 7 923 <sup>1</sup> | 9 257  | 17%        |
| Rörelsemarginal (EBIT), %               | 16,1   | 16,3 <sup>1</sup>  | 16,3   |            |
| Resultat före skatt (EBT), MSEK         | 6 784  | 7 381 <sup>1</sup> | 8 698  | 18%        |
| Operativt kassaflöde, MSEK <sup>2</sup> | 7 044  | 6 803              | 8 238  | 21%        |
| Avkastning på sysselsatt kapital, %     | 18,1   | 17,1 <sup>1</sup>  | 16,9   |            |

| Data per aktie                                                 | 2012    | 2013               | 2014              | Förändring |
|----------------------------------------------------------------|---------|--------------------|-------------------|------------|
| Vinst per aktie efter skatt och<br>utspädning (EPS), SEK/aktie | 13,97   | 14,84 <sup>1</sup> | 17,38             | 17%        |
| Eget kapital per aktie efter utspädning, SEK/aktie             | 69,86   | 77,83              | 97,49             | 25%        |
| Utdelning, SEK/aktie                                           | 5,10    | 5,70               | 6,50 <sup>3</sup> | 14%        |
| Vägt genomsnittligt antal aktier efter utspädning, 1 000-tal   | 369 592 | 370 259            | 370 259           |            |

<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

<sup>2</sup> Exklusive omstruktureringsbetalningar.

<sup>3</sup> Enligt styrelsens förslag.

# Högt innovationstempo skapar värde på en svag marknad

2014 blev ett rekordår för ASSA ABLOY. Omsättningen steg med 17 procent till 56 843 MSEK med 3 procent organisk tillväxt. Rörelseresultatet ökade med 17 procent till 9 257 MSEK. Koncernen kunde blicka tillbaka på sina första 20 år med en försäljningsökning på 1 500 procent och ett ökat rörelseresultat med 5 800 procent, en enastående prestation i modern svensk industrihistoria. Med framgångsrika strategier för ökad marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet är koncernen väl positionerad för fortsatt långsiktig och lönsam tillväxt driven av vår tids stora ekonomiska trender, urbanisering, snabb teknologisk utveckling och ökade säkerhetsbehov.

Under året firade ASSA ABLOY 20 år och koncernens 44 000 medarbetare i 70 länder har all anledning att vara stolta. Vi har vuxit från en försäljning på 3,5 miljarder SEK till närmare 57 miljarder, med en global ledarposition i vår bransch, och över 9 miljarder i rörelseresultat (EBIT).

Min reflektion, med facit i hand, är att det har varit en konkurrensfördel att vara ett ungt företag i en traditionell industri. Konsekventa strategier för marknadsnärvaro, innovativt produktledarskap och hög kostnadseffektivitet har stimulerat till ett snabbare lärande och beslutsfattande som på mycket kort tid skapat ett globalt ledarskap. Men det kräver samtidigt långsiktiga och engagerade ägare, bra ledningar och inte minst kompetenta medarbetare. Och rätt styrning av processer – som inte bara möter utan också driver förändring, vilket är avgörande när ASSA ABLOY nu går in i ett dynamiskt och utmanande utvecklingskede de kommande åren.

Jag ska återkomma till detta strategitema. Men först vill jag ge en lite mer detaljerad återblick på det gångna året för våra divisioner.

### Divisionerna

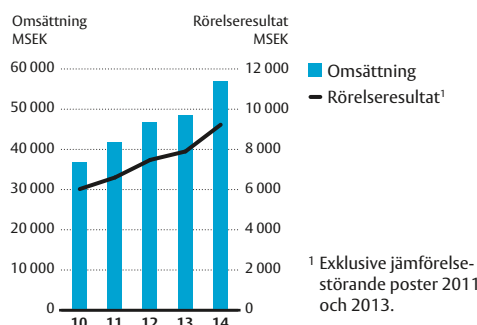
**Division EMEA.** Konjunktur- och efterfrågebilden har varit splittrad i Europa några år. Under 2014 var efterfrågan stark i Tyskland, Nordeuropa och tillväxtmarknaderna i Östeuropa och Afrika och god i Finland och Storbritannien. I södra Europa var efterfrågan fortsatt negativ i stora länder som Frankrike och Italien medan

den började vända uppåt från låga nivåer i Spanien. Trots den totalt sett ganska tröga marknadsutvecklingen hade EMEA ett bra år med en organisk tillväxt på 3 procent. De senaste årens höga investeringsnivåer i innovation, produktutveckling och marknadsnärvaro ger nu resultat. Andelen nya produkter, yngre än tre år, av den årliga försäljningen har ökat snabbt till 29 procent. Andelen personal i direkta säljaktiviteter har ökat betydligt liksom antalet specifikatörer, vilket har drivit upp specifikationsaffären av stora avancerade projekt. Framgången för divisionens så kallade High Impact Products (HIP) fortsatte med lanseringen av ytterligare fyra produkter till totalt tio som säljs i stora volymer på alla marknader. Koncernens senaste program för rationaliseringen av produktionsstrukturen fortsätter enligt plan med betydande effektivitetsvinster i färre anläggningar och kontor, ökad automatisering och hållbarhet. Under året ökade även takten i automatisering av administrativa flöden, Seamless Flow. Övriga aktiviteter för kostnadsreduceringar bidrog positivt till en stabil marginalutveckling.

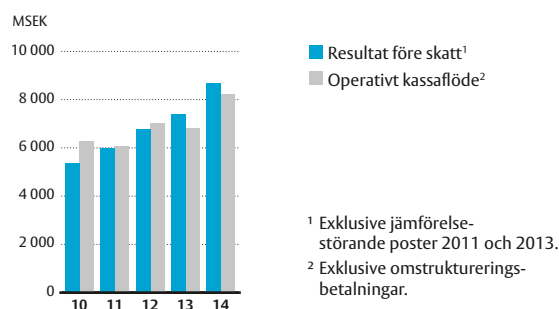
**Division Americas.** Divisionen utvecklades starkt under året med en god organisk tillväxt på 4 procent. Trots en trög inledning efter en sträng vinter i Nordamerika blev tillväxten bra i USA där den viktiga kommersiella och institutionella marknaden förbättrades under andra halvåret efter flera år av svag utveckling samtidigt som bostadsmarknaden fortsatte att expandera i god takt för fjärde året i följd. Försäljningsutvecklingen var

### UTVECKLING NYCKELTAL

#### OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



#### RESULTAT FÖRE SKATT OCH OPERATIVT KASSAFLÖDE





bra på de latinamerikanska marknaderna, trots dämpad efterfrågan i stora länder som Mexiko och Brasilien. En tydlig och framtidsriktig trend är den ökande efterfrågan på avancerade elektroniska dörrlösningar både i konsumentsegmentet för så kallade Smart Homes och bland de institutionella och kommersiella kunderna som strävar efter totala dörr- och passerlösningar med hög effektivitet och hållbarhet. Påfallande är trenden mot alltmer trådlösa och mobila tekniker. ASSA ABLOY har ett mycket konkurrenskraftigt utbud av elektroniska och elektromekaniska produkter och lösningar efter flera år av betydande investeringar i produktutveckling. Dessa nådde under året en andel av den totala försäljningen på 28 procent. Efter flera år av rationaliseringar har divisionen en väl dimensionerad produktionsstruktur som nu effektiviseras ytterligare. Stora investeringar görs i ytterligare automatisering och fler robotar, ett fördjupat Lean-arbete och ökad aktivitet för att minska administrativa kostnader med Seamless Flow. Detta stärkte ytterligare en redan god marginalutveckling.

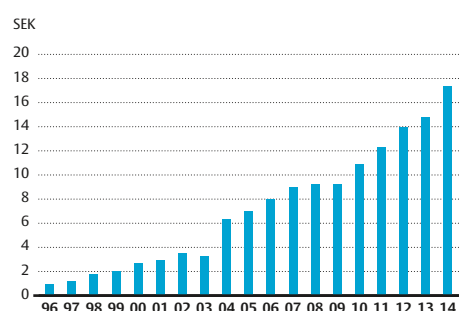
**Division Asia Pacific.** ASSA ABLOY är den överlägset största aktören på de asiatiska marknaderna för lås- och dörrlösningar där en bra bit över halva jordens befolkning lever. Detta ledarskap stärktes ytterligare under året. Den tidigare höga tillväxttakten i Kina dämpades och var negativ i slutet av året. Trots en försvagad marknad fick ASSA ABLOY flera stora projektorder, bland annat totalleveransen till Kinas högsta byggnad och ett stort bostadsprojekt i en ny så kallad Green Town, divisionens största order någonsin. Australien, Nya Zeeland och Sydostasien växte också i god takt, liksom marknadsinvesteringarna i folkrika tillväxtländer som Vietnam, Filippinerna och Indonesien. Pakistan tillkom som en ny marknad. Den indiska affären utvecklades väl med utökat distributionsnät och lansering av nya produkter. Det första indiska förvärvet stärkte positionen på låsområdet. I Kina förvärvades en av landets största producenter av säkerhetslås samt Kinas ledande bolag inom digitala dörrlås. Koncernens högteknologiska prägel förbättrades ytterligare när andelen nya produkter av den totala försäljningen nådde 35 procent. Trenden mot ökad hållbarhet är tydlig inte minst på den kinesiska marknaden och koncernen har en rad så kallade "green products" i lanseringsfas de kommande åren. En stor del av koncernens anställda finns i divisionens enheter i Kina som nu konsolideras och effektiviseras.

I kostnadsbesparingarna ingår också outsourcing och en professionalisering av inköp samt effektiviseringar med olika Lean-metoder för att ytterligare stärka en svagt positiv marginalutveckling.

**Division Global Technologies.** Divisionen lanserade flera viktiga produkter inom intressanta tillväxtområden som mobila nycklar, biometri och säker identifiering som skapar plattformar för framtida tillväxt. HID Globals satsning på tillväxtmarknaderna resulterade i en kraftig ökning i Latinamerika och Afrika, en god utveckling i Nordamerika och Nordeuropa medan Sydeuropa var fortsatt svagt. ASSA ABLOY Hospitality hade åter ett år av bra tillväxt med hög efterfrågan inom renovering och uppgradering och ett starkt intresse för teknologiskt avancerade lösningar. Tillväxten var god för leveranser av säker identifiering till offentliga kunder och lösningar inom biometri, positiv för identitets- och passerkontroll och negativ för större projektorder. Årets förvärv av Lumidigm inom biometrisk identifiering visade snabbt sitt värde. Divisionen fick ett stort kontrakt för leveranser av ett nyckelfritt passersystem, där hotellgästerna kan använda sina smarta telefoner som nycklar, för den globala hotellgruppen Starwood Hotels & Resorts. Efterfrågan var stark på en rad nya produkter och lösningar, bland annat mobila lösningar för tillträde och identifiering och ny teknologi inom passerlösningar. Det är resultat av flera års investeringar i produktutveckling, vilket drivit upp andelen nya produkter av den totala försäljningen till närmare 40 procent. Arbetet med strukturering och konsolidering av anläggningsstrukturen fortskred i hög takt, vilket i kombination med andra effektiviseringsprogram ökade en redan god marginal.

**Division Entrance Systems.** Divisionens försäljning ökade med en organisk tillväxt på 4 procent. Särskilt stark var utvecklingen på den amerikanska marknaden medan Europa var fortsatt svagt. Efterfrågan i Kina var på en hög nivå men mattades under året, medan Australien och tillväxtmarknaderna i Sydostasien och Östeuropa växte i god takt. Försäljningen ökade till industrikunder av automatiska dörrar, taksjutportar, snabbportar och logistiklösningar. Bostadssegmentet var svagare särskilt i Europa med en negativ utveckling. Divisionen har efter flera år av hög tillväxt och många förvärv ägnat året åt konsolidering, internt effektiviseringsarbete och fortsatta investeringar i en hög innovationstakt. Flera betydande produktlanseringar skedde under året som drev upp andelen nya produkter av den totala försäljningen till över 25 procent. På nyutvecklade produktplattformar introducerades nya produktgenerationer för skjutdörrar, slagdörrar, karusell dörrar, taksjut- och snabbportar. Arbetet med ökad kostnadseffektivitet fokuserade bland annat på att flytta tillverkning från högkostnadsländer till lågkostnadsländer i ett färre antal stora fabriker för gemensamma baskomponenter på globala och modulerbara plattformar. Outsourcing och professionella inköp minskade antalet underleverantörer. Utveckling och effektivisering av divisionens processer fortsatte i oförminskad takt.

UTVECKLING AV VINST PER AKTIE<sup>1)</sup>



Vinsten per aktie har ökat med 1 800 procent sedan 1996.

<sup>1)</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

## En stabil grund

ASSA ABLOY har på 20 år vuxit mycket snabbt till att bli den globala marknadsledaren. Koncernens medarbetare har visat ständig förmåga att se och tolka de stora drivkrafterna i urbaniseringen, den ökande takten i teknologiskiftet till elektromekaniska lösningar, förändringarna i applikationer och koder samt de ökande kraven på alltmer hållbara lösningar. Det är trender förankrade i den globala välbästande utvecklingen. De driver en god och mycket långsiktig efterfrågan på koncernens produkter och lösningar.

## + Marknadsnärvaro

ASSA ABLOY har en stabil grund att stå på med världens största bas av lås- och dörrinstallationer som ger en betydande och växande eftermarknad som står för två tredjedelar av den totala försäljningen. Segmentet kommersiella och institutionella kunder, med högre lönsamhet, svarar för 75 procent av försäljningen. Marknadspositioneringen har sedan 2006 bland annat fokuserat på tillväxtländerna. Försäljningen på dessa marknader har ökat fyra gånger på åtta år, från en andel på 10 procent till 25 procent idag. Samtidigt har en mycket medveten satsning på innovation och produktutveckling drivit upp andelen nya produkter yngre än tre år med allt bättre marginaler från 16 procent 2010 till cirka 30 procent 2014. Marknadspositioneringen stöds av en aktiv förvävsstrategi som bidragit med cirka 5 procent per år. Sedan 2006 har koncernen genomfört över 120 förvärv.

Mot den här korta bakgrunden är jag övertygad om att ASSA ABLOY har utomordentliga möjligheter att fortsätta en god och lönsam tillväxt och framgångsrikt ta sig an de utmaningar som globalisering och snabb teknologikutveckling innebär. Vägledande i det arbetet är våra konsekventa och beprövade strategier.

## Fortsatt stärkt marknadsnärvaro

ASSA ABLOYs ledande marknadsnärvaro bygger på branschens största och mest värdefulla portfölj av varumärken, den stora installerade basen, en stark position

i alla distributionskanaler samt kompetensen hos koncernens marknads- och säljpersonal i dagliga relationer med kunderna. Detta skapar höga inträdesbarriärer i marknaden.

Säkerhet blir alltmer ett helhetskoncept där den teknologiska utvecklingen driver på nya smarta elektroniska och effektiva lösningar i hela system vilket ökar komplexiteten. Den fortsatta satsningen på specifikationer har varit en av årets framgångsrika och prioriterade marknadsaktiviteter. Vi har nu över 500 specifikationer med en kraftig satsning i Asien. De agerar som rådgivare i en miljö av snabba tekniska och regelmässiga förändringar. De har en nyckelroll i trenden att sälja lösningar och funktioner snarare än komponenter och stöds av en rad verktyg koncernen utvecklat för ritningar och konfigurationer i konstruktionsarbetet som tillsammans med E-handelslösningar gör det lätt att göra affärer med ASSA ABLOY. Vi ser en växande värdefaktor i denna "konsultroll" som driver efterfrågan och stärker vårt grepp om slutkundsmarknaden. Vi fortsätter att öka antalet specifikationer i vår globala expansion. Vi ser också en ökad betydelse för eftermarknaden, med goda marginaler, i spåren på den teknologiska utvecklingen med möjligheter till ökad försäljning av digitala nycklar och licenser för funktioner, uppgraderingar och service.

Satsningen på tillväxtländer fortsätter. I Kina är vi sedan länge marknadsledare, med nu cirka en tiondel av koncernens försäljning. Under året har vi kunnat glädja oss åt goda resultat av marknadsinvesteringarna i Sydostasien, Sydamerika, Afrika och Östeuropa med tvåsiffriga tillväxttal.

## + Produktledarskap

Varumärkesstyrkan ökar med ett ständigt flöde av nya och attraktiva produkter som stärker differentieringen av våra globala varumärken och stödjer gruppens varumärke ASSA ABLOY. Detta samlar nu 70 procent av koncernens försäljning i kombination med lokala och mer specialiserade varumärken. Försäljningen av digitala dörrlås, under bland annat varumärket Yale, ökade kraftigt under året med goda utsikter att bli en ny stor efterfrågetrend.

### ASSA ABLOYs UTVECKLING 1994–2014

**1994 ASSA ABLOY bildas** genom en sammanslagning av svenska ASSA och finska ABLOY.

**1997 En fransk touch** Den franska låskoncernen Vachette förvärfvas, med enheter som Vachette, JPM, Laperche och Bezault i Frankrike och Litto i Belgien.

**1999 Högre säkerhet** Koncernen förvärfvar låstillverkaren Mul-T-Lock i Israel. Med förvärvet av tyska effeff får ASSA ABLOY en bra position på marknaden för elektromekaniska lås.

**2001 Global integration** ASSA ABLOY deltar i Volvo Ocean Race som ett led i integreringen av över 100 bolag över hela världen.

**1996 Förvärv visar vägen** Genom förvärvet av det amerikanska bolaget ESSEX utökar koncernen sin produktportfölj med varumärkena Sargent, McKinney, Curries och Graham.

**1998 Expansion i USA** ASSA ABLOY expanderar i Nordamerika genom att förvärva Medeco. Ett ASSA ABLOY-kontor öppnas i Kina.

**2000 Dubbel storlek** ASSA ABLOY förvärfvar Yale Intruder Security och blir världens ledande låskoncern nästan över en natt. HID Corporation i USA utökar koncernens erbjudande med produkter för elektronisk identifiering. CLIQ-teknologin lanseras.

**2002 Nya möjligheter inom dörrautomatik** Koncernen förvärfvar svenska Besam, ett bolag med produkter inom dörrautomatik. ASSA ABLOY slutar på andra plats i Volvo Ocean Race.





ASSA ABLOYs koncernledning från vänster: Tzachi Wiesenfeld, chef för division EMEA. Magnus Kagevik, chef för division Asia Pacific. Thanasis Molokotos, chef för division Americas. Ulf Södergren, teknisk direktör. Johan Molin, VD och koncernchef. Carolina Dybeck Happe, ekonomi- och finansdirektör. Tim Shea, chef för affärsenhet ASSA ABLOY Hospitality. Juan Vargues, chef för division Entrance Systems. Denis Hébert, chef för affärsenhet HID Global.

### Innovation för produktledarskap

Innovation är den enskilt viktigaste drivkraften för den organiska tillväxten. Under de senaste nio åren har investeringarna i produktutveckling ökat med närmare 160 procent och antalet utvecklingsingenjörer stigit kraftigt, inte minst medarbetare med elektronikkompetens. Ambitionen är att fördubbla innovationstakten, radikalt sänka kostnaderna för varje ny produkt och nå en andel nya produkter, det vill säga yngre än tre år, på 25 procent av den totala försäljningen. Den målsättningen är uppnådd för alla divisioner och närmar sig 30 procent på koncernnivå. Därmed har ASSA ABLOY etablerat en hög och stabil leveranstakt av nya produkter inför framtiden som ger kunderna ökad nytta till lägre kostnad. Produktutvecklingsprocesserna förbättras ständigt. Betydande resurser satsas på att förstå kundernas behov

och beteenden. Genom många små steg skapas kostnads- och funktionsfördelar för kunden vid koncernens över 80 produktutvecklingscenters. För ökad kostnadseffektivitet tillämpas Lean-metoder även i innovationsprocesserna.

Efterfrågan på elektromekaniska och elektroniska produkter och lösningar ökar kraftigt. Sedan 2004 har koncernens försäljning av elektromekaniska produkter stigit med 22 miljarder SEK i tillväxt. Andelen av den totala försäljningen har ökat från 27 till 50 procent av den totala försäljningen. De nya elektromekaniska produkterna har i allmänhet högre marginaler och här väntar en betydande lönsamhetspotential från en ökande försäljning på eftermarknaden av service och ständiga uppgraderingar.

**2003 Starkare position** Nemefi i Nederländerna och Corbin i Italien förstärker koncernens position på sina respektive marknader.

**2005 Ökad närvaro i Kina** ASSA ABLOY bildar ett gemensamt bolag med kinesiska Wangli, en ledande leverantör av högsäkerhetsdörrar och -lås.

**2007 17 nya förvärv** En ny varumärkesstrategi introducerades, med ASSA ABLOY som huvudvarumärke. Koncernen förvärfvar iRevo i Sydkorea, en stor aktör inom digitala dörrlås.

**2010 Mobile Keys** ASSA ABLOY Mobile Keys lanseras. Koncernen stärker sitt kunderbjudande i Asien genom förvärv av Pan Pan, Kinas största tillverkare av högsäkerhetsdörrar i stål, och King Door Closers, Sydkoreas ledande tillverkare av dörr- och golvstängare.

**2012 forts.**

**2004 Hi-O lanseras** Lanseringen av teknologin Hi-O innebär ett nytt koncept för elektroniska dörrlösningar, där anslutna enheter utbyter krypterad information vilket förenklar både installation och service.

**2006 Säkra identiteter** ASSA ABLOY förvärfvar Fargo Electronics, ett bolag som utvecklar system för säkert utfärdande av ID-kort.

**2009 Trådlös teknologi** ASSA ABLOY lanserar den nya, trådlösa Aperio-teknologin, som gör det möjligt för kunderna att uppgradera sina passersystem på ett enkelt och smidigt sätt.

**2011 Världsledande inom automatiska port- och dörrlösningar** Förvärv av Crawford och Flexiforce stärker kunderbjudandet inom industriportar, dockningslösningar och garageportar.

ASSA ABLOY har utvecklat ett antal unika plattformsfamiljer för högteknologiska dörr- och entrémiljöer. En sådan är till exempel Seos, ett komplett ekosystem för användningen av digitala nycklar i smarta telefoner och andra mobila enheter eller den trådlösa Aperio-teknologin, som nu lanseras globalt, och möjliggör kostnads-effektiv anslutning av många dörrar i ett befintligt passersystem. I en alltmer digital värld utvecklar koncernen standardiserade mjukvaror, kombinationer av hårdvara och programvara för de funktioner kunderna vill ha i sina dörrlösningar. Att sälja funktionalitet, mjukvaror, licenser och virtuella nycklar öppnar en stor eftermarknad.

En allt viktigare drivkraft är den ökande efterfrågan på hållbara lösningar. Koncernen arbetar med EPD (Environmental Product Declarations) som blivit en förutsättning för konkurrenskraft i marknaden. Koncernens hållbarhetsarbete är integrerat i alla utvecklingsprocesser från idéstadiet till återvinning av uttjänta produkter och tar sin utgångspunkt i beräkning av livscykelkostnader och minskning av energikonsumtion och annan klimatpåverkan samt besparingar i materialåtgång, förpackningar och transportlösningar.

## Ökad kostnadseffektivitet

ASSA ABLOYs program för att radikalt sänka break even-kostnaderna genom ökad effektivitet i alla produktions- och processled fortsätter att leverera goda resultat. Koncernen har sedan flera år en stabil marginalutveckling i nivå med EBIT-marginalmålet på 16–17 procent över en konjunkturcykel. Trots marginalutspädning till följd av många förvärv har vi tack vare god kostnadseffektivitet hållit vårt marginalmål. En stomme i kostnadsarbetet är rationalisering av produktionsstrukturen. Det

är ett ständigt återkommande arbete som återspeglar koncernens aktiva förvärvsstrategi med över 120 förvärv sedan 2006. Inriktningen är att koncentrera sammansättningen till fabriker nära kunderna i högkostnadsländer, flytta ut produktionen av strategiska komponenter till egen tillverkning i lågkostnadsländer och öka andelen inköp.

Med det pågående senaste programmet kommer koncernen att ha stängt cirka 80 fabriker, omvandlat ett 90-tal till sammansättning och lagt ned 47 kontorsenheter. Personalminskningen från programmen uppgår till närmare 9 000. Resurser och kostnader har därmed förts över till en lågkostnadsmiljö med effektivare och mer hållbara produktionsprocesser. Samtidigt har inköpen ökat kraftigt och koncentrerats till färre och mer kompetenta samarbetspartners.

Process- och produktutveckling står i fokus för kostnadsarbetet med Lean-metoder i alla led och VA/VE-analyser för att undvika slöseri med material. Vid nykonstruktioner kan ofta antalet komponenter och materialförbrukning minskas med 20 till 40 procent. En betydande satsning görs nu på Seamless Flow. Det innebär en kraftfull effektivisering och automatisering av koncernens administrativa flöden där 45 procent av de totala personalkostnaderna finns. Dessa flöden handlar ofta om pappersbaserad och digital information som order, fakturor, produktionsstyrning och betalningar. ASSA ABLOY arbetar med att standardisera och automatisera och realtidsanpassa sådana informationsflöden, vilket erbjuder en betydande besparingspotential. Samordning och konsolidering av koncernens olika IT-miljöer är ett viktigt steg i detta arbete. Slutligen har vi också ytterligare utvecklat vår "should cost"-metodik, där vi gör detaljerade analyser över vad våra inköp borde kosta.

## + Kostnads-effektivitet

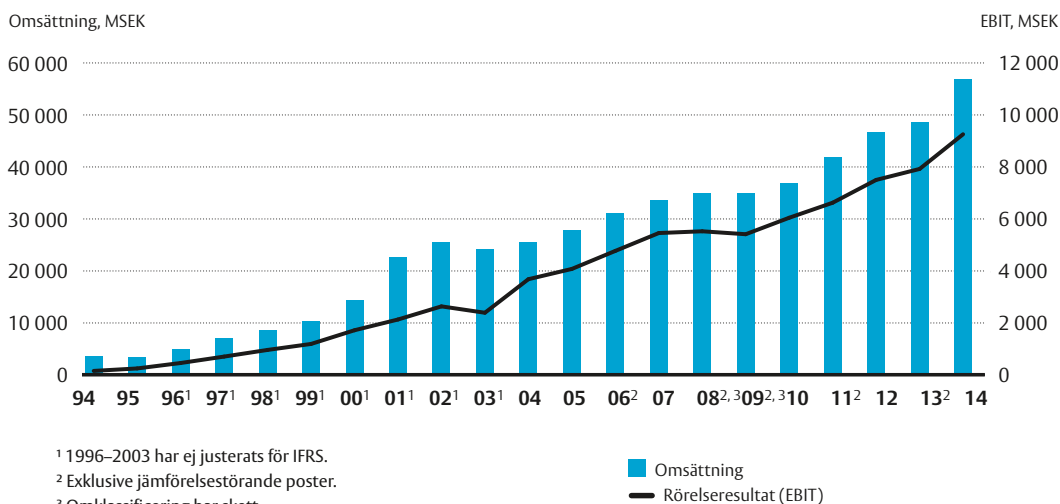
FORTS. ASSA ABLOYs  
UTVECKLING 1994–2014

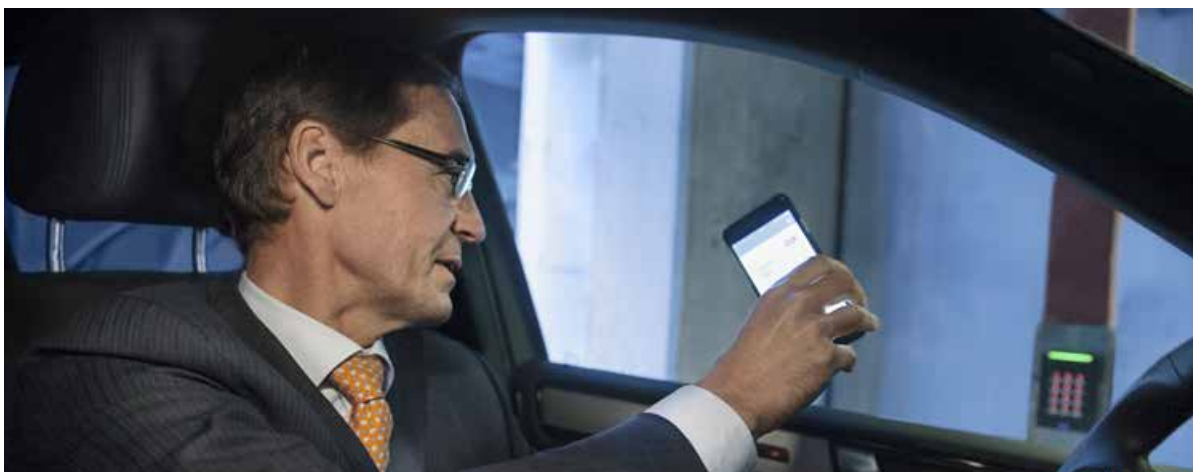
**2012 Utökat erbjudande av kompletta lås- och säkerhetslösningar** ASSA ABLOY lanserar Seos, världens första kommersiella ekosystem för digitala nycklar.

**2013 Fokus på innovation** ASSA ABLOY rankas på plats 78 på Forbes lista över världens 100 mest innovativa företag.

**2014 20-årsjubileum** Koncernen är i dag 15 gånger större än 1994. ASSA ABLOY har expanderat framgångsrikt genom en kombination av organisk tillväxt och över 200 förvärv. Under denna imponerande resa har vi utvecklats från ett traditionellt låsföretag till en världsledare inom lås- och dörrlösningar. ASSA ABLOY rankas återigen på Forbes lista över världens 100 mest innovativa företag.

## Ökad tillväxt och lönsamhet





### Ansvar och snabbhet

Strategierna är de redskap med vilka ledningen styr våra strikt decentraliserade divisioner. Viktiga ledord är eget ansvar och snabbhet. Det operativa ansvaret ska ligga nära kunderna, marknaden och försäljningen liksom nära produktutveckling och produktion. Det är en stark trend i koncernens utveckling att successivt föra alltmer resurser närmare marknaden där de gör nytta för kunderna. Snabbheten i genomförandet är ett viktigt verktyg i konkurrensen. Att snabbt och tidigt följa upp processer och snabbt lösa problem är en del av vår företagskultur. Vi strävar ständigt efter förenkling och koncentration på det som är viktigt för leverans av kundnytta, effektivitet och låga kostnader.

### Utsikter

Min bedömning är att den globala ekonomiska utvecklingen går sidledes, där Amerika har en positiv utveckling medan Europa och Tillväxtmarknaderna stagnerar. Detta trots betydande ekonomiska stimulanser i form av rekordlåga räntor och kraftiga likviditetstillskott via centralbankssystemet. Den amerikanska ekonomin har emellertid under året expanderat betydligt och är nu uppe på mer goda tillväxtnivåer sett i ett längre perspektiv. Men Europa är fortsatt en besvikelse med sin långsamma utveckling som dessutom är kraftigt tudelad. Nordeuropa har en god tillväxt medan Sydeuropa, som ligger på en låg nivå sedan flera år, knappast växer alls. Tillväxtländerna erbjuder en långsiktigt god efterfrågan även om vi kortsiktigt kan se en försvagning i Kina och delar av Sydamerika. På längre sikt har tillväxtländerna i

Asien, Sydamerika och Afrika mycket goda utsikter. Den globala osäkerheten är fortfarande hög med betydande risker vad gäller balansen mellan skulder och tillgångar i olika regioner och länder mellan de offentliga, privata och hushållssektorerna, vilket kan hämma världsekonomin återhämtning.

Men ASSA ABLOYs strategier har visat sig kunna hantera makroekonomiska utmaningar under krisåren sedan 2008 med bibehållen lönsam tillväxt. Riktningen är tydlig med en förskjutning av tyngdpunkten i marknadsnärvaron till de snabbväxande länderna och en förflyttning av kostnaderna från högkostnads- till lågkostnadsländer. Därtill kommer ett produktledarskap som positionerar oss som en vinnare i den allt snabbare teknologiska utvecklingen. Vi befinner oss i en bransch med en i grunden stabil och långsiktigt god tillväxt. Med ett stort tack till alla våra medarbetare för goda insatser under året vill jag uttrycka ett starkt förtroende för ASSA ABLOYs framtid som världens marknadsledande, mest innovativa och effektiva leverantör av lås- och dörrlösningar.

Stockholm den 4 februari 2015

Johan Molin  
VD och koncernchef

ÖKNING AV OMSÄTTNING 1994–2014

+1 500%

ÖKNING AV RÖRELSERESULTAT 1994–2014

+5 800%



# Värdeskapande strategi

## Vision

---

- Att vara den globalt ledande, mest framgångsrika och innovativa leverantören av totala lås- och dörrlösningar,
- att leda i innovation och erbjuda väldesignade, trygga, säkra och bekväma lösningar som skapar mervärde för våra kunder samt,
- att vara en attraktiv arbetsplats för våra medarbetare.



# Strategi och mål

Långsiktiga och som ett genomsnitt över en konjunkturcykel

## 10%

årlig tillväxt som en kombination av organisk och förvärvad tillväxt

## 16–17%

rörelsemarginal

### Strategi för tillväxt och lönsamhet

Koncernens övergripande strategiska inriktning är att leda trenden mot högre säkerhet med ett produktdrivet erbjudande med kunden i fokus. De strategiska handlingsplanerna är fokuserade på tre områden: marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet.

#### Marknadsnärvaro

Öka tillväxten inom kärnverksamheten samt att expandera på nya marknader och segment.

sid 10–21

#### Produktledarskap

Kontinuerligt utveckla innovativa produkter med ökad kundnytta och lägre produktkostnader.

sid 22–29

#### Kostnadseffektivitet

Minska kostnadsbasen genom förbättrade processer, flexibel och kundnära slutmontering samt produktion i lågkostnadsländer.

sid 30–35

#### Medarbetare

ständig utveckling, kompetens och värderingar är förutsättningen för koncernens framgång.

#### Värderingar

bygger på ansvarstagande, principer om allas lika värde och samverkan för ett fokuserat, resultatdrivet företag med hög affärsmoral.

#### Hållbarhet

är integrerat i koncernens alla processer: innovation, produktutveckling, tillverkning, logistik och försäljning.

# 1 ASSA ABLOYs strategi Marknadsnärvaro



## #1

Störst i världen  
inom lås- och dörrlösningar



## x4

25 procent av försäljningen  
i tillväxtländer, fyrdubbling  
på åtta år





Världsledande marknadsnärvaro skapas genom att öka kundnyttan och expandera på nya marknader och segment genom organisk tillväxt och förvärv. Kundnyttan stöds av en effektiv segmentering av säljkanaler och styrkan i varumärkesportföljen, som innehåller många av branschens starkaste varumärken med det globala huvudvarumärket ASSA ABLOY.



# 50%

Elektromekaniska lösningar  
50 procent av försäljningen



# Ökad marknadsnärvaro för lönsam tillväxt

## Globala drivkrafter

Behov av  
högre säkerhet

Urbanisering

Teknologisk  
utveckling

## Tre kundbehov



**Bo.** Fram till 2025 beräknas ytterligare en miljard människor att flytta till städer där mer än 60 procent av världens befolkning bor, eller cirka 4,8 miljarder människor mot 3,9 miljarder idag. Nya och uppgraderade bostäder med god säkerhet är en högt prioriterad välfärdsfaktor och bostadsinvesteringarna förutspås växa snabbare än global BNP.



**Arbeta.** De nya jobben skapas i städerna inte minst inom tjänsektorn. Den kraftiga tillväxten för sektorer som utbildning, vård, offentlig och privat administration kräver betydande investeringar i nya byggnader. Det kommer att ske en stor ökning av antalet byggnader i de 600 största städerna fram till 2025. Behovet av säkra, smidiga lösningar för in- och utpasseringar ökar snabbt.



**Handla.** Fram till 2030 förutspås den globala medelklassen ha ökat från en till två miljarder. Ett snabbt ökat konsumtionsbehov driver fram nybyggnation, utbyggnader och uppgraderingar av shoppingcentra, gallerior och inom dagligvaruhandel. Tillsammans med ett ökat flöde av varor kräver det stora investeringar och smarta och energieffektiva dörr- och passerlösningar.

ASSA ABLOYs världsledande marknadsnärvaro följer tre strategispår:

- utnyttja styrkan i varumärkesportföljen,
- öka tillväxten inom kärnverksamheten och
- expandera på nya marknader och segment.

Marknadsstrategierna har varit framgångsrika genom en kombination av organisk och förvärvad tillväxt med sikte på lönsamma och växande marknader och segment.

## Marknadssegment

75%

Institutionell och kommersiell marknad – andel av försäljningen.



25%

Privatkunder och bostadsmarknad – andel av försäljningen.

### Den institutionella och kommersiella marknaden – komplexa, krävande projekt

Det största och mest krävande och dynamiska kundsegmentet är institutionella och kommersiella kunder. Hit hör företagsarbetsplatser, universitet, sjukhus, myndigheter, flygplatser och köpcentra, byggnader med höga säkerhetskrav där ett stort antal människor och varor dagligen passerar in och ut. Segmentet svarar för cirka 75 procent av försäljningen och erbjuder en högre lönsamhetspotential. Upphandlingen sker i form av stora komplexa projekt där många är inblandade från kundens sida såsom fastighetsansvariga och säkerhetschefer. Efterfrågan är stark på kompletta elektromekaniska och avancerade dörr- och passerlösningar. ASSA ABLOYs gemensamma säljstyrkor har expertis på att förstå slutkundernas mångfacetterade behov och har kontakt med många intressenter i värdekedjan för att utveckla optimala lösningar för kunden. Distribution och installation sköts till stor del av installatörer och låssmeder.

De mindre och medelstora kunderna på den institutionella, kommersiella marknaden samt bostadsmarknaden har i allmänhet ett stort behov av professionell rådgivning och installation. ASSA ABLOY har ett komplett produkt- och serviceutbud och arbetar aktivt med utbildning av distributörer och mer standardiserade lösningar för mindre och medelstora företag, till exempel butiker och kontor.

### Konsumentmarknaden – utbyte, uppgradering med rådgivning och installation

Största andelen av försäljningen är utbyte eller uppgradering av befintliga säkerhetsprodukter. Men efterfrågan från privatpersoner på elektromekaniska och så kallade digitala lås växer mycket snabbt.

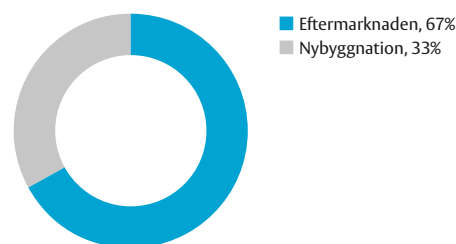
Privatkunden har ett stort behov av rådgivning och installationshjälp. ASSA ABLOY stödjer sina distributionspartners i detta arbete. Beroende på geografisk marknad samarbetar ASSA ABLOY dessutom med dörr- och fönstertillverkare eller specialiserade distributionskanaler som byggvaruhus och låssmeder.

## Eftermarknad

### Stabilitet, lönsamhet och potential

Tack vare sin unika globala marknadstäckning och världens största installerade bas av lås- och dörrlösningar är två tredjedelar av ASSA ABLOYs försäljning riktad till eftermarknaden som är mer stabil än nybyggnation. Eftermarknaden ökar i betydelse i takt med att elektronikinnehållet ökar i våra produkter. Den består av renoveringar, om- och tillbyggnader, utbyten och uppgraderingar. Digitala och mobila dörr- och passerteknologier erbjuder en stor framtida potential. ASSA ABLOYs mjukvaruplattformar för flexibla lösningar ger kunderna möjligheter att ständigt uppgradera sin säkerhet med fler och nya funktioner, till exempel avancerade digitala, virtuella nycklar. Det innebär en ökad försäljning till kunder av licenser och abonnemang på passeridentiteter och uppgraderingar i takt med utvecklingen av teknologi och kundernas säkerhetsbehov.

### STABILITET I EFTERMARKNAD



Eftermarknaden består av renoveringar, om- och tillbyggnader, utbyten och uppgraderingar.



## ■ Distribution

Distributionen är en nyckelfaktor för ASSA ABLOYs marknadsnärvaro som befinner sig i snabb förändring mot bakgrund av teknologikutvecklingen och kundernas ökade efterfrågan på totala dörr- och passerlösningar. Beroende på kundbehov, produkt och lösning, nationella och lokala krav och normer når koncernen slutkunderna genom en rad olika distributionskanaler i olika skeden av leveranskedjan. Antalet personer som arbetar direkt med kunderna har ökat väsentligt under många år. ASSA ABLOY har en konkurrensfördel genom sitt väl utvecklade samarbete med distributionens aktörer tack vare sina specialistrådgivare, specifikatörerna. Syftet är att öka kunskap och efterfrågan genom att erbjuda kompetens så tidigt som möjligt i planering och specificering av lås- och dörrlösningar.

### Distributörerna – en nära samarbetspartner

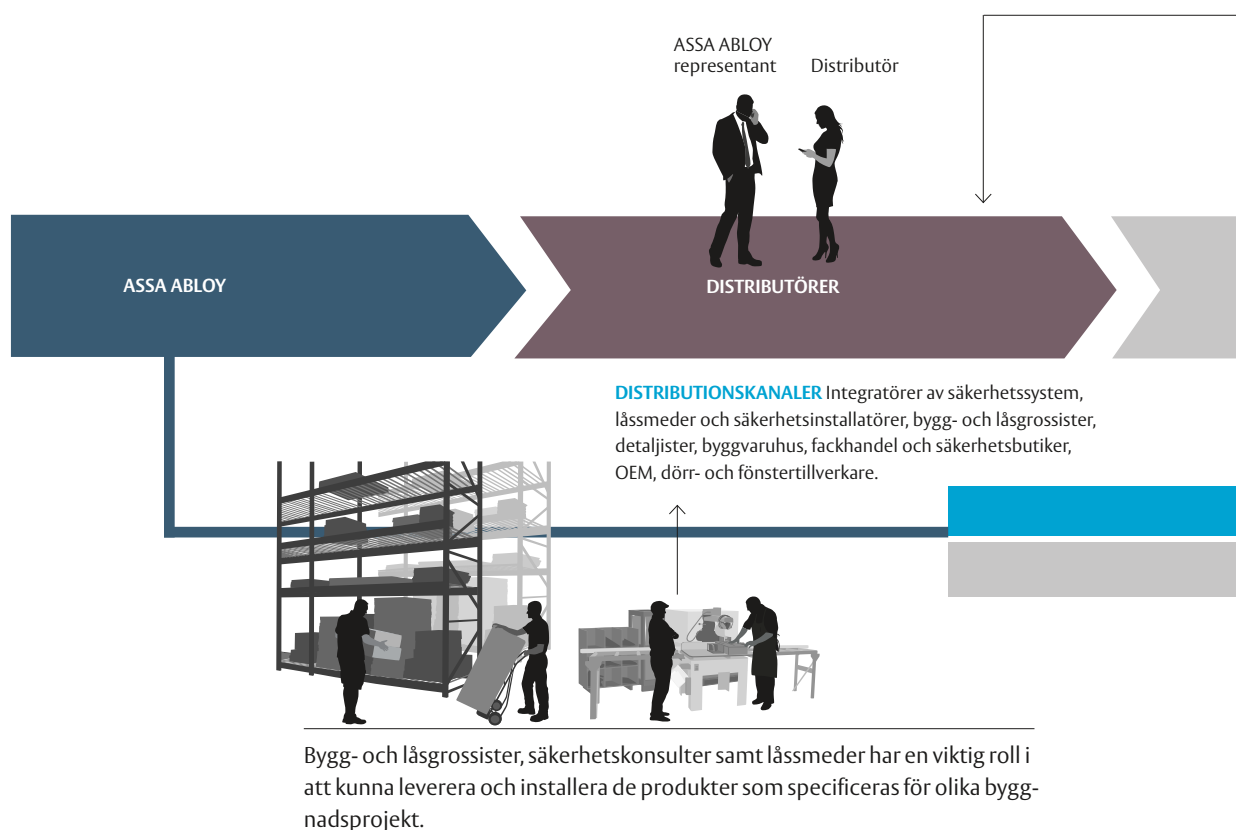
ASSA ABLOY blir alltmer en leverantör av helhetskoncept för kompletta dörrmiljöer till slutkunderna. Det sker i ett nära samarbete med distributionskanalerna som skapar goda kundrelationer, marknadsefterfrågan och inträdesbarriärer för konkurrenter. Distributörerna har även en viktig roll i att ta hand om service och support efter installationen.

Distributörens roll kan variera mellan olika kundsegment. Inom det kommersiella segmentet agerar

distributörerna på vissa marknader som konsulter och projektledare för att skapa bra säkerhetslösningar. De har god kunskap om kundens behov och säkerställer att produkterna uppfyller lokala bestämmelser.

De elektromekaniska säkerhetsprodukterna går från tillverkare till slutanvändare via framför allt säkerhetsinstallatörer och specialiserade distributörer. Produkterna säljs även genom så kallade systemintegratörer. De erbjuder en helhetslösning för installation av skalskydd, passerkontroll och i ökande grad även datasäkerhet.

### Distributionskanaler för säkerhetsmarknaden



### Specificering av lås- och dörrlösningar – kompetens allt viktigare

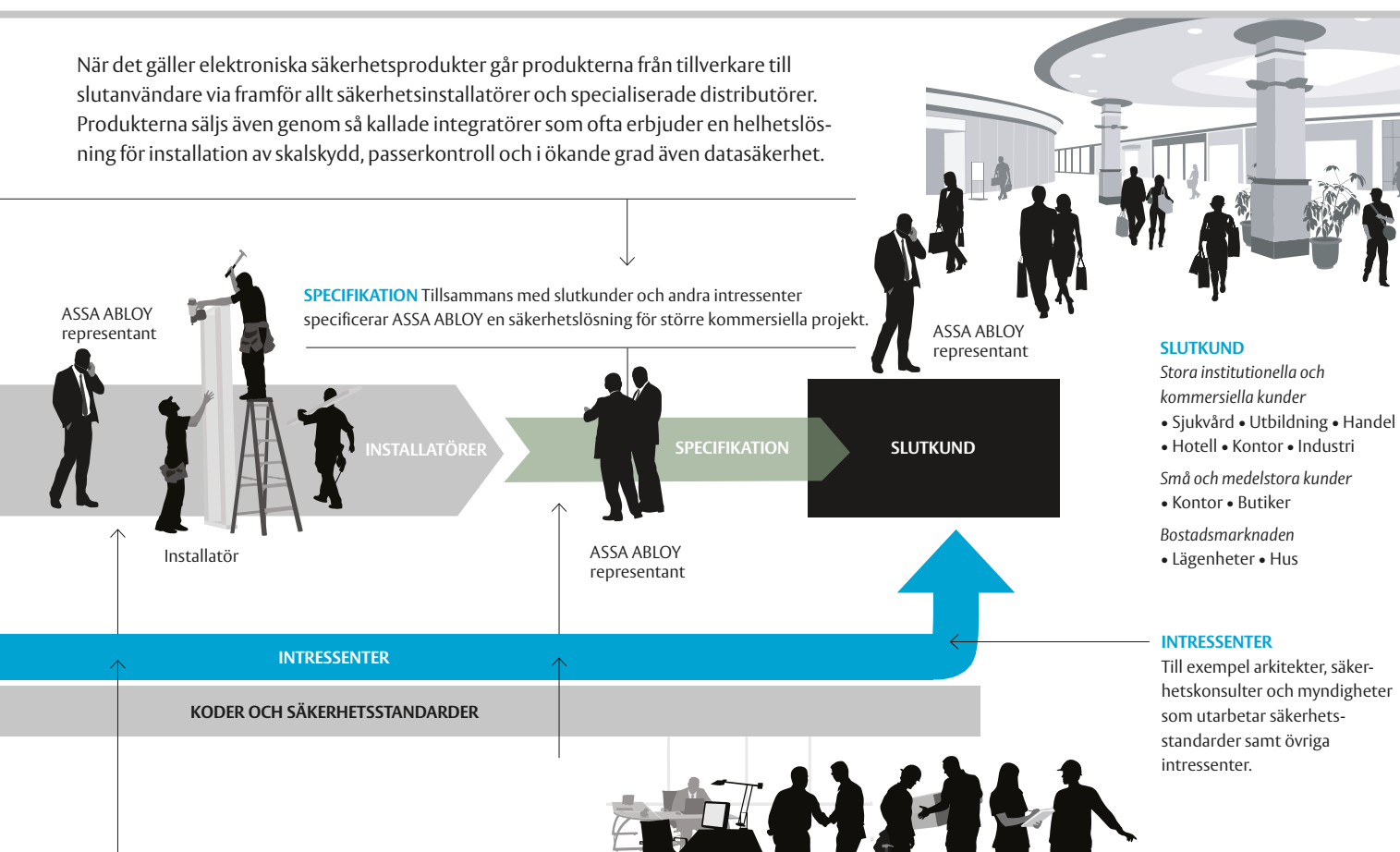
Den snabba teknologiska utvecklingen, det växande antalet krav och normer, inte minst på hållbarhetsområdet, ökar ständigt komplexiteten för byggherrar och andra slutkunder. Trenden går från komponentbeställning till prefabricerade dörröppningar och avancerade totala dörrlösningar. Det ökar också kompetenskraven i distributionsledet. En central roll i marknadsarbetet har därför koncernens specifikatörer, som på några år har ökat till cirka 500 och fortsätter att öka i snabb takt, inte minst på tillväxtmarknaderna. Specifikationsteamet arbetar som specialistrådgivare till kunderna för att specificera produkter och val av totala väl fungerande och ekonomiska säkerhetslösningar. De samarbetar också med andra viktiga grupper tidigt i orderkedjan, som byggnadskonsulter, arkitekter, säkerhetskonsulter och normgivande myndigheter för att "lära ut" nya innovativa säkerhetslösningar och skapa efterfrågan med sin affärsdrivande kompetens. De har tillgång till marknads mest avancerade teknik för produktkonfigurationer och modellritningar, så kallade BIM-teknik

(Building Information Models) som underlättar arbetet för arkitekter och byggnadskonsulter. Distributörerna har ständig tillgång till koncernens e-handel och telefonstöd.

Bygg- och låsgrossister, säkerhetskonsulter samt låsmedar har en viktig roll i att leverera de produkter som specificeras för olika byggnadsprojekt. Många dörr- och fönstertillverkare monterar in låshus och beslag i sina produkter innan dessa levereras till kund.

ASSA ABLOY har också kompetenssamarbete med låsmedar, en viktig distributör av mekaniska och elektromekaniska säkerhetsprodukter på många marknader. De köper direkt från ASSA ABLOY eller via grossister och tillhandahåller rådgivning, leverans, installation och service. Vissa låsmedar har en mer elektronikbetonad verksamhet. Men även så kallade IT-integratörer börjar erbjuda fysiska säkerhetslösningar i allt större utsträckning.

När det gäller elektroniska säkerhetsprodukter går produkterna från tillverkare till slutanvändare via framför allt säkerhetsinstallatörer och specialiserade distributörer. Produkterna säljs även genom så kallade integratörer som ofta erbjuder en helhetslösning för installation av skalskydd, passerkontroll och i ökande grad även datasäkerhet.



ASSA ABLOY har utvecklat ett nära samarbete med arkitekter och säkerhetskonsulter för att specificera ändamålsenliga produkter och att åstadkomma en väl fungerande säkerhetslösning. Många dörr- och fönstertillverkare monterar in låshus och beslag i sina produkter innan dessa levereras till kund.

## ■ Marknader

Världsmarknaden för lås- och dörrlösningar växer trendmässigt snabbare än global BNP. ASSA ABLOY är branschens mest globala aktör och finns representerat i mer än 70 länder med försäljning i hela världen. Koncernen fokuserar sedan flera år på ökad marknadsnärvaro i tillväxtländerna med en betydligt högre tillväxttakt än de mogna marknaderna. Andelen av försäljningen har ökat från 10 till 25 procent på åtta år. ASSA ABLOYs globala expansion sker både genom organisk tillväxt och förvärv.

### Stora skillnader och globalisering – fördel för ASSA ABLOY

Skillnaden i efterfrågan mellan världsdelar och länder är betydande beroende på olika klimat, normer, standards och utvecklingsnivå. Som den mest globala aktören med regional och lokal närvaro på alla större marknader ger detta ASSA ABLOY konkurrensfördelar. Detsamma gäller globaliseringstrenden som innebär ett mer likartat säkerhetstänkande, inte minst hos globala företag med installationer i många länder som söker koncerngemensamma smarta och kostnadseffektiva lösningar i stor skala.

De mogna marknaderna, Nordamerika, Europa, och Australien svarar för tre fjärdedelar av ASSA ABLOYs försäljning, med en tillväxt i efterfrågan kring eller strax över BNP. Efterfrågan skiftar nu snabbt från mekaniska till elektromekaniska lösningar med ett högre värdeinnehåll. De mogna marknadernas andel av koncernens totala försäljning kommer att minska till fördel för tillväxtmarknaderna som har en betydligt snabbare tillväxt. Efterfrågan i dessa länder är högre på mekaniska lås än i de mogna länderna, men den snabba teknologispredningen och välståndsökningen ger mycket höga tillväxttakter för elektromekaniska lösningar. Det stora globala skiftet till mer elektromekanik drivs framför allt av det kommersiella segmentet, men de senaste två åren syns även en kraftigt ökad efterfrågan på konsumentmarknaden.

På tillväxtmarknaderna fortsätter Kina att vara ett viktigt expansområde. Genom organisk tillväxt och mer än tio förvärv har ASSA ABLOYs försäljning i Kina ökat från 457 MSEK 2006 till 5 151 MSEK. Koncernen är idag landets största tillverkare och leverantör av låslösningar. Den lönsamma eftermarknaden för underhåll och uppgraderingar är redan cirka en tredjedel av försäljningen,

en andel som väntas öka i framtiden. Afrika har en hög tillväxt och en stor potential. Koncernen koncentrerar marknadsnärvaron till de 40 största städerna som svarar för 90 procent av världsdelens BNP. Även Östeuropa är på längre sikt en intressant marknad. Koncernen har en stor andel tillverkning i regionen och har nyligen bildat en regional dörrgrupp. Försäljningen har fördubblats till närmare 2 500 MSEK sedan 2006.

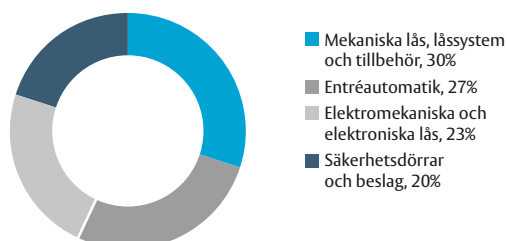
Förvärv är en viktig del i strategin för ökad marknadsnärvaro. Ambitionen är en förvärvad tillväxt på 5 procent per år. Sedan 2006 har koncernen gjort över 120 förvärv med inriktning att expandera i tillväxtländer, gradera upp teknologin och komplettera existerande verksamheter.

### Fragmenterad konkurrens – konsolidering fortsätter

Den globala marknaden för lås- och dörrlösningar är fortfarande fragmenterad, mer så i tillväxtländerna, trots en pågående konsolidering de senaste tio åren där ASSA ABLOY är en drivande kraft. Det är fortfarande ganska vanligt att bolag i till exempel Europa är familjeägda och har en god position på sina respektive hemmamarknader. Bolagen är ofta väletablerade och har starka band med lokala distributörer. I tillväxtländer är etablerade låsstandarder och varumärken inte lika vanliga och marknaderna är än mer fragmenterade, så till exempel i Asien där de största tillverkarna har en begränsad marknadsandel.

ASSA ABLOY är överlägsen global marknadsledare med fem huvudkonkurrenter som helt eller delvis har verksamhet inom ASSA ABLOYs segment: Allegion (USA), Stanley Black & Decker (USA), Dorma (Tyskland), Kaba (Schweiz) och Hörmann (Tyskland).

#### OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



Mekaniska lås, låssystem och tillbehör är fortfarande den största, och växande, delmarknaden inom lås och dörrlösningar. Tillväxten är emellertid betydligt högre inom elektromekaniska produkter och entréautomation. ASSA ABLOY är global produkt- och marknadsledare inom samtliga stora produktsegment.



Tillväxt i koncernens försäljning  
per region 2014

EUROPA

+6%

AFRIKA

+17%

**Geografisk expansion** sker främst genom förvärv av ledande lokala företag med välkända varumärken med syfte att bygga en stark plattform på tillväxtmarknaderna i Asien, Östeuropa, Mellanöstern, Afrika och Sydamerika. Tillväxtmarknaderna har ökat sin andel av koncernens försäljning från 10 procent för åtta år sedan till 25 procent 2014.

NORDAMERIKA

+26%

SYDAMERIKA

+21%

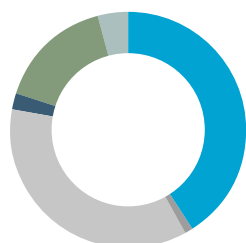
ASIEN

+3%

OCEANIEN

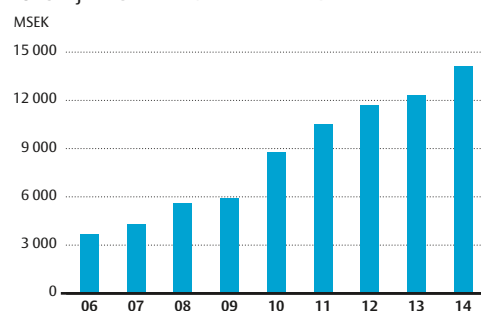
+7%

#### OMSÄTTNING PER GEOGRAFISK MARKNAD



■ Europa, 41%  
■ Afrika, 1%  
■ Nordamerika, 36%  
■ Sydamerika, 2%  
■ Asien, 16%  
■ Oceanien, 4%

#### FÖRSÄLJNING PÅ TILLVÄXTMARKNADER<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Tillväxtmarknader är Afrika, Asien, Mellanöstern, Sydamerika och Östeuropa.

## ■ Marknadsstrategier

ASSA ABLOYs världsledande marknadsnärvaro stärker relevansen för kunden och är en strategisk hörnsten i koncernen för att skapa lönsam tillväxt. Marknadsstrategin är baserad på en långsiktig teknologidrivna tillväxt i efterfrågan på de mogna marknaderna i Europa och Nordamerika och en snabbt ökande efterfrågan i tillväxtländerna driven av urbanisering. Den har sex delstrategier: utveckla och utnyttja styrkan i varumärkesportföljen, öka tillväxten inom kärnverksamheten genom segmentering, bygga kundrelationer med kompetens och specifikation, öka marknadsandelen hos distributörerna, växa på nya marknader och produktområden samt förvärva företag.

### Öka tillväxten inom kärnverksamheten genom segmentering

ASSA ABLOY har under de senaste sju åren gjort en betydande global och strategisk förflyttning till en allt mer marknadsorienterad organisation i nära samarbete med arkitekter, säkerhetskonsulter, större slutanvändare och distributörer. Den främsta tillväxtpotentialen finns i existerande marknadskanaler delvis drivet av en ökad andel av distributörernas försäljning.

Ett viktigt initiativ är satsningen på ökad kundrelevans genom marknadssegmentering. Säljteam fokuserar på olika kundsegment för att få branschens bästa kunskap om kundbehoven, bygga relationer, generera efterfrågan och därmed bli slutanvändarnas dörrlösningsexpert. Segmenteringen tar sikte

på kompletta lås- och dörrlösningar kundanpassade efter dörrarnas användningsområden, säkerhets- och bekvämlighetsaspekter, särskilda krav för standards och normer samt behov av integrering i nya eller befintliga säkerhetssystem och IT-nätverk.

Satsningen sker genom bland annat investeringar i medarbetare som har tydligt och direkt efterfrågegenererande ansvar. I till exempel ASSA ABLOY Door Security Solutions, den ledande säljorganisationen för USA och Kanada, har andelen av marknadspersonal med direkt kundkontakt ökat från 35 procent 2004 till 58 procent. Inom division EMEA har andelen ökat från 42 procent till >50 procent. Även i de andra divisionerna ökar andelen. Antalet specifikationer ökar varje år och är nu uppe i cirka 500. Denna utveckling fortsätter.

## Förhöjd gästupplevelse på Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. med Mobile Access

■ **KUND:** Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. med bas i USA, är en av världens största hotellkedjor. Koncernen äger, driver eller franchisar över 1 200 hotell runt om i världen.

■ **UTMANING:** Starwood ville lansera en entrélösning som använder ett brett sortiment av iOS- och Android-baserade smartphones och andra smarta enheter i stället för nycklar till gästernas hotellrum.

■ **LÖSNING:** Starwood har installerat lås med mobil passerkontroll från ASSA ABLOY Hospitality och i samarbete med ASSA ABLOY utvecklat funktioner för smidig interaktion med gästerna.

ASSA ABLOY har använt befintlig mobilteknologi för att ta fram en lösning som kan användas världen över, är enkel att installera och lätt att hantera. Den kan användas med iOS- och Android-baserade smartphones och andra smarta enheter och fungerar med Apple Watch.

SPG-medlemmar (Starwood Preferred Guest) med Bluetooth-kompatibla smartphones, som har valt att använda lösningen, får ett rumsnr och Seos Mobile ID via SPG-appen innan de anländer till hotellet – vilket gör att de kan gå direkt till rummet, där lösningen finns, och låsa upp dörren genom att hålla upp telefonen mot läsaren.

Under 2015 kommer Starwood att rulla ut systemet till 30 000 dörrar på 150 hotell.



# 70%

70 procent av produkterna säljs med det lokala varumärket tillsammans med huvudvarumärket ASSA ABLOY.

## ASSA ABLOYs VARUMÄRKESSTRATEGI

Huvudvarumärket  
ASSA ABLOY

# ASSA ABLOY

### Exempel på produktvarumärken

Välkända produktvarumärken drar fördel av den stora installerade basen och är anpassade till lokala regler och säkerhetsstandarder. Produktvarumärkena kombineras med huvudvarumärket ASSA ABLOY.

**TriloVing®**  
ASSA ABLOY

**LOCKWOOD**  
ASSA ABLOY

**GULI**  
ASSA ABLOY

**KESO®**  
ASSA ABLOY

**Corbin Russwin**  
ASSA ABLOY

**SARGENT**  
ASSA ABLOY

**IKON**  
ASSA ABLOY

**besam**  
ASSA ABLOY

**VingCard® Elsafe**  
ASSA ABLOY

**Ruko**  
ASSA ABLOY

Globala varumärken  
med unik marknads-  
position

**Yale**

**HID**

**ABLOY®**

**MUL-T-LOCK®**

Exempel på  
produktvarumärken  
ej associerade med  
ASSA ABLOY

**ENTREMATIc**

**flexiforce®**

### Utnyttja styrkan i varumärkesportföljen och säljkåren

ASSA ABLOY har betydande värden i sina ledande och välkända varumärken där flera har tillkommit och tillkommer genom koncernens många förvärv. För att få bästa utväxling och korsbefruktnings globalt, regionalt och lokalt på varumärkesportföljen sker en konsolidering av varumärkena hand i hand med segmenteringen av marknader och kunder. Betydande investeringar sker också i marknadsföring och lansering av nya produkter som tillför de olika varumärkena mer värde.

ASSA ABLOY är det globala huvudvarumärket som kombineras med enskilda varumärken väl förankrade i lokal kännedom, regler och säkerhetsstandarder. Därmed kapitaliserar koncernen på den stora globala installerade basen och ökar synligheten av huvudvarumärket ASSA ABLOY som förenar koncernens säljavdelningar och står för innovation, ledande teknologi och totala lås- och dörrlösningar. 70 procent av koncernens försäljning sker under kombinationen ASSA ABLOY och lokala varumärken.

Huvudvarumärket ASSA ABLOY kompletteras av globala varumärken som alla är ledande inom sina respektive segment i marknaden: HID inom passerkontroll,

säkert utfärdande av kort och identifieringsteknologi, Yale inom bostadsmarknaden, Mul-T-Lock för låssmeder samt ABLOY inom högsäkerhetslås. Cirka 18 procent av koncernens försäljning sker under dessa varumärken.

Koncernen har även produktvarumärken som ej är direkt associerade med ASSA ABLOY såsom Entrematic, Flexiforce och JPM. Dessa varumärken står för en ledande kompetens inom specialprodukter och service med en marknadspositionering som är unik och därmed viktigt att ta tillvara.

För att effektivt kunna konkurrera på en global marknad arbetar säljkåren som en enhetlig organisation och representanter för det gemensamma varumärket ASSA ABLOY. De skapar lösningar för kunden med olika produkter som tillverkas under etablerade lokala varumärken. På detta vis kan kunderna erbjudas totala lås- och dörrlösningar samtidigt som de köper lokala varumärken som är välkända.

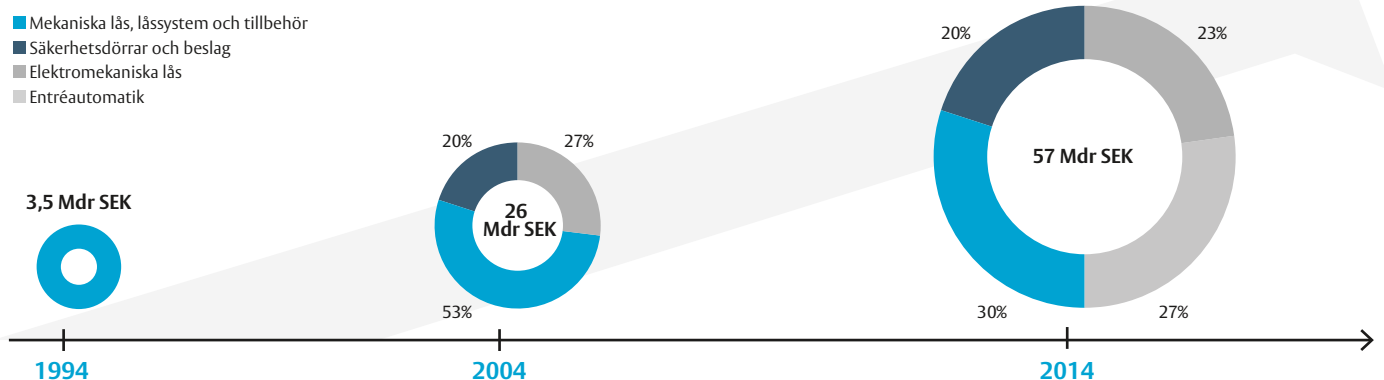
Under året har en specialiserad varumärkesorganisation etablerats med uppgift att fördjupa varumärkes- och designutveckling. Organisationen driver utvecklingen av huvudvarumärket ASSA ABLOY och ska bland annat systematisera design av produkter, varumärkesidentiteten och IP skydd.



## Tillväxttrender på säkerhetsmarknaden

Efterfrågan på den globala marknaden för lås och dörrlösningar befinner sig i ett teknologiskifte där elektromekaniken ökar. ASSA ABLOY leder denna utveckling och andelen elektromekaniska produkter och lösningar inom passerteknologi svarar nu för 50 procent av försäljningen mot 27 procent 2004. Efterfrågan på mekaniska produkter fortsätter öka, men andelen minskar av koncernens totala omsättning. Entréautomatiken växer också mycket snabbt där koncernen nu har en globalt marknadsledande position.

TILLVÄXTTRENDER: ELEKTROMEKANIK, SÄKERHETSDÖRRAR OCH ENTRÉAUTOMATIK



### Växande marknadssegment

#### Elektromekaniska produkter

Ökad efterfrågan på elektromekaniska produkter är en tydlig trend när kunderna söker totala säkerhetslösningar och smidiga dörrmiljöer med bekväm digital och mobil teknologi. I tillväxtländerna "hoppas allt fler över" det traditionella mekaniska steget direkt till elektromekaniken. En ökad teknisk standardisering driver på en integrering av olika komponenter i säkerhetslösningen. ASSA ABLOYs produkter strävar efter öppna standarder för att enkelt kunna kopplas ihop med kundens övriga säkerhets- och administrativa system. Koncernens styrka inom digital och mobil teknologi skapar nya intressanta tillväxtområden.

#### Säkerhetsdörrar

Säkerhetsdörrar är ett relativt nytt segment för ASSA ABLOY som expanderat kraftigt genom förvärv

till en ledande position på flera marknader, exempelvis Kina. ASSA ABLOY har ett komplett globalt utbud av produkter och service för de flesta miljöer där säkerhetskraven är exceptionella med en hög takt i innovation och produktutveckling.

#### Entréautomatik

Entréautomatik är en snabbväxande marknad där ASSA ABLOY genom förvärv, innovation och organisk tillväxt har tagit en globalt marknadsledande position. Totalmarknaden beräknas till 20 miljarder EUR med en tillväxttakt högre än global BNP och är fortfarande mycket fragmenterad. De största möjligheterna finns inom detaljhandel, transport, logistik och tillverkning i spåren av ökad globalisering. ASSA ABLOY har ett unikt erbjudande med kompletta automatiska dörrlösningar, snabb produktutveckling och ett omfattande servicekoncept.



## ASSA ABLOY säkrar nytt landmärke i Peking

■ **KUND:** POSCO Center är ett spektakulärt affärskomplex, finansierat av det sydkoreanska stålbolaget POSCO, som nyligen har uppförts i ett nytt affärsdistrikt i Peking. Det består av två skyskrapor med 31 respektive 26 våningar som rymmer kontor, konferenslokaler, butiker och restauranger.

■ **UTMANING:** Vid spektakulära kommersiella byggnader som POSCO Center ställs det höga krav på funktionalitet och estetik. Alla branddörrar och innerdörrar måste vara anpassade efter sina respektive användningsområden och samtidigt vara ljudisolerade, lufttäta och ha en snygg design. Storleken på alla glasväggar måste dessutom anpassas efter de olika kontorslokalerna och smälta väl in i omgivningen. Alla dörrar och glasväggar ska åter spegla byggnadens status som ett modernt, multifunktionellt affärscenter.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY Fire Doors som tillverkar branddörrar i Kina, satte ihop ett speciellt projektteam med medarbetare från FoU-, försäljnings- och specifikationsavdelningen för att utforska kundens behov.

Teamet förbättrade bolagets befintliga branddörrar vad gäller egenskaper som ljudisolering och värmebeständighet och använde miljövänliga råmaterial och produktionsprocesser.

För att fastställa lämplig storlek och placering för glasväggarna gjorde ASSA ABLOY mätningar på byggplatsen, så att de säkert skulle passa in i de olika kontorslokalerna. Innerdörrar av stål med hög kvalitet och hållbarhet specificerades till projektet. Vik- och lyftdörrar specificerades till butiker och andra kommersiella ytor.

# 2 ASSA ABLOYs strategi Produktledarskap



## Nr 1

Den mest innovativa  
leverantören av totala  
lås- och dörrlösningar



## 50%

Elektromekaniska produkter  
och entréautomatik har  
ökat från 27 procent till  
50 procent på tio år

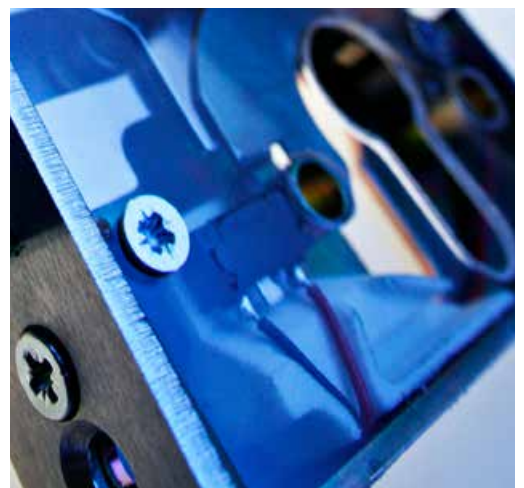
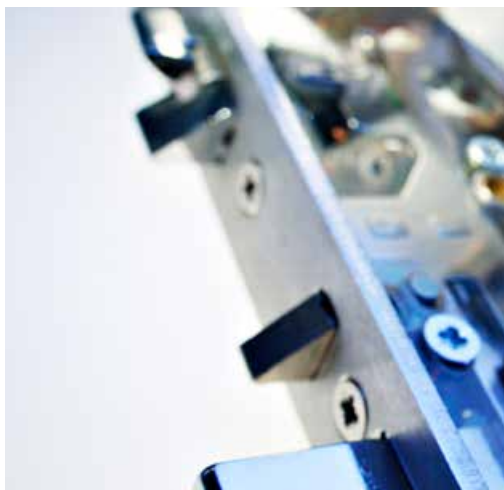




Produktledarskap skapas genom innovation och kontinuerlig produktutveckling för ökad kundnytta och lägre produktkostnader. Kundfördelarna utvecklas i nära samarbete med slutanvändarna i en ständig process av många små steg. Det främsta målet är att uppfylla eller överträffa kundernas förväntningar.

# 30%

30 procent av  
försäljningen är från  
produkter yngre än tre år





# Fortsatt fokus på innovation ökar värdet på nya produkter

ASSA ABLOYs vision är att vara den mest innovativa leverantören av totala lås- och dörrlösningar för att kunna leverera bekymmersfria, trygga och väl designade säkerhetslösningar som ger ett verkligt mervärde till kunderna. Ett kontinuerligt flöde av nya, innovativa och hållbara produkter till marknaden är den enskilt viktigaste drivkraften för koncernens mål om fem procent organisk tillväxt.

## ■ Produktledarskap

Koncernen är väl etablerad som den globala produktledaren. Investeringarna i forskning och utveckling har ökat med 160 procent sedan 2005 och nådde en ny rekordnivå 2014. Andelen produkter yngre än tre år har accelererat från 16 procent 2010 till 30 procent av koncernens försäljning 2014. Den koncerngemensamma, strukturerade innovationsprocessen utvecklas kontinuerligt med ambitionen att fördubbla innovationsvärdet.

Det övergripande syftet är att möta eller överträffa kundernas förväntningar. Varje ny produkt ska väsentligt öka kundnyttan. Att identifiera och definiera kundnytta så tidigt som möjligt ökar värdeskapandet i utvecklingsprocessen.

Satsningen på produktledarskap har varit konsekvent. Antalet ingenjörer inom produktutveckling har ökat med över 70 procent på 8 år till mer än 1 400 personer, varav en växande del med elektronikinriktning. Andelen av försäljningen som kommer från produkter yngre än tre år har ökat till 30 procent och därmed passerat koncernens mål på 25 procent. Målet är väl avvägt med tanke på att koncernens produktlivscykel i genomsnitt är 10–15 år. ASSA ABLOYs innovationskraft har uppmärksammats två år i rad av den amerikanska affärstidningen Forbes med en ranking bland världens 100 mest innovativa företag.

Strategin för produktledarskapet bygger på fyra punkter:

1

att utveckla och utnyttja fördelarna med en koncerngemensam strukturerad process för innovation

3

att utveckla och använda gemensamma teknikplattformar och gemensamma teknologier

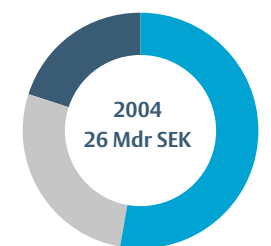
2

att tillämpa Lean-teknologier i produktutvecklingen där produktledning och kundkunskap är basen

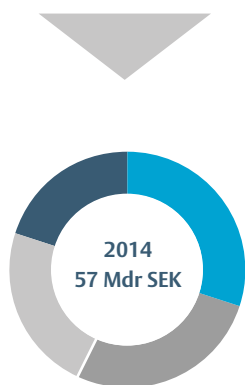
4

att fortsätta bygga ut antalet kompetenscenters för forskning och utveckling nära kunderna

## PRODUKTMIXENS UTVECKLING



■ Mekaniska produkter, 53%  
■ Elektromekaniska produkter, 27%  
■ Säkerhetsdörrar, 20%



■ Mekaniska produkter, 30%  
■ Entréautomatik, 27%  
■ Elektromekaniska produkter, 23%  
■ Säkerhetsdörrar, 20%

Sedan 2004 har andelen av koncernens försäljning av elektromekaniska produkter inklusive entréautomatik ökat från 27 procent till 50 procent.

### Den totala dörrlösningen är ASSA ABLOYs styrka

ASSA ABLOYs styrka är den breda mångfald av traditionella och nya produkter, med vilka en mängd olika dörrmiljöer kan byggas och ständigt utvecklas. ASSA ABLOY kan tillmötesgå krav för produkter som ska fungera i olika klimat, typer av byggnader och anläggningar med varierande krav på säkerhet och trygghet utan att tumma på kvalitet, design och kostnad. Säkra dörr- och entrémiljöer utvecklas alltmer till helhetskoncept för byggnader i samspel med IT-utvecklingen och kraven på hållbarhet, vilket ställer krav på leverantörerna att utveckla nya trygga och bekväma lösningar.

Ett område med snabba teknologiska framsteg är entréautomatik inom division Entrance Systems som har marknads- och produktledarskap. ASSA ABLOY Entrance Systems utvecklar sensorer och elektronik som säkerställer en bekväm och energisparande dörrmiljö i butiker, hotell och sjukhus. Det blir allt viktigare att kunna erbjuda en total lösning med automatiska dörrlösningar, industriportar och snabbportar.

Serviceerbjudandet kan därmed också utökas till att omfatta alla automatiska entréer, till exempel för persontrafik på framsidan av en kommersiell byggnad och för varuleveranser på baksidan av byggnaden där centrala styrsystem kan kontrollera energieffektiviteten och säkerheten i byggnaderna.

### Framtidens säkerhetslösningar

Den främsta drivkraften för innovation och produktutveckling är de digitala teknologiernas utveckling och en snabbt växande efterfrågan på elektromekaniska produkter och lösningar. Sedan 2004 har dessa ökat sin andel från 27 procent till 50 procent av ASSA ABLOYs försäljning, motsvarande 22 miljarder SEK i tillväxt. De mekaniska produkterna fortsätter att öka, men de elektromekaniska växer väsentligt snabbare. En större andel elektromekanik innebär också att försäljningsvärdet per dörr ökar, liksom de återkommande intäkterna från service och uppgraderingar. Antalet installerade dörrar som är utrustade med någon form av elektromekanisk lösning uppskattas vara runt 5 procent och förutspås nå 20 procent eller mer i framtiden. Det innebär en kraftigt växande marknad för uppgradering samt nyförsäljning.

En annan viktig drivkraft är efterfrågan på hållbara lösningar. Runt om i världen ökar investeringar i "hållbara byggnader" där kraven på energibesparing och valet av förnyelsebara eller återanvända material efterfrågas. Krav på EPDer (Environmental Product Declarations) har ökat markant och är redan en förutsättning för att kunna delta i en stor del av marknaden. Detta innebär att produkternas miljöbelastning ska kunna redovisas för hela kedjan från materialval och tillverkningsprocesser över transporter till användning och återvinning.

ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete är integrerat i utvecklingsprocessen, från idéstadiet till återvinning

av uttjänta produkter. Specifikationer för utveckling av nya produkter och kundlösningar kan ta utgångspunkt i livscykelkostnader, minskning av energikonsumtion i byggnader samt konkreta besparingar i materialåtgång, förpackningar och transportlösningar.

Den egna processutvecklingen är intensiv med ambitionen att öka andelen nya produkter, halvera utvecklingstiden och avsevärt minska kostnaderna för varje ny produkt. Genom att utveckla gemensamma teknikplattformar och modulära system kan ASSA ABLOY standardisera material, minska antalet komponenter och ständigt förbättra kvaliteten.

### Framtidens teknik

Mycket talar för att mobiltelefonen och andra personliga tillbehör ("wearables") blir framtidens främsta nyckel- och identitetsbärare. Koncernens senaste teknologiplattform Seos gör det möjligt att skapa och distribuera säkra digitala identiteter till dessa mobila enheter. Målet med Seos är att skapa ett ekosystem där de digitala identiteterna kan hanteras av produkter från olika tillverkare (kortläsare, digitala lås, skrivbordsläsare, skrivare etc.) på ett sätt som är säkert och skyddar identitetens integritet. Seos öppnar nya affärsmöjligheter att stödja kunders hantering av olika mobila enheter, tillträde till datorer och annan utrustning på arbetsplatser, utveckla nya applikationer och skapa nya återkommande intäktsströmmar.

Centralt i framtidens passersystem är förmågan att skapa digitala identiteter, som i mekaniska system representeras av att äga en nyckel som passar i ett lås. ASSA ABLOY har ett brett utbud för säker hantering av identiteter och autentisering för inpassering, med olika lager av säkerhet och kontroll. Kunderna abonnerar på dessa lösningar, som koncernen erbjuder via molntjänster, vilket ställer höga krav på korrekt hantering av säkerheten.

Utvecklingen är på väg mot att dörrar och entréer blir intelligenta nog att säkert identifiera personer som närmar sig och automatiskt öppnar och släpper igenom utan ytterligare åtgärder. Passage kan även accepteras efter en enkel gest med en mobiltelefon, biometrisk avläsning av ett pekfinger, eller en snabb presentation av ett id-kort. ASSA ABLOYs innovation och teknikkunande leder denna utveckling.

### Modulsystem

En strategi för att bedriva utvecklingsarbetet med en bas i modulärt tänkande är ett viktigt komplement till att införa Lean-principer i innovationsarbetet. En modulär design ger möjligheter att återanvända design, och att byta ut delar av en produkt eller lösning utan att helheten behöver göras om. För en koncern med ASSA ABLOYs bredd på produktportföljen, blir det extra viktigt att få ut synergier i utvecklingsarbetet även mellan produkter som vid första anblick inte har så mycket gemensamt.

## ■ Innovation management – för effektiv innovation

ASSA ABLOYs gemensamma innovationsprocess och organisation drivs av ökad kundnytta, hållbarhet och lägre produktkostnader. Den tar sin utgångspunkt i insikter om kunders behov och beteenden. ASSA ABLOY strävar efter en kostnads-effektiv innovationsprocess där onödigt slöseri, som till exempel tid, undviks.

Målet inom produktinnovation är att andelen nya produkter ska vara minst 25 procent och bidra till högre marginaler. Innovationseffektiviteten ska fördubblas genom en kombination av effektivare processer och högre produktvärde.

### Målsättning

- skapa stort kundvärde
- ta fram mer kostnadseffektiva lösningar
- ta fram produkter med minimal miljöbelastning som hjälper våra kunder energieffektivisera sina byggnader
- ta fram produkter med attraktiv och funktionsenlig design

### Värdeskapande produkter

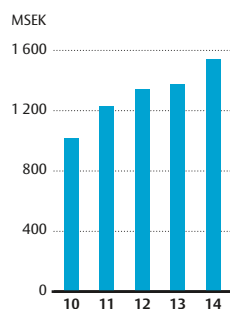
Värdeskapande produkter siktar mot att skapa så stort kundvärde som möjligt och samtidigt adressera kostnadssidan i form av effektivare konstruktioner, bättre material och komponentval, bättre processval osv.

Strategin är att skapa kostnads- och funktionsfördelar för kunden. Alla nya projekt syftar till att lösa ett identifierat kundbehov och bygger på insikter om kunders underliggande behov och önskemål.

### Hållbarhet redan i innovationsstadiet

Hållbarhet är idag en nödvändig förutsättning för framgångsrik försäljning och för innovation. ASSA ABLOYs produkter är en viktig del i kundernas energieffektiviseringar eftersom byggnadens olika öppningar kan svara för upp till 20 procent av energiåtgången. Redan idag har cirka hälften av alla byggnader i USA en energiklassificering, som påverkar de priser byggherrar och fastighetsägare kan ta ut av hyresgäster. Därför är hållbarhet en av de viktigaste parametrarna i innovationsarbetet.

### INVESTERINGAR I FORSKNING OCH UTVECKLING



Målet är inte bara att fokusera på funktioner som höjer energieffektiviteten vid in- och utpassering och temperaturkontroll utan också på att minska energiåtgången i driften av dörrar och portar.

### Ett gemensamt formspråk

Under året har ASSA ABLOY etablerat en funktion för utveckling av industridesign och ett gemensamt formspråk. I marknader med kompetent konkurrens och professionella kunder blir vikten av smart, snygg och ändamålsenlig design viktig. ASSA ABLOY har en lång och framgångsrik historia av förvärv och integration av människor, produkter och varumärken och det finns stor anledning att skapa en gemensam identitet både för att bringa samman de olika delarna, men även för att underlätta för kunderna. Ett gemensamt designcentrum är nästa steg i utvecklingen för att skapa ett ännu tydligare uttryck för ASSA ABLOYs grundvärden och den fysiska upplevelsen av produkterna med gemensamma riktlinjer för formgivning, placering av varumärkesbeteckningar, färger och bildspråk.

### Ledning

#### PRODUKTSTYRNING

#### FÖRUTVECKLING (PPI)

#### KUNDBEHOV OCH ÖNSKEMÅL

#### Organisation och kunskap

#### INNOVATIONSKULTUR OCH PRINCIPER



## ■ Innovation management – vårt arbetssätt

Innovation management är ASSA ABLOYs gemensamma arbetssätt för att ta fram nya produkter och lösningar. Det handlar om att satsa på "rätt" initiativ och att genomföra dem på "rätt" sätt för att få så bra användning av människor, kunskap och finansiella resurser som möjligt.

Product management fokuserar på att dra upp de långsiktiga riktlinjerna för varje produktgrupp baserat på förståelse för trender i samhället, teknologikutveckling, kunders behov samt kompetens och teknikportfölj. Med hjälp av portföljhantering väljs sedan en balanserad blandning av initiativ ut för att genomföras, baserat på vilken resurs som finns tillgänglig. Projekten planeras och drivs enligt Lean-principer med tvärfunktionellt deltagande och visuell ledning. På liknande sätt drivs hela innovationsverksamheten visuellt med regelbunden interaktion mellan alla beslutsfattare och de som behöver information och beslut. På så sätt uppstår en hög transparens, kvalitet och fart (puls) i innovationsarbetet.

### Insikter om kundens behov, Customer insight

För att behålla en ledande position inom innovation behöver ASSA ABLOY en djup förståelse för kunderna och deras uttalade men också deras långsiktiga och outtalade behov. En bred övervakning och insamling av information från marknaden och studier av olika kundsegment sker därför kontinuerligt. För att förstå outtalade behov lägger koncernen stor vikt vid etnografiska och observationsbaserade studier. Många med-

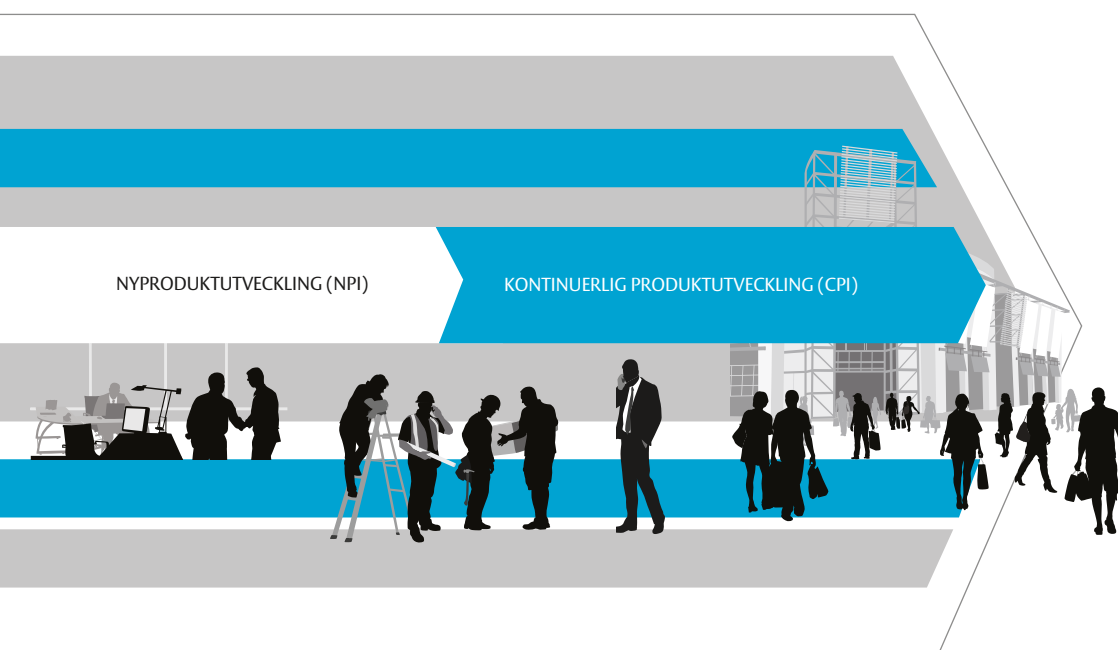
arbetare deltar varje år i särskilda program för att öka systematiken i insamling av Customer insight. Denna kunskap används dels för att generera produktkoncept och dels för att planera för framtiden.

### Produkt och portföljmanagement

Produktledning är en kritisk komponent i ASSA ABLOYs innovationsystem. Produktledningen ser till att varje produktgrupp har en visionsbaserad långsiktig plan som är baserad på input från såväl marknad, som teknikutveckling, kundförståelse och insikt om den egna produktens styrkor. Planerna ligger till grund för den portföljbalansering som sedan måste göras tvärs över alla produktgrupper inom varje enhet. Det här förarbetet är kritiskt för att resten av innovationsarbetet ska fungera effektivt.

### Produktutveckling

Produktutvecklingen delas in i tre kategorier; förutvecklingsprojekt, nyproduktutveckling och utveckling av produkter som redan är i marknad. Alla projekttyperna drivs enligt Lean-principer, med resultatet i fokus, tvärfunktionella team och visuell planering och ledning.



## Innovation management – vårt arbetssätt

Innovation management är ASSA ABLOYs gemensamma metod för att ta fram nya produkter och lösningar. Det handlar om att satsa på "rätt" initiativ och att genomföra dem på "rätt" sätt för att få så bra användning av människor, kunskap och finansiella resurser som möjligt.

# Produktledarskap

## Pulsa systemet

För att få fart och effektivitet i hela innovationsarbetet används visuella system och ett pulsförfarande baserat på Lean-principer. Alla viktiga funktioner som är involverade i innovationsarbetet träffas regelbundet veckovis i pulsrummet där all verksamhet presenteras visuellt. Behov av beslut går igenom och eskaleras till den nivå som behövs för att komma vidare. Det kan handla om resursallokering, funktionalitetsprioritering osv. På så sätt blir inga problem liggande längre än högst en vecka innan de får den "management attention" som är nödvändig. Detta ger en mycket hög delaktighet och effektivitet i innovationsarbetet.



## Den totala dörrlösningen är ASSA ABLOYs styrka



Elektriskt slutbleck



Passerkontroll



Elektroniskt handtag



Magnetlås



Elektromekaniska cylindrar



Automatisk dörrstängare



Elektromekaniskt lås



Utrymningsregel



Gångjärn



Kompleterande produkter

## Nya innovationer driver tillväxten

ASSA ABLOY leder utvecklingen inom de snabbväxande teknologierna elektromekanik och entréautomatik för hållbara dörrlösningar. Nya produkter och lösningar som skapar kostnads- och kvalitetsfördelar för kunden driver tillväxten.



Kärnan i det nya, helt elektroniska låssystemet **eCLIQ** är den unika, innovativa låscylindertekniken. Med eCLIQ kan du programmera nycklarna så att de bara kan användas under vissa tider. All data och kommunikation skyddas av krypteringsalgoritmer och nycklarna kan uppdateras via internet.



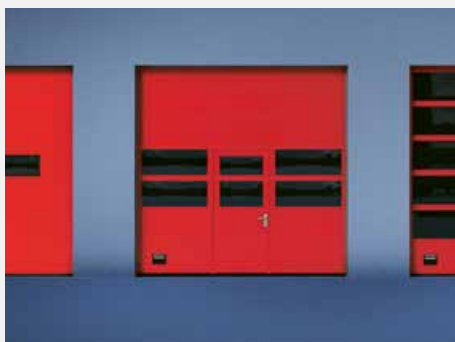
Den nya panikregeln **ePED** (electrically controlled Panic Exit Device) gör det möjligt att integrera elektriskt styrd utrymningsteknik i dörrsystemet via ASSA ABLOYs Hi-O-teknik, detta gör att säkerhetsfunktioner som till exempel elektronisk låsning enkelt kan adderas.



**Yale Real Living** är ett komplett elektromekaniskt ytterdörrlås helt utan mekaniska nycklar. Den kan användas som fristående lösningar, med pinkod, eller integreras i befintliga hemautomationssystem.



Med **Aperio-teknologin** kan mekaniska lås anslutas trådlöst till nya eller befintliga passersystem. Ett och samma kort kan användas till alla dörrar, utan att det krävs vare sig kabeldragning eller ändringar på dörrarna.



**Crawford OH1042** takskjutport är en robust och flexibel port med optimerad design och livslängd. Den är idealisk för exempelvis lager- och logistiklokaler och kan användas i alla typer av miljöer tack vare sina extra starka paneler, som är klass 3-certifierade vad gäller vindlast samt luft- och vattengenomsläpplighet.



**Pan Pans** senaste säkerhetsdörr med en öppning i mitten av dörrpanelen. Den innovativa aluminiumöppningen förbättrar dörrrens utseende samtidigt som den ökar luftflödet från utsidan vilket effektivt sänker innetemperaturen och sparar energi.



# 3 ASSA ABLOYs strategi Kostnadseffektivitet



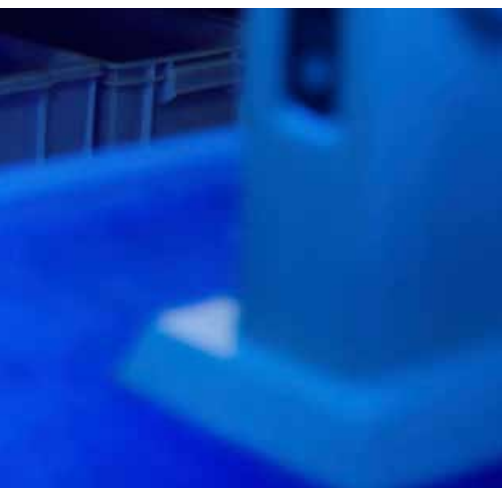
Prismanagement för  
prisledarskap



**Strukturprogram**  
för produktionen ger  
betydande resultat



ASSA ABLOY strävar efter att radikalt minska kostnadsbasen genom kostnadseffektivitet och hållbar verksamhet. Det sker genom att tillämpa Lean-metoder i tillverkningen, professionellt inköpsarbete och outsourcing. I produktionen kombineras kundnära slutmontering med överflyttning av standardproduktion till lågkostnadsländer.



# -27%

**Antalet leverantörer har minskat med 27 procent sedan 2006**



# Framgångsrika effektiviseringsprogram

ASSA ABLOY strävar efter att radikalt sänka break even-nivån genom en rad koncernprogram för ökad kostnadseffektivitet. De omfattar den globala produktionsstrukturen, professionella inköp, Lean-metoder i produktion, ständig kostnadsgranskning av produkter och Seamless Flow, det vill säga effektivisering och automatisering av administrativa flöden. Programmen bidrar med betydande kostnadsminskningar varje år för att nå rörelsemarginalmålet på 16–17 procent och är en förutsättning för att koncernen ska kunna vara prisledare och bidra till en hållbar utveckling.

## ■ Produktionsstruktur

ASSA ABLOY effektiviserar och förenklar produktionsstrukturen kontinuerligt och arbetar med rationaliseringsprogram i syfte att stänga fabriker och kontor och ställa om till sammansättning. Samtidigt ökar produktiviteten betydligt med minskad miljöpåverkan.

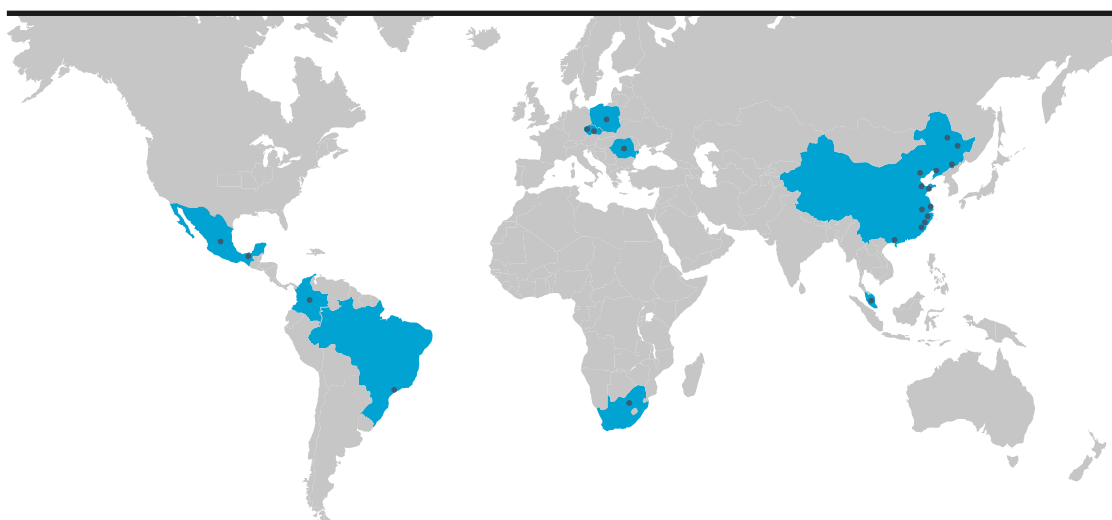
Strukturprogrammen återspeglar koncernens aktiva och globala förvärvsstrategi. Sedan 2006 har ASSA ABLOY gjort över 120 förvärv och genomfört ett flertal program för rationaliseringar och produktivitetshöjningar. Omvandlingen av produktionsstrukturen går från att tillverka allting själv till att koncentrera effektiva sammansättningsfabriker nära kunderna, flytta egen produktion till lågkostnadsländer och köpa mer icke-kritiska komponenter.

Strukturarbetet har varit mycket framgångsrikt med stora besparingar och ökad effektivitet i produktionsenheterna. Sedan 2006 har 61 producerande enheter lagts ned, 74 byggts om till sammansättning och 29 kontorsenheter stängts. Majoriteten av de kvarvarande produktionsenheterna i högkostnadsländerna har ändrat inriktning från full produktion till huvudsakligen slutmontering och kundanpassningar. I samband med dessa omstruktureringar har 9 000 personer lämnat

koncernen. Inom den europadominerade divisionen EMEA har till exempel antalet anställda i direkt produktion på åtta år minskat från 7 700 till 4 700 och i indirekt produktion från 3 100 till 1 850 då antalet fabriker minskat från 70 till 40. Samtidigt har försäljningen ökat från 12 509 MSEK till 14 753 MSEK. Programmen drivs i alla divisioner.

Rationaliseringen av produktionsstrukturen innebär att alltmer standardproduktion flyttats till lågkostnadsländer och bedrivs både i egen och i extern regi. Idag finns 45 procent av totala antalet anställda i lågkostnadsländer jämfört med 36 procent för åtta år sedan. Produktionsprocesserna och hållbarhetsutvecklingen har förbättrats genom investeringar i modern och effektiv produktionsutrustning. Samtidigt har den lokala närvaron på slutkundsmarknaderna i både hög- och lågkostnadsländer stärkts för snabb leverans och effektiv montering av kundanpassade produkter.

FABRIKER I LÅGKOSTNADSLÄNDER



## ■ Professionella inköp

Professionella inköp är en allt viktigare strategisk aktivitet för att minska kostnaderna. Koncernen har kraftigt ökat andelen inköp av komponenter och mer standardiserade produkter som ett led i rationaliseringen av produktionen. Antalet leverantörer har minskat med 27 procent sedan 2006. Ambitionen är att ha ett alltmer begränsat antal större och högkvalitativa leverantörer, främst i lågkostnadsländer, som strategiska samarbetspartners. Låg kostnad, hög kvalitet och leveransprecision är basen för samarbete. Att leva upp till koncernens Uppförandekod är en förutsättning och hållbarhetsarbetet tillsammans med leverantörerna utvecklas kontinuerligt.

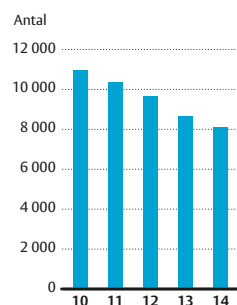
Efterhand som ASSA ABLOY utvecklas från en koncern med en komplett egen produktion till en kund- och marknadsinriktad problemlösare med huvudsakligen sammansättning av produkter nära kund ökar betydelsen av inköp från leverantörerna. Dessa integreras alltmer i koncernens processer från produktutveckling till transport och leverans där ASSA ABLOY bidrar med kompetensöverföring, produktions- och kvalitetskunnande. Materialkostnaderna som andel av försäljningen ökar som följd av detta och gör inköpsprocessen till en av de viktigaste. Färre och mer kompetenta leverantörer är en förutsättning för de krav som ställs och antalet leverantörer har minskat från närmare 12 000 år 2007 till drygt 8 000 år 2014, med målet att halvera detta antal de närmaste åren.

Denna utveckling drivs av en fokuserad inköpsorganisation som har förändrats från att ha varit avropsfokuserad till att bli strategisk. Leverantörerna struktureras

i kategorier och segmenteras efter den strategiska roll de kommer att spela. Idag har divisionerna specialiserade inköpschefer för respektive komponentkategori. Centrala inköpscenters inom koncernen hanterar olika kategorier av komponenter på ett effektivt sätt. Leverantörerna granskas enligt certifieringsprogram och av egna kontrollörer för uppföljning av processer, kvalitet, miljö och etiska riktlinjer.

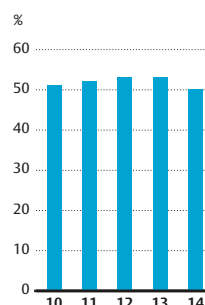
ASSA ABLOY har också byggt upp en egen kompetens för vad komponenter "egentligen" bör kosta – en så kallad Should Cost-process som ger kraft och kunskap att bedriva kostnadsreducerande förhandlingar. "Should cost" innebär en nedbrytning av värdekedjan och en noggrann analys av varje kostnadskomponent. Genom intern "benchmarking" jämförs sedan nyckelfaktorer som driver kostnader och ger insikter i prisbildning på marknad och hos leverantörer. Sedan starten har koncernen utbildat cirka 200 medarbetare i denna metodik.

ANTAL LEVERANTÖRER



En viktig aktivitet för minskade kostnader och ökad kvalitet är att minska antalet leverantörer. Antalet leverantörer har genom ett aktivt arbete minskat med 26 procent de senaste fem åren.

ANDEL AV TOTALA INKÖP I LÅGKOSTNADSLÄNDER



Andelen av koncernens totala inköp av råmaterial, komponenter och färdiga varor som kommer från lågkostnadsländer uppgår till 50 procent.

## ■ Processutveckling

ASSA ABLOY tillämpar och utvecklar ett antal metoder och processer för arbetet med ökad kostnadseffektivitet. Den övergripande Lean-metodiken omfattar alla processer och leder till mer värde för kunderna med mindre resurser i alla led. Value Analysis och Value Engineering (VA/VE) innebär djupanalyser av produkter och produktionsprocesser för att finna kostnadsbesparingar i befintliga och nya produkter. En betydande satsning görs nu med Seamless Flow, som innebär effektivisering och automatisering av koncernens administrativa flöden där 45 procent av koncernens totala personalkostnader finns.

Alla ASSA ABLOYs större arbetsplatser har idag väl fungerande Lean-program och organisation för både produktion och administrativa processer. Ett kontinuerligt förbättringsarbete resulterar i effektivare produktionsflöden, bättre kontroll av materialkostnader, bättre rutiner för beslutsfattande, kortare utvecklingstider samt ett ökat samarbete med marknad och säljkår. Under 2014 har koncernen genomfört fler Lean-projekt än något tidigare år.

Value Analysis (VA) är en strukturerad process för att optimera kostnad och kundvärde för existerande produkter. Detsamma gäller Value Engineering (VE) som är en del av produktutvecklingsprocessen. VA/VE drivs av fokuserade, tvärfunktionella team och under de senaste åren har mer än 3 500 personer fått utbildning och träning i metoderna. Kostnadsbesparingarna kan uppgå till 10–40 procent för enskilda produkter och under 2014 genomfördes cirka 200 projekt. Sedan metodiken infördes 2007 har koncernen sparat närmare en miljard kronor i kostnader genom VA/VE.

ASSA ABLOY strävar efter att omfördela de indirekta personalkostnaderna mot investeringar i innovation och försäljning. Administrativa stödfunktioner svarar för cirka 45 procent av den totala personalkostnaden. Den mest betydelsefulla aktiviteten för att driva effektivisering av dessa funktioner genom hela verksamheten är automatiserade och standardiserade flöden, så kallad Seamless Flow.

Fundamentalt är arbetet med att konsolidera antalet IT-system till en samordnad och optimerad IT-struktur. Bland de viktigaste aktiviteterna i IT-optimeringen är att minska antalet affärssystem (ERP), datacenter och nätverk. E-commerce utvecklas för enklare och effektivare kontakt med koncernens kunder och leverantörer. För att beskriva och överföra information om koncernens produkter införs ett globalt Product Data Management-system (PDM).

Allteftersom samordning och optimering av IT-strukturen införs möjliggörs sömlösa flöden och stödfunktionerna kan samordnas på ett effektivare sätt.

## Seamless Flow – automatisering av administrativa flöden

Seamless Flow handlar om automatisering av all den information som ska styra de värdeskapande processerna från kundens order till avslarad leverans och betalning. Dessa processer innebär idag ett mycket stort antal pappersbaserade eller digitala informationsflöden som har en stor rationaliseringspotential. ASSA ABLOYs Seamless Flow-arbete syftar till att radikalt snabba upp värdeskapandet genom att standardisera flöden och processer som hanteras automatiskt, i realtid och med bättre kvalitet. Arbetet strävar mot en avancerad framtidsvision där kunderna lägger sina order via en E-commerce-sajt, eller är uppkopplade till ASSA ABLOYs affärssystem (ERP) med dess moduler som hanterar bland annat order och lager, reskontror, produktionsplanering, projektplanering, resursplanering, inköp, tidredovisning osv. Informationen kan då strömma vidare automatiskt till lagerfunktionen och inköpsorganisationen med information om vad som ska köpas in från vem och när, till

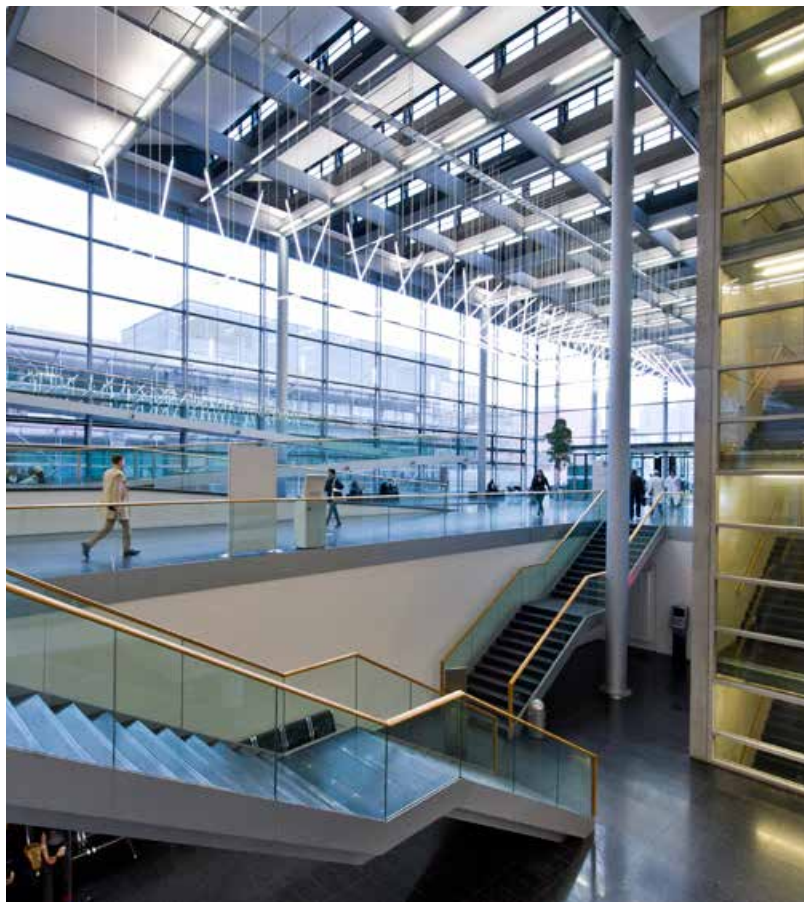
produktionen som får automatisk instruktion om vad som ska produceras, hur, var och när och vidare till transport och leverans. Ett annat exempel är en global produktdatabas (PDM) som implementerats för att standardisera koncernens produktbeskrivningar.

I visionen ingår tillverkning med intelligenta maskiner och robotar med avläsningskapacitet och sensorer för bearbetning och förflyttning av material. Orderhantering, fakturor och betalningar, registrering av intäkter och kostnader samt mer avancerad bokföring kommer att skötas automatiskt.

Även säljprocesser, marknadsföringsaktiviteter, kundrelationer, innovations- och produktutveckling samt löner och personaladministration kan få mycket kostnadseffektivt stöd av automatiserade informationsflöden. En stor del av dessa administrativa informationsflöden hanteras fortfarande idag via manuell och långsam pappershantering med risker för fel, manuella

korrigeringar och fördröjningar. Grunden för effektiv Seamless Flow är ASSA ABLOYs långsiktiga arbete med att skapa en gemensam strukturerad IT-miljö på basis av en global infrastruktur av servrar, IT-nätverk, system och koordinerade datacenters. Där finns också koncernens 25 000 pcs telefonisystem, mobila nätverk, e-mailfunktioner och intranät. ASSA ABLOY har idag ett 70-tal E-commerce- och webplatser som berörs av Seamless Flow-arbetet liksom en mängd olika digitala tekniska system för ritningar och konstruktioner av produkter och lösningar. Vidare berörs över ett 100-tal affärssystem, system för personalhantering och digitala affärsapplikationer. Allteftersom Seamless Flow och samordning och optimering av IT-strukturen införs kommer allt fler stödfunktioner att kunna samordnas på ett effektivare sätt. I förlängningen innebär detta att koncernen frigör resurser som kan förflyttas framåt i värdekedjan till arbete med kunden för ökad kundnytta.





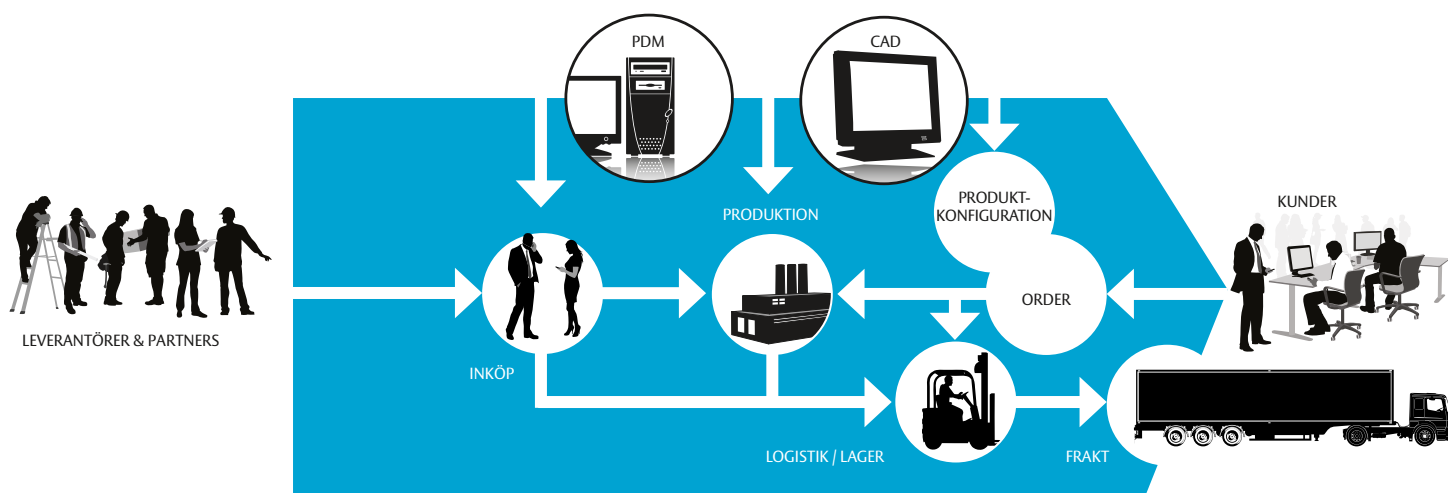
## Tyskt sjukhus väljer eCLIQ

■ **KUND:** Med sina 32 avdelningar och 20 forskningsinstitut är Frankfurts universitetssjukhus det största sjukhuset i den tyska delstaten Hesse. Här finns över 4 500 anställda som varje år behandlar omkring 270 000 patienter. Sedan 2001 har omfattande renoverings- och utbyggnadsarbeten genomförts på sjukhuset.

■ **UTMANING:** Företaget HOST GmbH och dess 150 medarbetare ansvarar för all teknologi på Frankfurts universitetssjukhus. När det gäller säkerhet litar HOST på ASSA ABLOY. Ett CLIQ-låssystem används sedan flera år tillbaka med stor framgång. Därför var det ett självklart val för HOST att installera CLIQ i en av sjukhusets nya byggnader som nyligen stod klar.

■ **LÖSNING:** Beslutet att installera ett eCLIQ låssystem var inte särskilt svårt, med tanke på systemets moduluppbyggda och användarvänliga konstruktion. Systemet omfattar 1 100 cylindrar och lika många nycklar samt ett specifikt webbsystem. Dessutom finns det fem väggmonterade programmeringsenheter, varav fyra är utrustade med vandaliseringsskydd.

Förvaltningsexperterna på HOST är så imponerade av det nya eCLIQ-systemet att de i den sista fasen av det stora sjukhusprojektet har beslutat sig för att utrusta ännu fler byggnader med systemet.



ASSA ABLOYs mål med Seamless Flow är att uppnå ett effektivt flöde i alla supportfunktioner, ett automatiserat flöde av information och produkter genom hela värdekedjan.

# 4

ASSA ABLOYs strategi

## Tillväxt och lönsamhet

1994

1 500%

Omsättningstillväxt  
sedan 1994

ASSA ABLOYs strategiska fokusering på marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet har varit mycket framgångsrik. Koncernens tillväxt och resultatutveckling har skapat stora värden för kunder, aktieägare och medarbetare.



2014

5 800%

Ökning av rörelseresultat  
sedan 1994

8 300%

har vinsten per aktie  
ökat på tjugo år

# 20 år av snabb tillväxt och ökad lönsamhet

Under 20 år har ASSA ABLOY vuxit från ett regionalt låsföretag i den europeiska periferin till att bli den överlägset största globala leverantören av lås och dörrlösningar. Enkla, tydliga och konsistenta strategier har drivit en snabb tillväxt med god lönsamhet och finansiell stabilitet. Värdeskapandet har varit mycket framgångsrikt. Den höga tillväxten överträffas av en ännu bättre resultatutveckling, som skapat mycket stora värden för aktieägare och andra intressenter.

ASSA ABLOY räknar sin födelse från den 8 november 1994 då de nyligen sammanslagna nordiska låsföretagen – finländska Abloy och svenska ASSA – noterades på Stockholmsbörsen. Fusionen hade sin bakgrund i de kriser som drabbade både de finländska och svenska ekonomierna i början på 1990-talet. Med en stärkt kapitalbas, ett breddat ägande och en ny ledning formades nya strategier för en snabb internationell tillväxt. Under ett tydligt, långsiktigt och engagerat ägarskap av de svenska industrifamiljerna Douglas och Schörling har tre verkställande direktörer under 20 år byggt upp den i särklass största globala aktören inom kompletta lås- och dörrlösningar.

På 20 år har koncernens omsättning växt med 1 500 procent från drygt tre miljarder SEK till 57 miljarder SEK. Från en i huvudsak nordisk aktör med 4 700 anställda finns verksamheten idag i 70 länder med 44 000 anställda. Strategiskt fokus är ett långsiktigt värdeskapande uttryckt i två övergripande mål, som sedan 2006 har varit 10 procents årlig tillväxt, hälften organiskt och hälften genom förvärv, samt en rörelsemarginal på 16–17 procent. Sedan starten 1994 har ASSA ABLOY vuxit med 1 500 procent medan rörelseresultatet ökat med 5 800 procent.

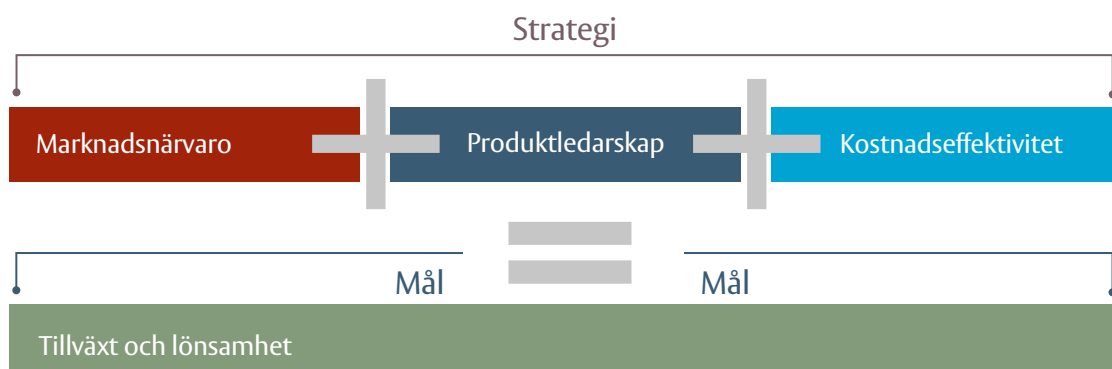
### Marknadsledarskap och tillväxt

Den första strategiska dimensionen, Marknadsledarskapet, har uppnåtts i ett flertal steg. Fram till 2005 internationaliserades koncernen genom förvärv på främst

mogna marknader i Europa och USA med integration och uppbyggnad av en gemensam kultur. ASSA ABLOY blev den främsta konsoliderande kraften i en starkt fragmenterad bransch. En ny tillväxtfas tog vid 2006 med tonvikt på expansion i tillväxtmarknader i Asien, Östeuropa, Sydamerika, Mellanöstern och Afrika. Cirka 120 förvärv och stora investeringar i marknadsföringen ledde till ett globalt ledarskap. Ett nytt tillväxtområde kom till genom en snabb tillväxt inom entréautomatik i divisionen Entrance Systems.

### Produktledarskap och innovation

Med strategin om produktledarskap i kombination med förvärv av tekniskt framstående företag har ASSA ABLOY blivit branschens globala teknologiska ledare. De första 10 åren dominerades av investeringar i utveckling av mekaniska lås- och dörrlösningar. Sedan 2005 har investeringar och forskning och utveckling och innovation ökat i hög takt varje år med utveckling av kompetens och processer för en betydligt snabbare produktutveckling. Ambitionen har varit att fördubbla innovationstakten med målet att 25 procent av koncernens totala försäljning ska komma från produkter yngre än tre år. Andelen har accelererat från 16 procent 2010 till 30 procent 2014. En förklaring är satsningarna på de nya elektroniska och digitala teknologierna inom området elektromekaniska produkter. De har inklusive entréautomatik ökat sin andel av koncernens totala försäljning från 27 procent till 50 procent på tio år.





## Kostnadseffektivitet och hållbarhet

Strategin om kostnadseffektivitet har betonats allt kraftigare i koncernens utveckling efter det första decenniets uppbyggnad av marknadsledarskapet. Den går hand i hand med hållbarhetsarbetet vars grundvalar vilar på resurssnålhet genom hela värdekedjan – från produktutveckling till återvinning. Produktions- och fabriksstrukturen genomgår ständiga effektiviseringar. Antalet fabriker och kontor har minskat radikalt när koncernen satsar på färre enheter för sammansättning nära kunderna och ökad andel inköp av komponenter. Processutvecklingen är intensiv för kostnadsreduceringar i alla led. Lean-arbetet drivs i alla enheter med professionella team och löpande projekt. VA/VE-metodiken används för att ständigt pressa kost-

nader i existerande produkter och i produktutveckling. En stor satsning de senaste åren är Seamless Flow, det vill säga automatisering av administrativa processer, som berör närmare 45 procent av koncernens totala personalkostnader.

## Förvärv

Förvärv är en viktig del av ASSA ABLOYs strategi. Sedan 2006 har ASSA ABLOY förvärvat över 120 företag och därmed uppnått sin ambition om 5 procent förvärvad tillväxt varje år. Under 2014 gjorde koncernen 20 förvärv som förväntas bidra med cirka 2 600 MSEK i årlig försäljning. Förvärvsstrategin syftar till att stärka den geografiska marknadstäckningen, komplettera produktutbudet och addera nya teknologier inom expansionsområden.

### FÖRVÄRVSSTRATEGI OCH -PROCESS



### ASSA ABLOYs UTVECKLING OCH FÖRVÄRV 2010–2014

#### 2010 – Förvärv stärker kunderbjudandet i Asien

Förvärv av Pan Pan som är Kinas största tillverkare av högsäkerhetsdörrar i stål, King Door Closers, Sydkoreas ledande dörrstängarföretag, Paddock, Storbritanniens ledande tillverkare av flerpunktslås, ActivIdentity, ledande inom säker personidentifiering, Security Metal Products, USA och LaserCard, USA. Övriga förvärv: Andel i Agta Record, Schweiz.

#### 2011 – Världsledande position inom entréautomatik

Förvärv av Crawford Entrance Solutions och FlexiForce som stärker kunderbjudandet inom industriportar, dockningslösningar samt garageportar. Övriga förvärv: Swesafe, Sverige, Portafeu, Frankrike, Metalind, Kroatien, Electronic Security Devices, USA, Angel Metal, Sydkorea.

#### 2012 – Förvärv stärker utbudet inom Entrance Systems

Förvärvet av Albany Door Systems, ett av de ledande företagen i världen på höghastighetsdörrar för industribruk, slutförs. ASSA ABLOY förvärvar dessutom amerikanska 4Front, ledande inom dockningssystem, Securistyle Group Holdings Limited och Traka i Storbritannien, Frameworks Manufacturing i USA och det kanadensiska företaget Helton som tillverkar beslag till sektionsdörrar. I Kina förvärvar ASSA ABLOY beslagstillverkaren Shandong Guoqiang. Övriga förvärv: Dynaco, Belgien och Shantou Longhu Sanhe Metal Holdings, Kina.

#### 2013 – Fortsatt expansion i USA

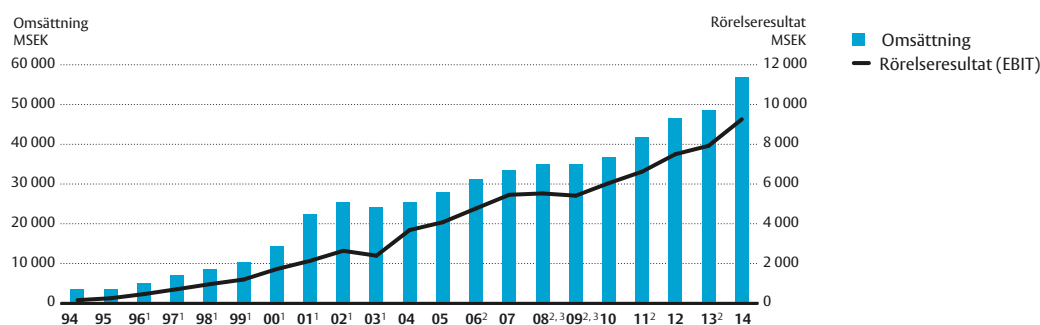
Förvärv av Ameristar, tillverkare av områdesskydd och grindar för industriändamål och högsäkerhetsändamål i USA. Brand- och säkerhetsdörrtillverkaren Mercor SA i Polen. ASSA ABLOY tecknar även avtal om förvärv av Amarr, den tredje största aktören på den Nordamerikanska marknaden för taksjuttportar. Övriga förvärv: Xinmao och Huasheng i Kina.

#### 2014 – 20 år som innovativ världsledare

Förvärv av ENOX i Indien och Jiawei, en av de ledande leverantörerna av säkerhetslås i Kina. Amerikanska IdenTrust, en ledande leverantör av lösningar för digital autentisering. Lumidigm USA, en ledande tillverkare av biometriska läsare baserade på patenterad multispektral teknologi. Turvaykköset, den näst största låssmeden i Finland. Övriga förvärv: Silvana ett av Brasiliens ledande låsbolag samt Brasiliens ledande branddörrsföretag, Metalika. ODIS Limitada, en ledande chilensk leverantör av lås, hänglås och ståldörrar. Avtal om förvärv av Digi Electronic Lock, den ledande kinesiska tillverkaren av digitala dörrlås.

Utöver de förvärv som listas här har ASSA ABLOY även förvärvat ett antal mindre bolag.

### OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT (EBIT)



<sup>1</sup> 1996–2003 har ej justerats för IFRS.

<sup>2</sup> Exklusive jämförelsestörande poster.

<sup>3</sup> Omklassificering har skett.

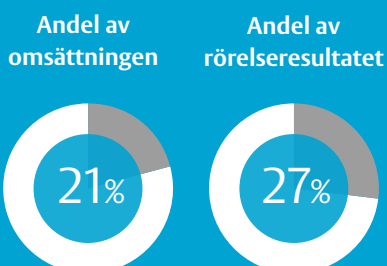
# ASSA ABLOYs divisioner

ASSA ABLOY är indelat i tre regionala och två globala divisioner.

## Regionala divisioner

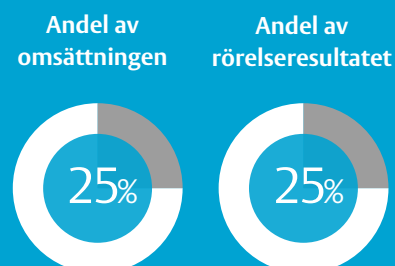
De regionala divisionerna tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, cylindrar och säkerhetsdörrar anpassade för den lokala marknadens normer och säkerhetskrav.

### Americas



Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 44–45

### EMEA

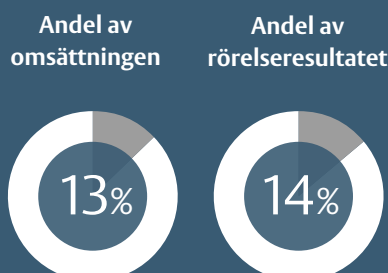


Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 42–43

## Globala divisioner

Inom de globala divisionerna tillverkas och säljs elektronisk passerkontroll, identifieringsprodukter och entréautomatik på den globala marknaden.

### Global Technologies

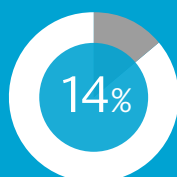


Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 48–50

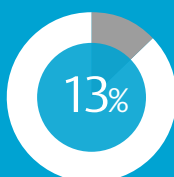


## Asia Pacific

Andel av  
omsättningen



Andel av  
rörelseresultatet



Läs om divisionens verksamhet och utveckling  
på sidorna 46–47

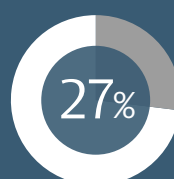
# 25%

ASSA ABLOY finns representerat över hela världen, på både mogna och nya marknader. Tillväxtländerna har ökat sin andel av koncernens försäljning från 10 procent för åtta år sedan till 25 procent 2014.

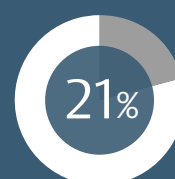


## Entrance Systems

Andel av  
omsättningen



Andel av  
rörelseresultatet



Läs om divisionens verksamhet och utveckling på sidorna 52–53

# Bra resultat på en utmanande marknad

Återhämtningen i efterfrågan i Västereuropa fortsatte i ojämn takt under året. Tillväxten var stark i norra Europa, Afrika och Östeuropa, vände uppåt i Spanien men var negativ i Frankrike och Italien. De senaste årens höga investeringsnivå inom produktutveckling har stärkt konkurrenskraften med en årlig andel nya produkter på 29 procent av försäljningen. Investeringar i ökad marknadsnärvaro och intensivt arbete med rationaliserings- och effektiviseringsprogrammen bidrog till ett fortsatt bra resultat.

## Utvecklingen under året

- Omsättning: 14 753 MSEK (13 165) med 3 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT) exklusive omstrukturingskostnader: 2 432 MSEK (2 197).
- Rörelsemarginal: 16,5 procent (16,7).

## Marknadsutveckling

Tillväxttakten i efterfrågan visade tydliga skillnader mellan divisionens olika geografiska marknader. I Skandinavien, Tyskland och tillväxtmarknaderna i Östeuropa och Afrika var efterfrågan stark och i Finland och Storbritannien god. På de spanska och israeliska marknaderna vände efterfrågan uppåt från låga nivåer, medan utvecklingen fortsatte att vara negativ i Beneluxländerna, Frankrike och Italien. Den fleråriga efterfrågetrenden från komponentförsäljning till allt fler större projekt för kompletta dörlösningar förstärktes. Under året hade försäljningen av digitala dörlås till bostadsmarknaden under varumärket Yale stora framgångar. De senaste årens marknadsinvesteringar i Östeuropa, Mellanöstern, Turkiet och Afrika har gett betydande försäljningsökningar. Andelen av försäljningen på tillväxtmarknaderna är nu 19 procent. Efterfrågan var särskilt stark på elektromekaniska produkter.

## Marknadsnärvaro

EMEAs marknadsnärvaro bygger på goda kunskaper om lokala bygg- och låsnormer och långsiktiga relationer med distributörerna. Divisionens marknader är mycket diversifierade med stor skillnad i efterfrågan på produkter. Eftermarknaden är en betydande del av försäljningen vilket ger en stabil efterfrågan. ASSA ABLOY har den största installerade låsbasen jämfört med konkurrenterna.

Divisionens betydande satsningar på stärkt marknadsnärvaro och säljkapacitet ger allt bättre resultat. Andelen personal i direkta säljaktiviteter har ökat betydligt samtidigt som säljstödet effektiviserats. Under 2014 ökade säljpersonalen med ytterligare 100 personer och en majoritet av marknadspersonalen är nu engagerad i direkta kundkontakter. Ambitionen är att nå en fördelning av en person i indirekt säljstöd mot två i direkt försäljning.

Investeringarna i specifikationsförsäljning med högt innehåll av rådgivning och avancerad teknologi stärker trenden mot en ökad andel av stora projekt för avancerade dörlösningar inom sektorer som kontor, sjukhus, skolor och universitet. Divisionen har nu 250 konsulter inom dessa områden. Kontakterna med viktiga samarbetspartners som arkitekter och säkerhetsexperten stärks kontinuerligt och 2014 började lanseringen av Building Information Modelling (BIM) till dessa specialister.

EMEAs ledande varumärke för bostads- och konsumentprodukter, Yale, fortsatte sin kraftiga tillväxt både i mogna och i tillväxtmarknader tack vare produktinnovation, utveckling av de professionella säljkanalerna och ökat marknadsstöd.

Flera stora säkerhetsprojekt fortsatte och levererades till globala och europeiska teleoperatörer, sjukhus och offentliga myndigheter. Leveranserna innehåller mjukvara för elektroniska dörröppningslösningar och identifieringssystem baserade på ASSA ABLOY-teknologi som Aperio och CLIQ Remote.

Afrika bedöms ha en stor tillväxtpotential med en hög takt i urbanisering och ökad levnadsstandard. Divisionen gör en betydande och långsiktig satsning på de mest snabbväxande marknaderna söder om Sahara, vilket resulterade i en hög försäljningstillväxt. EMEA kommer



## EMEA FAKTA

**Erbjudande:** Mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörlås, säkerhetsdörrar och hårdvarutillbehör.

**Marknader:** EMEA är ledande inom sina produktområden i Europa, Mellanöstern och Afrika. Cirka 60 procent av försäljningen sker i det kommersiella segmentet, 40 procent inom bostadssektorn. EMEA består av en mängd koncernbolag som har goda kunskaper om sina lokala och i många avseenden

diversifierade marknader. Produkterna säljs i första hand via en rad distributionskanaler, men även direkt till slutanvändare.

**Varumärken:** ABLOY, ASSA, ASSA ABLOY, IKON, Mul-T-Lock, TESA, UNION, Vachette och Yale.

**Förvärv 2014:** Finländska Turvaykköset.



2015 att ha egen närvaro i 40 av de 50 största städerna som bedöms svara för 90 procent av Afrikas BNP de kommande åren.

Under året förvärvades Finlands näst största låssmedsföretag, Turvaykköset. Förvärvet är ett strategiskt steg in i ett viktigt distributions- led i den nordiska regionen som stärker ett mer projektorienterat utbud inom högteknologiska lösningar och avancerade servicekoncept.

### Produktledarskap

EMEA har under de senaste åren kraftigt ökat satsningarna på innovation och produktutveckling, vilket stärkt den organiska tillväxten och bidragit till kostnadsreduceringar. Divisionen nådde 29 procents andel produkter yngre än tre år av den totala försäljningen, vilket är mer än en fördubbling på fyra år. Över 200 nya produkter är på väg mot marknaden de kommande åren. Den höga takten i produktutvecklingen svarar mot den kraftigt ökande efterfrågan på elektromekaniska produkter. Dessa ökade sin andel av den totala försäljningen under året från 26 procent till 28 procent. Trenden talar för fortsatt stark ökning av elektromekaniska produkter de kommande åren.

Framgången för divisionens så kallade High Impact-produkter (HIP), fortsatte och antalet ökade med lanseringen av fyra nya till totalt tio. Syftet är att utveckla produkter som kan säljas i stora volymer i EMEAs alla marknadsområden. Särskild stor vikt läggs vid hög teknologisk standard och modern design. Marknadsföringen sker koordinerat över hela divisionen med särskilda kompetensteam som samarbetar nära med de lokala säljstyrkorna. Under året lanserades Watch lock, ett "smart" lås med inbyggd GPS och kommunikationsmodul, Traka elektroniska nyckelskåp med RFID teknologi, One System, ett brett utbud av lås särskilt framtaget för de centraleuropeiska marknaderna. Efterfrågan fortsatte att öka kraftigt på HIP-produkter som Aperio, en elektronisk cylinder som kan anslutas till nätverk trådlöst, CLIQ Remote, ett innovativt elektromekaniskt cylindersystem, Smartair, ett passerkontrollsystem, DDL, digitala dörrlås för bostäder och Code Handle, ett digitalt dörr- och fönsterhandtag samt den innovativa produktlinjen ASSA ABLOY dörrstängare.

### Kostnadseffektivitet

Divisionen fortsatte arbetet med koncernens senaste program för rationaliseringen av produktionsstrukturen med konsolidering av produktionsanläggningar och kontor till färre enheter och investeringar i effektivare maskiner och automatisering. Programmen har sedan 2006 reducerat antalet fabriker från 70 till 40 och antalet anställda i direkt produktion från 7 700 till 4 700. Under året ökade även takten i automatisering av administrativa flöden, Seamless Flow.

En väsentlig del av det intensiva kostnadsarbetet under året har varit att fortsätta öka fokus på inköp. Divisionen har nu sju kategoriansvariga på central nivå för direkta inköp av material som till exempel stål och elektronik samt för tjänster som transporter, kommunikation och skötsel och underhåll av anläggningar och kontor. Den centralt koordinerade andelen av direkta inköp nådde under året 80 procent, resten hanteras på regional eller lokal nivå. Andelen inköp i lågkostnadsländer har passerat målet om 40 procent på kort sikt och kommer att fortsätta öka de kommande åren. Divisionen har på tio år gått från 5 250 till 3 100 leverantörer där flera också kan delta i samarbete kring produktutveckling. Samtidigt har prisbild och betalningsvillkor förbättrats betydligt.

Inköp liksom produktutveckling tar sikte på stora kostnadsbesparingar med ett hållbarhetsperspektiv i materialåtgång, logistik och förpackning där metodiker som VA/VE i innovationsprocesserna ger goda resultat. Strävan efter färre komponenter, fler gemensamma produktplattformar och minskad komplexitet har minskat antalet produkter med cirka 35 procent på fyra år. Arbetet med att utveckla och anpassa produkt- erbjudandet till EPD-standards (Environmental Products Declaration), så kallade gröna produkter, fortsatte framgångsrikt under året.



EMEAs marknadsnärvaro bygger på goda kunskaper om lokala bygg- och låsnormer och långsiktiga relationer med distributörerna.

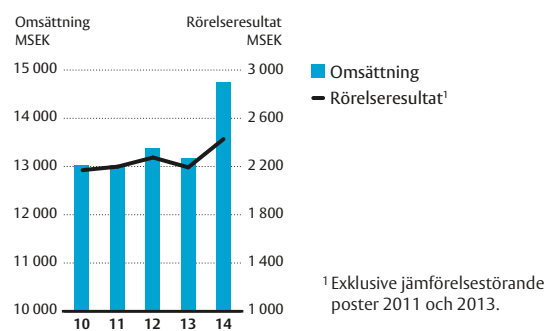
### FINANSIELL ÖVERSIKT

| MSEK                                              | 2013   | 2014   |
|---------------------------------------------------|--------|--------|
| <b>Resultaträkning</b>                            |        |        |
| Omsättning                                        | 13 165 | 14 753 |
| Organisk tillväxt, %                              | -1     | 3      |
| Rörelseresultat (EBIT) <sup>1</sup>               | 2 197  | 2 432  |
| Rörelsemarginal (EBIT) <sup>1</sup> , %           | 16,7   | 16,5   |
| <b>Sysselsatt kapital</b>                         |        |        |
| Sysselsatt kapital                                | 10 499 | 12 299 |
| - varav goodwill                                  | 6 395  | 7 247  |
| Avkastning på sysselsatt kapital <sup>1</sup> , % | 20,7   | 21,0   |
| <b>Kassaflöde</b>                                 |        |        |
| Kassaflöde <sup>2</sup>                           | 2 084  | 2 288  |
| Medelantal anställda                              | 10 089 | 10 678 |

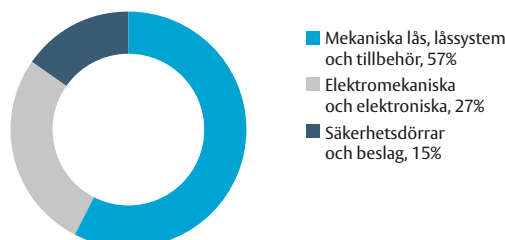
<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster om 300 MSEK 2013.

<sup>2</sup> Exklusive omstrukturingsbetalningar.

### OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



### OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



# Ökade marknadssatsningar stärker försäljning och resultat

Försäljningen ökade under året med en organisk tillväxt på 4 procent. Tack vare de senaste årens kraftiga satsningar på innovation har divisionen en ledarställning på de mycket snabbt växande marknaderna för trådlösa elektroniska dörrlösningar. Efterfrågan på den viktiga kommersiella och institutionella marknaden förbättrades under andra halvåret efter flera år av svag utveckling. Bostadsmarknaden i USA visade fortsatt hög efterfrågan. Försäljningsutvecklingen var också positiv på de latinamerikanska marknaderna där flera viktiga förvärv gjordes under året. Fortsatt rationaliserings- och effektiviseringsarbete bidrog till ett ökat rörelseresultat och en förbättrad rörelsemarginal.

### Utvecklingen under året

- Omsättning: 12 156 MSEK (10 121) med 4 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT) exklusive omstrukturingskostnader: 2 613 MSEK (2 140).
- Rörelsemarginal: 21,5 procent (21,1).

### Marknadsutveckling

Försäljningstillväxten i USA var positiv under året trots en svag inledning i spåren på en hård vinter. Återhämtningen i bostadssegmentet i USA fortsatte för fjärde året i rad med god försäljningsökning. Den för ASSA ABLOY viktiga kommersiella och institutionella marknaden tog fart både inom industri- och kontorssegmentet vilket kommer att påverka efterfrågan positivt nästa år. Efterfrågan fortsätter växa på avancerade elektroniska lösningar för så kallade Smart Homes och bland de institutionella och kommersiella kunderna som söker effektiva och energibesparande totala dörrlösningar. Försäljningen av digitala dörrlås ökar mycket snabbt både i Nord- och Sydamerika. Trenden mot mer trådlösa och mobila låslösningar och ökad hållbarhet med energibesparingar lovar att bli ett växande område och ett viktigt inslag i den framtida efterfrågeutvecklingen. Divisionen har ett mycket konkurrenskraftigt erbjudande av nya produkter tack vare hög innovationstakt. Försäljningen i Latinamerika ökade, trots den pågående bostadskrisen i Mexiko och en mer dämpad efterfrågan i Brasilien.

### Marknadsnärvaro

En huvudtrend i att stärka marknadsnärvaron har under flera år varit fokuseringen på segmentering av lösningar och specifikation, satsningen på starkare varumärkesidentitet och nya produkterbjudanden inom det elektromekaniska området på divisionens alla marknader. En nyckelroll har divisionens specifikatörer och specialistteam som samarbetar med de ledande arkitektfirmorna, integratörerna och slutkunder. De ger utbildning och introducerar nya produkter och lösningar i rollen som slutkundens dörrlösningsexpert. ASSA ABLOY har kontinuerligt utvecklat nya avancerade lösningar för arkitekterna inom BIM (Building Information Modeling) som ger stöd för kostnadsbesparingar, hållbarhet och design. Anställda som har direkt kundkontakt i USA har fördubblats på tio år och utgör nu över 60 procent av marknads- och säljpersonalen. Ytterligare utbildning, bland annat online-program, har bidragit till ökad tillväxt och marknadsnärvaro.

En stor framgång, som accelererar snabbt i försäljning sedan två år, är varumärket Yales positionering inom Smart Home-marknaden med en rad innovativa trådlösa digitala låsprodukter. Divisionen har etablerat sig som låsleverantör till stora leverantörer av så kallade Smart Home-lösningar, som bland annat AT&T. Så kallade Green Buildings är idag en växande del av nybyggnationen utanför bostadssektorn. ASSA ABLOY har det bredaste erbjudandet med hållbara lösningar på den amerikanska och kanadensiska marknaden.



### AMERICAS FAKTA

**Erbjudande:** Mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, cylindrar, dörrtillbehör, säkerhetsdörrar, dörrkarmar och industriella högsäkerhetsstaket och -grindar.

**Marknader:** USA, Kanada, Mexiko, Mellanamerika och Sydamerika. Majoriteten av försäljningen sker i USA och Kanada där ASSA ABLOY har en omfattande säljorganisation och säljer sina produkter genom distributörer. Institutionella och kommersiella kunder är de största slutkundsegmenten. Dessa segment står för 85 procent av försäljningen, medan det privata bostadssegmentet står för 15 procent av försäljningen.

I Sydamerika och Mexiko sker försäljningen främst via distributörer, grossister och byggvaruhus. På dessa marknader är fördelningen mellan segmentet utanför bostäder och bostäder mer jämnt fördelat.

**Varumärken:** Några av de ledande varumärkena är: Ameristar, Ceco, Corbin Russwin, Curries, Emtek, Medeco, Phillips, SARGENT och La Fonte.

**Förvärv 2014:** Metalika och Silvana i Brasilien samt ODIS i Chile.

Divisionen är en av de få i branschen som kan leverera certifierade dörrlösningar som möter den snabba utvecklingen av normer och standards för till exempel energieffektivitet, kontroll av ljud och emissioner.

ASSA ABLOY har många av branschens ledande varumärken i Nordamerika. Arbetet med segmentering och specialisering av varumärken har kommit långt. Alla är idag kombinerade med koncernvarumärket ASSA ABLOY som signalerar totala dörrlösningar, ett allt viktigare budskap i linje med efterfrågeutvecklingen.

Expansionen på de latinamerikanska marknaderna är en prioritet. Försäljningen av elektromekaniska produkter i Latinamerika växte med 28 procent under året.

Förvärven av Metalika och Silvana stärkte ASSA ABLOYS position på den stora brasilianska marknaden med marknadsledande branddörrar och dörrkarmar. Förvärvet av ODIS i Chile fördubblar ASSA ABLOYS marknadsnärvaro i landet med ett ledande varumärke inom lås, hänglås och ståldörrar.

### Produktledarskap

Marknadsledarskapet bygger på ett ständigt flöde av nya teknologier, produkter och lösningar som möter kundernas efterfrågan. Divisionen har ökat investeringarna i innovation och produktutveckling med närmare 200 procent sedan 2008 och andelen nya produkter, det vill säga produkter som lanserats de senaste tre åren, har ökat till 27 procent av den totala försäljningen 2014. Idag finns ytterligare cirka 190 produkter på väg ut till marknaden. Vid 2014 års ASIS-mässa lanserade divisionen 75 nya produkter, varav flera vann branchutmärkelser för innovation inom det starkt expanderande området trådlösa och mobila lösningar. Divisionen har idag marknadens bredaste erbjudande på detta område och utvecklar i samarbete med ASSA ABLOYS affärsenhet HID lösningar med RFID-teknologi. En annan viktig efterfrågetrend är hållbarhet och energieffektivitet. En ny plattform för elektromekaniska lås erbjuder en rad produkter med möjligheter till mycket stora energibesparingar. ASSA ABLOYS Securiton varumärke har fått en Green Circle-certifiering för sin Eco Power-lösning som når energibesparingar på över 99 procent jämfört med konventionella kraftförsörjningsaggregat. Likaså har Sargent och Corbin Russwins varumärken fått Green Circle Certification för sina EcoFlex låshus som uppnår 96 procent energibesparingar jämfört med traditionella låshus med elektromagnetisk mekanism.

### Kostnadseffektivitet

Division Americas produktionsstruktur har genomgått stora rationaliseringar sedan 2008 med betydande kostnadsreduceringar. Tillverkningsenheterna har idag effektiv storlek och bra beläggning. Under året fortsatte effektiviseringsarbetet med investeringar i en ny generation produktionsrobotar, ökad automatisering och fördjupat arbete med Lean-metoder som även används i effektivisering av de administrativa processerna. Med VA/VE-metoder har ett stort antal produkter uppdaterats och processer förenklats. Införandet av Seamless Flow-aktiviteter fortsätter att ge goda resultat. Effektivare inköp och ökad outsourcing till lågkostnadsländer är en prioriterad aktivitet. Antalet leverantörer har minskat med 28 procent på fem år. Professionellare inköp och konsolideringen till större och färre leverantörer har bidragit med en fördubbling i sparade kostnader sedan 2008.



Division Americas har ett antal mobila utställningar för utbildning, hälsa, estetik, passerkontroll och låsmedslösningar samt en generell utställning, som alla presenterar och demonstrerar totala dörrlösningar nära kunderna.

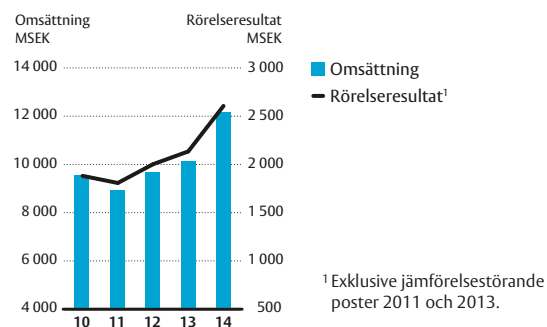
### FINANSIELL ÖVERSIKT

| MSEK                                              | 2013   | 2014   |
|---------------------------------------------------|--------|--------|
| <b>Resultaträkning</b>                            |        |        |
| Omsättning                                        | 10 121 | 12 156 |
| Organisk tillväxt, %                              | 6      | 4      |
| Rörelseresultat (EBIT) <sup>1</sup>               | 2 140  | 2 613  |
| Rörelsemarginal (EBIT) <sup>1</sup> , %           | 21,1   | 21,5   |
| <b>Sysselsatt kapital</b>                         |        |        |
| Sysselsatt kapital                                | 10 475 | 12 909 |
| – varav goodwill                                  | 7 319  | 9 000  |
| Avkastning på sysselsatt kapital <sup>1</sup> , % | 22,7   | 23,1   |
| <b>Kassaflöde</b>                                 |        |        |
| Kassaflöde <sup>2</sup>                           | 1 983  | 2,637  |
| Medelantal anställda                              | 6 726  | 7 193  |

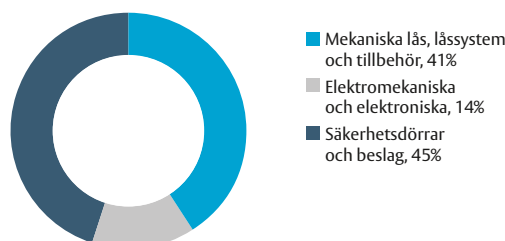
<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster om 18 MSEK 2013.

<sup>2</sup> Exklusive omstrukturingsbetalningar.

### OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



### OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



# Expansionen fortsätter med ökad försäljning och resultat

Marknadsexpansionen fortsatte med en försäljningsökning på 12 procent. Den höga tillväxttakten i Kina dämpades och var negativ i slutet av året. Den australiska marknaden kom tillbaka starkt efter en lång svacka. Sydkorea visade fortsatt god tillväxt och i de sydostasiatiska marknaderna inklusive Indien växte efterfrågan kraftigt. Divisionen fortsatte investera i ökad marknadsnärvaro med strategiska förvärv i Indien och Kina.

### Utvecklingen under året

- Omsättning: 8 336 MSEK (7 420) med 1 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT) exklusive omstrukturingskostnader: 1 187 MSEK (1 032).
- Rörelsemarginal: 14,2 procent (13,9).

### Marknadsutveckling

Den tidigare höga tillväxttakten i Kina dämpades och var negativ i slutet av året. Trots en försvagad marknad fick divisionen flera stora projektorder för utbyggnad av infrastrukturen. ASSA ABLOY ska ansvara för totalleverans av lås och dörrlösningar till Kinas högsta byggnad på 660 meter med byggstart 2015 samt hårdvara till 1,5 miljoner fönster till ett bostadsprojekt i en ny så kallad Green Town, divisionens största order någonsin. De underliggande tillväxtfaktorerna i Kina med stark urbanisering, industrialisering och stort behov av bättre bostäder talar för fortsatt välbefinnande och god långsiktig tillväxt i efterfrågan på divisionens produkter.

Marknads- och säljinvesteringarna fortsatte på hög nivå i sydostasiatiska och befolkningsrika länder som Vietnam, Indonesien och Filippinerna med hög tillväxtpotential. En ny marknad under året var Pakistan. Den indiska marknaden utvecklades väl med utökat distributionsnät och lanseringar av nya produkter. Divisionen fick en stor projektleverans inom den indiska oljesektorn baserad på en CLIQ-lösning.

I Australien ökade efterfrågan starkt efter flera år av svag utveckling och trots en fortsatt nedgång i den stora

gruvsektorn. Nya Zeeland visade stark tillväxt under året. Den sydkoreanska marknaden, där divisionen har en hög marknadsandel, fortsatte att växa. Ökningstakten var god i exportförsäljningen från koncernbolagen iRevo och King till länder i regionen och andra koncernbolag samtidigt med en hög inhemsk efterfrågan på avancerade digitala lås, där de sydkoreanska koncernbolagen är världsledande.

### Marknadsnärvaro

Marknadsnärvaron i Kina stärks successivt genom expanderande marknadsinvesteringar och förvärv. ASSA ABLOY är marknadsledande, men konkurrensen är hård från ett mycket stort antal små lokala företag. Konsolidering pågår i spåren av en kostnadsinflation och ökade investeringskrav i många dimensioner, vilket gynnar en global aktör som ASSA ABLOY. Efterfrågan på branddörrar och digitala lås ökar snabbt, medan tillväxten för säkerhetsdörrar i bostadssektorn har mattats. Divisionen fortsatte att göra stora investeringar i säljpersonal för specifikation av dörrlösningar och utbildning av distributörer.

Expansionen på den mycket stora indiska marknaden pågår i högt tempo. Under året stärktes marknadsnärvaron genom expansion till nya städer och 500 nya försäljningsställen. Förvärvet av ENOX gav dessutom divisionen tillgång till ytterligare 1 500 försäljningsställen. Uppbyggnaden av specifikationsteam pågår med



### ASIA PACIFIC FAKTA

**Erbjudande:** Mekaniska och elektromekaniska lås, digitala dörrlås, högsäkerhets- och branddörrar och beslag.

**Marknader:** Kina står för 50 procent av försäljningen, Sydkorea och övriga Asien för 20 procent, Australien och Nya Zeeland för 20 procent och export till övriga världen står för 10 procent. De asiatiska länderna är tillväxtmarknader med säkerhetsstandarder i tidig utveckling. Cirka tre fjärdedelar av försäljningen går till nybyggnation. På den kinesiska marknaden används ofta samma sorts lås, handtag och beslag till både bostäder och arbetsplatser. Produktionsenheterna i Kina levererar även till ASSA ABLOYs övriga divisioner. Australien och Nya Zeeland är

mogna marknader med etablerade låsstandarder. Den största delen av försäljningen går till renovering och uppgraderingar.

**Varumärken:** Kinesiska Baodean, Guli, Pan Pan, Liyi (Shenfei), Doormax, Tianming, Guoqiang, Sahne, Longdian, Keylock, Xinmao och Huasheng, koreanska Gateman, Angel och King, samt det globala varumärket Yale och ASSA ABLOY. I Australien och Nya Zeeland är de största varumärkena Lockwood och Interlock.

**Förvärv 2014:** Jiawei i Kina, Enox i Indien, Unilock i Sydkorea och Digi Electronic Lock i Kina.



utbildning av personal och har resulterat i snabbt ökande antal kontakter och order från stora kommersiella och institutionella kunder.

Investeringarna i marknadsnärvaro fortsatte på hög nivå i de snabbväxande och befolkningsrika marknaderna i Indonesien, Vietnam och Filippinerna som kompletterades med ett representationskontor i Pakistan under året.

Under året förvärvades Jiawei, en av Kinas största producenter av säkerhetslås. Företaget hade en omsättning på 500 MSEK och 920 anställda. Förvärvet ökar divisionens distributionskapacitet och stärker närvaron gentemot viktiga dörrproducenter och på den växande eftermarknaden. I slutet av året förvärvades Digi Electronic Lock, den ledande kinesiska tillverkaren av digitala dörrlås. Bolagets varumärke Keylock är ledande i Kina inom digitala dörrlås med ett omfattande produktutbud inom låg- till mellansegmenten och är ett bra komplement till divisionens premiumprodukter.

ASSA ABLOY tog också sitt första stora steg in på den snabbväxande indiska marknaden genom förvärvet av ENOX, ett lås- och låskomponentföretag med 130 MSEK i omsättning, 220 anställda och huvudkontor i Mumbai.

### Produktledarskap

Trenden i den regionala efterfrågan är stark för elektromekanik och elektroniska lösningar. Försäljningen av digitala lås ökar med tvåsiffriga procenttal varje år i Kina och Sydostasien. Antalet distributörer inom digitala dörrlås ökar också kraftigt. ASSA ABLOY har ett tydligt produktledarskap med en högteknologisk prägel och försäljningsandelen av nya produkter, det vill säga produkter lanserade de senaste tre åren, steg under året till 35 procent av den totala försäljningen. Investeringarna i produktutveckling fortsätter att öka och antalet utvecklingscenters är nu uppe i 15 med närmare 300 utvecklingsingenjörer. En annan tillväxttrend är den ökande efterfrågan på hållbara så kallade "green products" där divisionen kommer att stärka sitt produktledarskap med en rad produktlanseringar de kommande åren. Kinas program för "gröna" städer och boende skapar en god efterfrågan. Divisionen har stärkt den egna hållbarhetskompetensen med en ny organisation och ett centraliserat ansvar för hela regionen. Ett hållbarhetsråd följer utvecklingen på divisionens marknader. I det egna hållbarhetsarbetet har vattenkonsumtionen och koldioxidutsläppen varit i fokus med goda förbättringar under året.

### Kostnadseffektivitet

En stor del av koncernens produktion och anställda finns i divisionens kinesiska produktionsenheter som sysselsätter cirka 9 500 personer. Under de senaste tre åren har produktionspersonalen minskat med 35 procent. Divisionen fortsätter att effektivisera tillverkningsstrukturen med konsolidering av fabriker, outsourcing av processer och en satsning på ökad professionalisering av inköp. Organisation och management för ökad kategorisering av inköp fortsatte att byggas ut under året. Hand i hand med detta investerar divisionen i alltmer automatiserad produktion och effektivare flöden. Även satsningen på Lean-metoder och -processer stärktes under året med en ny Lean-chef och utbildning av personalen.

Dessa effektiviseringar är nödvändiga för att möta ett ökat kostnadstryck inte minst från löneökningar i Kina, men också för att minska divisionens känslighet för konjunktursvängningar och därmed förbättra marginalutvecklingen.



Marknadsnärvaron i Kina stärks successivt genom expanderande marknadsinvesteringar och förvärv.

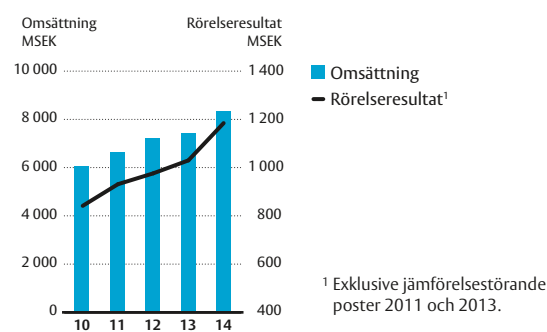
### FINANSIELL ÖVERSIKT

| MSEK                                              | 2013   | 2014   |
|---------------------------------------------------|--------|--------|
| <b>Resultaträkning</b>                            |        |        |
| Omsättning                                        | 7 420  | 8 336  |
| Organisk tillväxt, %                              | 4      | 1      |
| Rörelseresultat (EBIT) <sup>1</sup>               | 1 032  | 1 187  |
| Rörelsemarginal (EBIT) <sup>1</sup> , %           | 13,9   | 14,2   |
| <b>Sysselsatt kapital</b>                         |        |        |
| Sysselsatt kapital                                | 7 436  | 9 810  |
| – varav goodwill                                  | 4 311  | 7 931  |
| Avkastning på sysselsatt kapital <sup>1</sup> , % | 16,3   | 14,2   |
| <b>Kassaflöde</b>                                 |        |        |
| Kassaflöde <sup>2</sup>                           | 932    | 931    |
| Medelantal anställda                              | 14 243 | 13 439 |

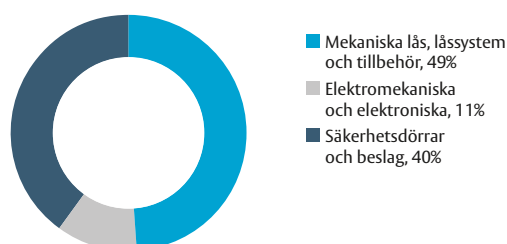
<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster om 183 MSEK 2013.

<sup>2</sup> Exklusive omstrukturering betalningar.

### OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



### OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



# Viktiga produktlanseringar skapar tillväxt och lönsamhet

Divisionen lanserade flera viktiga produkter inom intressanta tillväxtområden som mobila nycklar, biometri och säker identifiering som skapar plattformar för framtida tillväxt. Försäljningen var god för HID:s lösningar av säker identifiering till offentliga kunder och inom biometri, positiv för identitets- och passerkontroll men negativ för projektorder. Med en stark försäljningsutveckling inom Hospitality, tillsammans med effektiviseringar och kostnadsfokus, förbättrades åter divisionens goda vinst- och marginalutveckling.

### Utvecklingen under året

- Omsättning: 7 207 MSEK (6 472) med 1 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT) exklusive omstrukturingskostnader: 1 368 MSEK (1 184), en ökning med 16 procent.
- Rörelsemarginal (EBIT): 19,0 procent (18,3).

Division Global Technologies består av två affärsenheter: HID Global och ASSA ABLOY Hospitality.

## HID GLOBAL

### Marknadsutveckling

Försäljningen fortsatte öka kraftigt på tillväxtmarknader som Kina, Afrika och Latinamerika och tog god fart i Nordamerika under andra halvåret efter en trög start första halvåret. Den europeiska marknaden var tudelad med en relativt god efterfrågan i norra Europa medan södra Europa var betydligt svagare. Efter ett mycket starkt år för större projektorder vek efterfrågan kraftigt under 2014. Efterfrågan från offentliga kunder i de mogna marknaderna fortsätter att vara återhållsam mot bakgrund av pågående budgetrestriktioner, medan försäljningen var mycket god inom säker identifiering till regeringar och offentliga kunder i Afrika, Latinamerika och delar av Europa. HID Global's lösningar finns nu i ett stort antal nationella program för olika typer av ID-kort, pass, körkort och registrering av fordon. Dessutom används HID Global's läsarteknologi av världens fem största elektroniska dokumentläsarleverantörer på myndighetsmarknaden.

Det är tydligt att HID Global's satsningar på tillväxtmarknaderna ger goda resultat med många offentliga kunder som investerar i avancerade högteknologiska

lösningar inom säker identifiering med bland annat biometri. HID Global möter samtidigt en stark efterfrågan på en rad nya produkter och lösningar som resultat av innovativa produktlanseringar inom områden som mobila lösningar för tillträde och identifiering, effektiva kortskrivare samt ny teknologi inom passerlösningar som kombinerar fysisk passerkontroll med logisk accesskontroll och andra integrerade lösningar.

### Marknadsnärvaro

HID Global har en stark global ställning på en alltmer global marknad för identitets- och passerkontroll. Denna är i mycket snabb utveckling tack vare landvinningarna inom främst kommunikationsteknologin där bland annat digitala mobila lösningar möter en stark efterfrågan. HID Global investerar långsiktigt för ett komplett utbud av lösningar inom säker identifiering. Betoningen ligger på unika erbjudanden, ett skalbart "ekosystem" av säkerhetslösningar samt ett globalt partnerprogram.

Strategin för marknadspositioneringen har under flera år prioriterat betydande investeringar i tillväxtmarknaderna samt en kraftig ökning av innovationstakten. Årets förvärv av amerikanska Lumidigm, verksamt inom biometrisk identifiering, har snabbt visat sitt värde, inte minst på tillväxtmarknaderna där många nationella ID-program nu satsar på identifiering med fingeravtryck, ofta som ett komplement till olika kodsystém.

Förvärvet av amerikanska IdenTrust, har bidragit till att stärka affärserbjudandet med världsledande teknologi inom digitala autentiseringslösningar till finansiella institutioner, företag, hälsosektorn och myndigheter som kräver högsta säkerhetsnivå. Strategin omfattar också en starkare segmentering med säljteam som har kontakt med partners i säljkanalerna och med

## GLOBAL TECHNOLOGIES FAKTA

**Erbjudande:** HID Global är världsledande på lösningar för säker identifiering, främst inom identitets- och passerkontroll samt lösningar baserade på teknologier för beröringsfri identifiering.

ASSA ABLOY Hospitality är världsledande inom elektroniska låssystem och kassaskåp för hotell och kryssningsfartyg.

**Marknader:** Kunderna finns främst inom de offentliga och kommersiella sektorerna i alla världsdelar.

**Varumärken:** HID Global och Vingcard.

**Förvärv 2014:** Lumidigm och IdenTrust.



slutanvändarna och agerar som nära rådgivare i projekteringen av säkerhetslösningar.

## Produktledarskap

HID Global har en mycket hög investeringstakt i nya produkter och lösningar mot bakgrund av den snabba tekniska utvecklingen inom främst kommunikationsteknologin. Andelen nya produkter närmar sig 40 procent av den årliga försäljningen. Utvecklingen sker vid sex Centers of Excellence med kategoriansvar i tre världsdelar och med ett intensivt samarbete med övriga delar av koncernen. HID Global utvecklar kompletta ekosystem för kundsegment som tillverkande företag, finanssektorn, offentliga myndigheter, vård- och utbildningsinstitutioner med lösningar för alla delar av värdekedjan.

En viktig princip är att arbeta med öppna standards. Det underlättar utvecklingen av nya lösningar för uppgraderingar av många olika system och anpassning till ny teknologi och nya applikationer. Affärsenheten är en betydande utvecklingspartner till många stora aktörer inom den globala IT-industrin och deltar aktivt i utvecklingen av standards.

HID Global är en marknadsledare inom den snabbt växande mobila teknologin för passerkontroll. Navet är koncernens Seos-teknologi, som är världens första kommersiella ekosystem för digitala identiteter i olika plattformar. Affärsenheten tog under året ytterligare ett steg framåt genom att utnyttja Bluetooth Smart som gör det möjligt att öppna en dörr på längre avstånd i kombination med en patenterad rörelseteknik, "Twist and Go". En lätt handvridning med mobiltelefonen öppnar en dörr eller en port. Lösningen prisbelönades av en jury med både slutanvändare och teknologiexperter inom den ledande branschorganisationen ASIS och har mött stort intresse med leveranser till flera kunder i Europa och USA under året.

Möjligheter till personalisering av identitet- och passerlösningar är ett allt starkare försäljningsargument. HID Global har lanserat ett flertal nya funktioner som gör det enklare för kunderna att skapa sina egna Seos-baserade lösningar för smarta kort eller mobiltelefoner. Bland andra nya produkter och lösningar under året märktes en ny och prisvärd kortskrivare i Fargo-serien designad för snabb och enkel installation och produktion av olika typer av ID-kort, lojalitetskort, betal- och medlemskort.

## Kostnadseffektivitet

HID Globals arbete med koncernens senaste program för strukturering och konsolidering av anläggningsstrukturen ligger i fas med budget och före plan. Nedläggningen av fem produktions- och distributionsanläggningar kommer att vara genomförd under första kvartalet 2015. Det nordamerikanska produktionscentret ligger nu i en nyuppförd anläggning i Austin, Texas, dit också huvudkontoret flyttats från Irvine i Kalifornien under året. Den totala säkerhetslösningen för byggnaden samt alla ingående produkter och dellösningar från dörrar, portar och gångjärn till identitets- och passerkontroller har levererats av ASSA ABLOY, totalt cirka 3 000 produkter. Byggnaden har fått flera utmärkelser för hållbarhetsprestanda, senast LEED Platinum Certification från amerikanska Green Building Council. Resurs- och kostnadsbesparingarna är betydande i och

med övergången från fyra tillverkningsenheter till en enda sammanhållen process i en anläggning. Hållbarhetsarbetet fortsätter ge goda resultat med lägre konsumtion av energi, vatten och material samt effektiviseringar, förenklingar och besparingar tack vare program för Lean-aktiviteter, Seamless Flow och VA/VE. Löpande hållbarhetsrevisioner hos viktiga underleverantörer täcker nu närmare 100 procent av det årliga materialflödet. Den nya fabriken i Malaysia, som främst levererar till de snabbväxande asiatiska länderna, certifierades med ISO 14001 och producerar nu 15 miljoner enheter i månaden tack vare hög automation.

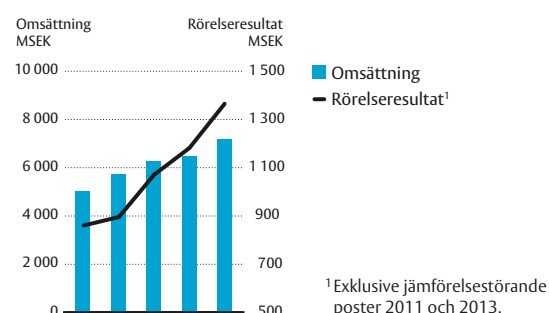
## FINANSIELL ÖVERSIKT

| MSEK                                              | 2013  | 2014  |
|---------------------------------------------------|-------|-------|
| <b>Resultaträkning</b>                            |       |       |
| Omsättning                                        | 6 472 | 7 207 |
| Organisk tillväxt, %                              | 6     | 1     |
| Rörelseresultat (EBIT) <sup>1</sup>               | 1 184 | 1 368 |
| Rörelsemarginal (EBIT) <sup>1</sup> , %           | 18,3  | 19,0  |
| <b>Sysselsatt kapital</b>                         |       |       |
| Sysselsatt kapital                                | 6 114 | 8 239 |
| – varav goodwill                                  | 4 511 | 5 984 |
| Avkastning på sysselsatt kapital <sup>1</sup> , % | 19,7  | 19,6  |
| <b>Kassaflöde</b>                                 |       |       |
| Kassaflöde <sup>2</sup>                           | 870   | 1 282 |
| Medelantal anställda                              | 3 136 | 3 331 |

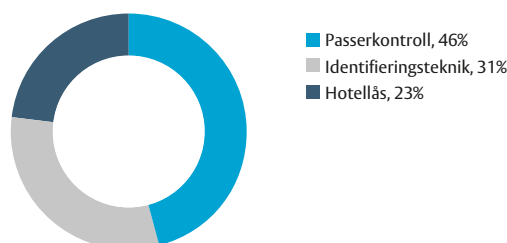
<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster om 38 MSEK 2013.

<sup>2</sup> Exklusive omstrukturingsbetalningar.

## OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



## OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP



## HID GLOBAL

HID Global tillhandahåller lösningar för skapande och hantering av säkra identiteter för företag, hälsovårds-, utbildnings- och finansiella institutioner samt regerings- och statliga institutioner. HID Globals öppna teknikplattformar ger betydande kundfördelar.

## PRODUKT- OCH TJÄNSTEERBJUDANDE

**Fysisk passerkontroll:** Smarta kort, kortläsare, besöksantering, identitetshantering och HIDs mobila passerlösningar.

**Säkert utfärdande:** Kortskrivare, skrivartillbehör och mjukvara.

**Säker hantering av identiteter:** Smarta kort, läsare och mjukvara för hantering av identifiering och digitala certifikat.

**Biometri:** Multispektral bildteknologi för identifiering av fingeravtryck.

**Government ID:** Kort, eID-kort, kortskrivare, kortläsare, mjukvara och professionella tjänster för regeringsutfärdade identiteter.

**Mobil passerkontroll, Seos:** Digitala nycklar och läsarteknologi för smarta mobiltelefoner med NFC och Bluetooth.

**Identifieringsteknologier:** RFID-märkning, läsare och Trusted Tag-tjänster.

## ASSA ABLOY HOSPITALITY

### Utvecklingen under året

ASSA ABLOY Hospitalitys försäljningstillväxt fortsatte 2014 med förbättringar av vinst och rörelsemarginal från en god nivå. Efterfrågan var hög på marknaden för renoveringar och uppgraderingar med stort intresse för mer avancerade teknologiska lösningar. Kundernas beteende är ett tydligt exempel på den snabba marknadsutvecklingen mot alltmer avancerad elektromekanisk teknologi. ASSA ABLOY Hospitalitys marknadsstrategier har under flera år inriktats på utbyte eller uppgradering av installerade låssystem baserade på läsning med kort med magnetremsa där trådlösa online-teknologier vinner mark.

Nybyggnadsmarknaden har globalt sett varit mer dämpad, men ökningstakten i antalet nya hotellrum steg under året liksom antalet byggstartar.

Den nordamerikanska marknaden visade en god tillväxt som accelererade andra hälften av året. Europa, Mellanöstern och Afrika hade en fortsatt mer blandad utveckling med god utveckling i Mellanöstern och England. Tillväxtmarknaderna i Latinamerika visade sammantaget en bra försäljningsuppgång. Den viktiga kinesiska marknaden var fortsatt stark medan Australien och Nya Zeeland försämrades. Andelen lås som är baserade på RFID-teknologin (Radio Frequency Identification) ökade under året till närmare 90 procent av de totala leveranserna. ASSA ABLOY Hospitality är branschens globala marknadsledare. Teknologin ger förbättrad kundupplevelse och säkerhet. Mobila passerlösningar som introducerades under året förstärker ytterligare användarvänligheten.

### Marknadsnärvaro

Den globala marknadsnärvaron har successivt stärkts de senaste åren med närvaro och kunder på alla väsentliga marknader. Försäljningen har ökat snabbt i de nya tillväxtländerna tack vare målinriktade marknadsstrategier. Närvaron i Kina stärktes ytterligare under året. Sydamerika är en viktig tillväxtmarknad med ökad försäljning. Den globala marknadsnärvaron stärks betydligt av koncernens innovationskapacitet inom elektromekaniken med snabbt ökad efterfrågan på elektroniska och mobila lösningar. Därför påskyndas nu också processen att bygga ASSA ABLOY Hospitality som övergripande varumärke och därmed knyta an till koncernens världsledande teknologiska kompetens medan VingCard blir ett produktvarumärke för lås och Elsafe för kassaskåp i rum.

### Produktledarskap

Koncernens gemensamma produktutveckling blir en allt viktigare konkurrensfaktor i takt med kundernas efterfrågan på bekväma högteknologiska lösningar. ASSA ABLOY Hospitalitys kontrakt med Starwood Hotels & Resorts

Worldwide, Inc. om ett nyckelfritt passersystem hade inte varit möjligt utan samarbetet med HID och koncernens utvecklingsenhet för mobil access, ASSA ABLOY Mobile keys. Stommen i systemet bygger på koncernens Seos-teknologi. ASSA ABLOYs lösning för mobil access är världens första kommersiella ekosystem för digitala nycklar i smarta telefoner. Gästen kan checka in och ta emot sin elektroniska nyckel via mobilen. Väl framme kan gästen öppna sitt hotellrum med mobilen.

ASSA ABLOY Hospitality gör teknologiska "framtidsskärmar" för flera stora globala hotellkedjor och har regelbundna teknologimöten med storkunderna, vilket stärker relationen och kunskapsutbytet med kunderna. Bekvämlighet och design blir allt viktigare dimensioner i erbjudandet. Nyutvecklade Essence är världens första "osynliga" dörrlås med alla komponenter inbyggda i dörren och öppnar helt nya möjligheter för designmedvetna hotell. Essence har en god positionering inför en ökad aktivitet i nybyggnadssegmentet.

En annan designinriktad produkt är Allure, en högteknologisk premiumprodukt – "inget lås på dörren" – som ger hotelldesigners extrem flexibilitet till estetiskt anpassning i lyxmiljö med trådlös installation. Förra årets lansering av Orion för premiumhotell kompletterades under året av en enklare modell för budgethotell. Genom sensorer som kan läsa av om gästen befinner sig i rummet eller inte och information från dörrlåset när gästen går in och ut genom dörren kan Orion effektivt styra energikonsumtionen. Tekniken kan bidra till besparingar i energikostnader på upp till 20–30 procent.

### Kostnadseffektivitet

Den fleråriga flytten av komponentproduktion avslutades under året. ASSA ABLOY Hospitality har nu ingen komponentproduktion i högkostnadsländer. Nästa steg är att utveckla verksamheten till en högeffektiv, global logistikorganisation för att utnyttja en fortfarande stor potential för kostnadssänkningar. ASSA ABLOY Hospitality har 15 Seamless Flow-team som arbetar med effektiviseringar av alla informationsflöden som berör kunder, leverantörer, egen produktion och administration. Alla affärsenheter arbetar nu med ett och samma affärsstyrningssystem, AX ERP, vilket underlättar de gemensamma åtgärderna att sänka kostnaderna. Inköpen har ökat kraftigt under de senaste åren och bidrar med stöd i VA/VE-metodik och tillämpning av "should cost"-metodik till att minska kostnaderna. Detta arbete går hand i hand med hållbarhetsarbetet och underleverantörerna stöds och granskas systematiskt vad gäller kvalitet, flöde, effektivitet, sociala förhållanden och miljöarbete i ett livscykelperspektiv.

## ASSA ABLOY HOSPITALITY

ASSA ABLOY Hospitality tillverkar och säljer elektroniska låssystem, kassaskåp, energistyrningssystem och minibarer för hotell och kryssningsfartyg under varumärket VingCard Elsafe. Det är världens mest kända varumärke för låssystem och

kassaskåp till hotell och har produkter installerade i över 42 000 hotell med över 7 miljoner hotellrum över hela världen.



# Smarta telefoner öppnar dörrar på Vanderbilt University

■ **KUND:** Vanderbilt University i Nashville, USA, har fått många utmärkelser, bland annat en topplacering i Princeton Reviews årliga lista över högskolorna med de nöjdaste studenterna.

■ **UTMANING:** Administratörerna på Vanderbilt University ville sätta sig in i fördelarna med mobila nycklar i universitetsmiljön och processen med att utfärda, hantera och spärta mobila ID-handlingar i smartphones.

De var intresserade av lösningen HID Mobile Access, men ville försäkra sig om att den var enkel att använda och hantera. Universitetets administratörer ville ha ett innovativt alternativ till de befintliga passerkorten, men det var också viktigt att lösningen var kompatibel med såväl de gamla korten, ny teknologi för smarta kort samt de nya mobila ID-handlingarna.

■ **LÖSNING:** HIDs Mobile Access-lösning som testades i ett pilotprojekt på Vanderbilt University stödjer Bluetooth Smart och omfattar mobila ID-handlingar, appar, iCLASS SE-läsare med Seos-teknologi och HID-portalen Secure Identity Services för att utfärda och spärta mobila ID-handlingar till ett stort antal mobila Apple- och Android-enheter.

Mobilkompatibla iCLASS SE-läsare, som dessutom var kompatibla med de befintliga iCLASS-korten, installerades vid 16 entréer. Deltagarna i pilotprojektet kunde öppna dörrarna genom att hålla upp kortet mot läsaren eller använda sin Bluetooth-kompatibla mobiltelefon och HID Globals patenterade "Twist and Go"-teknologi för att öppna dörrar och portar från ett längre avstånd.



# Samarbete gav helhetslösning till nya Parkland Hospital



■ **KUND:** Parkland Memorial Hospital i Dallas, Texas, USA, byggdes 1954. När sjukhuset nyligen skulle moderniseras krävdes det en helt ny anläggning.

■ **UTMANING:** Kunden ville att lås- och dörrlösningarna i den nya 17-våningsbyggnaden skulle förmedla en modern och exklusiv känsla. De ville också ha en lösning som kunde tillgodose de unika behoven i vårdmiljöer: dörrar som är lätta att rengöra och på så sätt bidrar till den sterila miljön; nyckelsystem med långa patent som minimerar risken för illegal nyckelkopiering; och säkra utrymmen för spädbarn. Det var ett stort projekt – 9 000 dörrar, varav upp till 600 med utrymningsbeslag och 1 200 med kortläsare.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY samarbetade med två arkitektbyråer, HDR och Corgan Associates, och återförsäljaren Performance Door & Hardware.

Tack vare det interna samarbetet mellan flera olika ASSA ABLOY-bolag kunde koncernen garantera att alla dörrar (automatiska, ihålliga, metall och värmeisolerade), beslag och övriga produkter fungerade tillsammans och därmed uppfylla alla kundens krav genom att leverera en komplett helhetslösning.

Genom att arbeta över divisionsgränserna kunde ASSA ABLOY erbjuda en komplett uppsättning produkter som uppfyllde Parklands krav på utseende, hållbarhet, sterilitet och säkerhet.

# Marknadsfokus och produktutveckling stärker tillväxten

Den organiska tillväxten var 4 procent med särskilt stark utveckling på den amerikanska marknaden medan Europa var fortsatt svagt, dock med tecken på en begynnande uppgång på flera marknader. Australien och tillväxtmarknaderna i Östeuropa och Sydostasien visade en god försäljningsökning. Efterfrågan mattades från en hög nivå i Kina. Den globala industriella efterfrågan var stark, bland annat för taksjutportar och snabbportar med ökad försäljning i Europa och Nordamerika, medan det europeiska bostadssegmentet visade en negativ utveckling. Efter flera år av hög tillväxt och många förvärv blev 2014 ett år med fokus på konsolidering, internt effektiviseringsarbete och fortsatt hög innovationstakt.

### Utvecklingen under året

- Omsättning: 15 409 MSEK (12 237) med 4 procent organisk tillväxt.
- Rörelseresultat (EBIT) exklusive omstrukturingskostnader: 2 054 MSEK (1 733).
- Rörelsemarginal: 13,3 procent (14,2).

### Marknadsutveckling

Den amerikanska marknaden utvecklades starkt under året med en mycket god försäljningsökning både på bostadsmarknaden samt de kommersiella, industriella och institutionella marknaderna. Marknadens investeringar ökade med nybyggnation och uppgraderingar och stigande efterfrågan på bland annat automatiska dörrar, industriportar, snabbportar och logistiklösningar. I Europa märktes en svag ökning av efterfrågan inom industrisegmenten från en låg nivå, medan bostadsmarknaden fortsatte sin negativa utveckling. Europa fortsätter att vara splittrat med en stark utveckling i Östeuropa med undantag för Ryssland, en växande marknad i de tyskspråkiga länderna, England och Norden och en stabil men fortsatt svag efterfrågan i södra Europa. Den kinesiska marknaden mattades något från en stark uppgång under flera år. Sydostasien fortsatte växa kraftigt och i Australien tog tillväxten fart efter några svaga år.

Nära en tredjedel av divisionens omsättning kommer från det omfattande serviceerbjudandet med en hög

och jämn försäljning som ökade under året. Divisionen utför service även på konkurrentprodukter och introducerade med framgång ett nytt servicekoncept som ger betydande kostnadsbesparingar för kunderna genom förebyggande och förbättrande insatser.

### Marknadsnärvaro

Divisionen har växt mycket kraftigt de senaste åren genom främst förvärv. Omsättningen har mer än tredubblats sedan 2010. Därmed har ASSA ABLOY uppnått en världsledande marknadsposition inom entréautomatik. Divisionen är nu geografiskt och teknologiskt positionerad för fortsatt snabb global tillväxt. Arbetet under året fortsatte med att integrera förvärven och att konsolidera organisationen och varumärkesstrukturen för en mer marknadsorienterad differentiering och specialisering av kunderbjudandet baserat på tre marknadskanaler.

I den direkta kanalen, under ASSA ABLOY-varumärket, marknadsförs kompletta lösningar för stora kundsegment som detaljhandel, hälsovård, tillverkningsindustri, distribution och logistik, transport och gruvindustri. Ett nära samarbete med arkitekter och tekniska konsulter driver efterfrågan. Ett antal nya och viktiga produktlanseringar mötte god efterfrågan i alla affärsområden med ökade marknadsandelar som resultat. Ett gemensamt och förstärkt koncept för den betydande serviceaffären

## ENTRANCE SYSTEMS FAKTA

**Erbjudande:** Produkter, komponenter och service inom entréautomatik. Produktprogrammet omfattar automatiska slag-, skjut- och karuselldörrar, grindautomatik, beslag för taksjutportar, garageportar, snabbportar, industriportar, dockningslösningar och hangarportar.

**Marknader:** Entrance Systems är världsledande med försäljning i alla världsdelar. Säljbolag finns i över 30 länder och distributörer i 90 länder. Serviceverksamheten svarar för närmare en tredjedel av omsättningen. Produkterna säljs i tre kanaler. I den direkta kanalen säljs ny utrustning och omfattande service

direkt till slutkunder under ASSA ABLOY-varumärket. Den indirekta kanalen vänder sig till främst till stora och medelstora distributörer under varumärket Entrematic. Flexiforce säljer komponenter och beslag för taksjutportar inom industri- och bostadssegmenten.

**Varumärken:** Besam, Crawford, TKO, Megadoor, Albany, Flexiforce, Amarr, Kelley, Serco, Normstahl, Dynaco, Ditec och EM.

**Förvärv 2014:** Ett antal mindre förvärv genomfördes under året för att stärka marknadsnärvaron.



lanserades också. Det tar framför allt sikte på uppgradering och modernisering av befintlig utrustning för att optimera prestanda och energieffektivitet.

Komponent- och beslagförsäljning har samlats under namnet Flexi-Force. Komponenterna går framförallt till taksjutportar inom de industriella, kommersiella och bostadssegmenten som säljs via distributörer och installatörer. Produktutbudet är heltäckande.

Den tredje kanalen, den indirekta försäljningen, vänder sig till lokala distributörer och installatörer under varumärket Entrematic. Entrematic har ett komplett erbjudande av taksjutportar, dockningslösningar, snabbportar, grind- och entréautomatik. Efter förvärvet 2013 av Amarr i USA har divisionen nu ett mycket slagkraftigt och brett erbjudande för den viktiga amerikanska marknaden. Marknadsarbetet fokuserar på segmentering av produkter och kunder i kombination med marknadsföring av Entrematics helhetserbjudande för ökat kundvärde. Prioriterade områden är innovativ produktutveckling, hög leveranssäkerhet och en effektiv försäljningsprocess där e-handeln kommer att öka.

En viktig uppgift de kommande tre åren är att stärka närvaron på tillväxtmarknaderna med ambitionen att nå en andel på 25 procent av divisionens totala försäljning. Under året ökade investeringarna i ett ökat utbud av moderna dörr- och portlösningar för att höja den organiska tillväxttakten på dessa viktiga marknader.

### Produktledarskap

Den nya produktutvecklingsorganisationen som etablerats de senaste åren i de olika affärsområdena har kraftigt effektiviserat och ökat takten i utvecklingen av nya produkter. Lanseringstakten 2014 innebar att divisionen nu överträffar koncernmålet om 25 procent nya produkter, det vill säga försäljningsandelen av produkter yngre än tre år. På nyutvecklade produktplattformar lanserade divisionen under året flera nya produktgenerationer för skjutdörrar, slagdörrar, karuselldörrar, taksjut- och snabbportar. Plattformarna ger stor flexibilitet att med modulära lösningar differentiera produktutbudet med ökad funktionalitet och i en mycket snabbare takt. Lanseringar av nya produktplattformar innebär också mindre komplexitet och kortare ledtider vilket minskar kostnaderna. Kompetensen utvecklas genom uppbyggnaden av teknologicer i Västeuropa och etableringen av FoU-kapacitet i Östeuropa och Kina.

### Kostnadseffektivitet

Efter flera år av hög tillväxt och många förvärv fortsatte konsolideringen av produktionsstrukturen att stå i fokus för kostnadsarbetet. Divisionen flyttar tillverkning från högkostnadsländer till lågkostnadsländer där produktionen koncentreras till ett fåtal stora fabriker för gemensamma baskomponenter utifrån globala och modulära plattformar. I högkostnadsländer sker kundanpassad slutmontering nära kunden för en mer flexibel och effektiv regional distribution. Under året påbörjades en fabrikskonsolidering i Kina och en ny sammansättningsfabrik etablerades i Turkiet. Flyttning av produktionskapacitet påbörjades också från Holland till Ungern och från Spanien till Rumänien. Utveckling och effektivisering av divisionens processer fortsatte i oförminskad takt. Samordnade inköp fortsätter att minska antalet underleverantörer och öka effektiviteten. Användningen av Lean- och Seamless Flow-processer sprids och fördjupas och ger ökande bidrag till kostnadsbesparingar liksom VA/VE-metodiken i produktutveckling i nära samarbete med tillverkningsorganisationen. Hållbarhetsarbetet fortsatte med minskad råvaru- och energikonsumtion.



Bekväma och estetiska entrélösningar från ASSA ABLOY Entrance Systems.

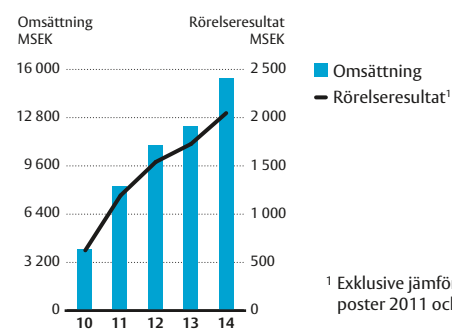
### FINANSIELL ÖVERSIKT

| MSEK                                              | 2013   | 2014   |
|---------------------------------------------------|--------|--------|
| <b>Resultaträkning</b>                            |        |        |
| Omsättning                                        | 12 237 | 15 409 |
| Organisk tillväxt, %                              | 0      | 4      |
| Rörelseresultat (EBIT) <sup>1</sup>               | 1 733  | 2 054  |
| Rörelsemarginal (EBIT) <sup>1</sup> , %           | 14,2   | 13,3   |
| <b>Sysselsatt kapital</b>                         |        |        |
| Sysselsatt kapital                                | 14 592 | 16 245 |
| – varav goodwill                                  | 9 282  | 9 615  |
| Avkastning på sysselsatt kapital <sup>1</sup> , % | 12,1   | 13,1   |
| <b>Kassaflöde</b>                                 |        |        |
| Kassaflöde <sup>2</sup>                           | 1 792  | 2 007  |
| Medelantal anställda                              | 8 191  | 9 420  |

<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster om 313 MSEK 2013.

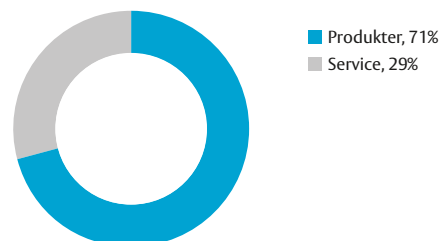
<sup>2</sup> Exklusive omstrukturingsbetalningar.

### OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster 2011 och 2013.

### OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP





## Efterfrågan på produkter och lösningar med hållbarhetsprofil är en kommersiell drivkraft

Koncernens strategier för tillväxt och lönsamhet ligger till grund för ASSA ABLOYs hållbarhetsprioriteringar och -arbete genom hela värdekedjan – från produktutveckling till återvinning. Koncernens affärsmöjligheter kopplade till efterfrågan på produkter och lösningar med hållbarhetsprestanda växer för varje år.



ASSA ABLOYs Sustainability Report 2014 med uppföljning av koncernens prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling finns på bolagets hemsida, [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com)

Att skapa produkter och lösningar med högre hållbarhetsprestanda som hjälper kunderna att minska resursförbrukning samtidigt som en effektiv produktion minskar koncernens egen resursförbrukning är mycket starka drivkrafter för ASSA ABLOY. Hållbarhetsarbetet stödjer koncernens övergripande mål. Att hantera och reducera verksamhetens risker och förvalta dess möjligheter är del av att möta kundernas förväntningar. Däri ingår att fokusera på produktledarskap, växa på marknaden och skapa värde för koncernen och kunderna.

### Hållbarhetsstyrning

ASSA ABLOYs koncerngemensamma uppförandekod fastställer de principer som ASSA ABLOY har satt upp för koncernens medarbetare, leverantörer och externa intressenter. Den är ett viktigt stöd i ASSA ABLOYs decentraliserade organisation där viktiga beslut fattas nära den lokala marknaden.

Koden bygger på internationella riktlinjer och konventioner och finns på 22 språk. Den omfattar alla medarbetare och alla förbinder sig till att efterleva uppförandekoden. Uppförandekoden är ett obligatoriskt moment i introduktionen för nyanställda. Inom tre månader ska en ny medarbetare introduceras till dess innebörd och där efter upprepats utbildningen vart tredje år. Alla medarbetare kan rapportera misstänkta överträdelser genom en whistle-blowing funktion. Rapporterade fall utreds av en särskild kommitté under ledning av koncernens personaldirektör. Processen beskrivs utförligt i uppförandekoden och på koncernens intranät.

Leverantörer informeras om uppförandekoden och leverantörer av direktmaterial i lågkostnadsländer förbinder sig skriftligen att följa den i samarbetet med koncernen. ASSA ABLOY följer upp efterlevnad genom bland annat interna revisioner och leverantörsgranskningar. Uppträdande i strid mot koden beivras.

<sup>1</sup> De historiska siffrorna har justerats med proformadata.

<sup>2</sup> För jämförbara enheter. Den totala energiförbrukningen uppgick till 732 GWh inklusive för året förvärvade enheter och utökad rapportering.

<sup>3</sup> För jämförbara enheter. Den totala konsumtionen uppgick till 1,7 ton inklusive för året förvärvade enheter och utökad rapportering.

<sup>4</sup> För jämförbara enheter. Den totala IR uppgick till 6,4 inklusive för året förvärvade enheter och utökad rapportering.

<sup>5</sup> För jämförbara enheter. Den totala ILDR uppgick till 137 inklusive för året förvärvade enheter och utökad rapportering.

<sup>6</sup> För jämförbara enheter. Antal certifikat tillsammans med motsvarande certifierbara system för nordamerikanska enheter uppgick till 111. Förändringen beror dels på stängning av fabriker i strukturprogrammet och dels att det tillkommit ett antal nya anläggningar med certifikat. Säljbolag med ISO 14001 certifikat ingår i rapporteringen från 2012.

<sup>7</sup> Definitionen av chefspositioner har reviderats under 2014. 2012 och 2013 har justerats för att bli jämförbara med 2014.

### NÅGRA AV RESULTATEN FRÅN HÅLLBARHETSPROGRAMMET

| Mål                                                                                                                                                                                                                                                           | Resultat 2010                                           | Resultat 2011                                           | Resultat 2012                                            | Resultat 2013                                            | Resultat 2014                                            | Trend  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------|--|
| <b>Energihushållning</b> <sup>1</sup> – 15 procent minskad förbrukning 2015 jämfört med 2010, baserat på normaliserade värden.                                                                                                                                | 603 GWh                                                 | 627 GWh                                                 | 691 GWh                                                  | 691 GWh                                                  | 652 GWh <sup>2</sup>                                     | ■      |  |
| <b>Organiska lösningsmedel</b> – Utfasning av all användning av perkloretylen och trikloretylen.                                                                                                                                                              | 32 ton                                                  | 22 ton                                                  | 20 ton                                                   | 14 ton                                                   | 1,7 ton <sup>3</sup>                                     | ■      |  |
| <b>Hälsa och säkerhet</b> <sup>1</sup><br>Nollvision och mål för förbättring:<br>– IR, injury rate = antal skador per miljoner arbetade timmar.<br>– ILDR injury lost day rate = antal förlorade arbetsdagar på grund av skador per miljoner arbetade timmar. | IR: 7,6<br>ILDR: 157                                    | IR: 9,2<br>ILDR: 182                                    | IR: 9,1 <sup>4</sup><br>ILDR: 187 <sup>5</sup>           | IR: 7,2 <sup>4</sup><br>ILDR: 164 <sup>5</sup>           | 6,6 <sup>4</sup><br>142 <sup>5</sup>                     | ■<br>■ |  |
| <b>ISO 14001</b> – Tillämpning i alla fabriker med betydande miljöpåverkan.                                                                                                                                                                                   | 69                                                      | 75                                                      | 100 <sup>6</sup>                                         | 101 <sup>6</sup>                                         | 108 <sup>6</sup>                                         | ■      |  |
| <b>Leverantörer</b> – Hållbarhetsvärderingar – uppförandekod krav på alla leverantörer. Hållbarhetsrevisioner hos leverantörer i riskkategorin.                                                                                                               | 376 hållbarhetsrevisioner i Kina                        | 493 hållbarhetsrevisioner i Asien                       | 795 hållbarhetsrevisioner i Asien                        | 885 hållbarhetsrevisioner i Asien                        | 812 hållbarhetsrevisioner i lågkostnadsländer            | ■      |  |
| <b>Jämställdhet</b> <sup>7</sup> – Förbättra nuvarande nivåer av jämställdhet för högre befattningar.                                                                                                                                                         | Nivå 2: 0%<br>Nivå 3: 16%<br>Nivå 4: 18%<br>Nivå 5: 24% | Nivå 2: 0%<br>Nivå 3: 15%<br>Nivå 4: 19%<br>Nivå 5: 26% | Nivå 2: 18%<br>Nivå 3: 16%<br>Nivå 4: 18%<br>Nivå 5: 23% | Nivå 2: 27%<br>Nivå 3: 12%<br>Nivå 4: 19%<br>Nivå 5: 24% | Nivå 2: 27%<br>Nivå 3: 16%<br>Nivå 4: 17%<br>Nivå 5: 24% | ■      |  |



Sedan 2011 har koncernen ett koncerngemensamt program mot korruption inklusive en policy mot korruption och en rad aktiviteter som genomförs löpande, bland annat riskanalys, utbildning av medarbetare och internkontroll. Under 2014 låg fokus på att implementera en tredjepartsprocess för due diligence på distributörer inom respektive division på marknader som anses ha högre risk för korruption. Vidare fortsatte koncernen att genomföra särskilda test av efterlevnaden av policyn mot korruption på vissa utvalda rörelsedrivande bolag.

#### ASSA ABLOYs arbetssätt

Styrelsen har det övergripande ansvaret medan koncernledningen arbetar operativt med relevanta hållbarhetsfrågor och koncernens strategier.

Divisionerna och koncernbolagen ansvarar för att uppförandekoden och andra policyer följs och att återslag rapportering sker till huvudkontoret. Särskilda ansvariga på divisions- och koncernbolagsnivå överser att riktlinjer, program och verktyg för miljöfrågor finns tillgängliga och genomförs. Personalfunktioner på koncern- och divisionsnivå övervakar hanteringen av sociala och affärsetiska frågor.

ASSA ABLOY tillhandahåller information, riktlinjer och verktyg för att stödja koncernbolagen i det dagliga arbetet med relevanta hållbarhetsfrågor. En koncerngemensamt databas för rapportering och uppföljning av hållbarhetsarbetet samlar goda exempel från koncernbolagen. Databasen utgör en kunskapsbank för alla som arbetar inom området.

Under 2013 implementerade ASSA ABLOY ett nytt koncerngemensamt rapporteringssystem. Det har förenklat integrationen av nya bolag och höjt informationskvaliteten. Det i sin tur har underlättat uppföljning, kontroll och kunskapsöverföring.

#### Ett målstyrt arbete

ASSA ABLOYs nuvarande hållbarhetsmål gäller för perioden 2010–2015. Målen omfattar ASSA ABLOYs viktigaste hållbarhetsfrågor: vattenförbrukning, kemikaliehantering, energieffektivisering, utsläpp av växthusgaser, hållbarhetsprestanda i leverantörsledet, hälsa och säkerhet, medarbetarfrågor, samt övergripande hållbarhetsstyrning.

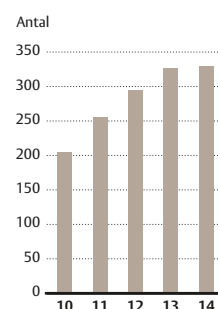
Koncernen har varit framgångsrik i integrationen av förvärvade bolag vilka måste arbeta i linje med koncernens målsättningar. 2014 ingick 331 (327) bolag i koncernrapporteringen, det är en ökning med 1 (12) procent jämfört med 2013.

ASSA ABLOY har successivt ökat noggrannheten och detaljgraden i internrapporteringen för ökad kontroll och kontinuerlig utveckling av koncernens hållbarhetsarbete. Den interna rapporteringen sker halvårsvis.

#### ASSA ABLOYs kunderbjudande

Att bidra med lösningar som skapar värde för kunden är avgörande för en fortsatt stark marknadsposition. Att samtidigt ha effektiva processer är avgörande för en fortsatt lönsam tillväxt.

KONCERNENS RAPPORTERANDE ENHETER 2014



Antal rapporterade enheter i koncernen har ökat till 331 (327).

HÅLLBARHETSARBETET ÄR DEL AV HELA VÄRDEKEDJAN



#### INNOVATION

Nya produkter utvärderas från ett livscykel-perspektiv och resultatet ligger till grund för nästa utvecklingssteg. Syftet är både att förbättra produkternas prestanda och att minska resursåtgången i tillverkning och transporter. Många nya produkter spar energi åt kunderna genom effektivare funktioner och intelligent styrning av olika dörlösningar med avancerad elektromekanisk teknologi.

#### INKÖP

Koncernens leverantörer i lågkostnadsländer granskas utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Leverantörer som inte lever upp till koncernens krav måste förbättra sig eller kommer annars att fasas ut.

#### TILLVERKNING

Tillverkningen av koncernens produkter ska ske på ett säkert sätt och med minsta möjliga miljöpåverkan. Riskfyllda processer fasas successivt ut och ersätts med miljöanpassade alternativ.

#### MARKNADSNÄRVARO

ASSA ABLOY respekterar lagar och förordningar beträffande hållbarhetsaspekter och affärsetik i de länder där företaget är verksamt och kräver att alla samarbetspartners gör detsamma.

#### KUNDER

ASSA ABLOY ska tillhandahålla högkvalitativa produkter som uppfyller kundernas behov, har lång livslängd och är tillverkade med minimal resursåtgång och miljöpåverkan under sin livscykel.

# Hållbar utveckling

Efterfrågan på produkter och lösningar med en hållbarhetsprofil ökar. Kunderna vill i allt större utsträckning ha hållbara lösningar, framförallt vad det gäller energibesparing. För ASSA ABLOY är utveckling av energieffektiva produkter en central del av produktutvecklingen. Produkter som reducerar användarens energiförbrukning, skapar bättre inomhusmiljö, högre säkerhet och sänker den totala driftkostnaden har blivit en allt större del av koncernens försäljning.

Tillämpningen av certifieringar stärker ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete. Ökad användning av olika certifieringar för hållbart och grönt byggande har drivit på utvecklingen och gjort produkterna mer attraktiva.

I slutet av 2014 hade ASSA ABLOY utvecklat miljövarudeklarationer (EPD) för alla strategiska produktgrupper och över 100 produkter kommer att vara certifierade i början av 2015. Koncernen har en tydlig ambition att växa antalet certifierade produkter.

## Utveckling för mer hållbara produkter och lösningar

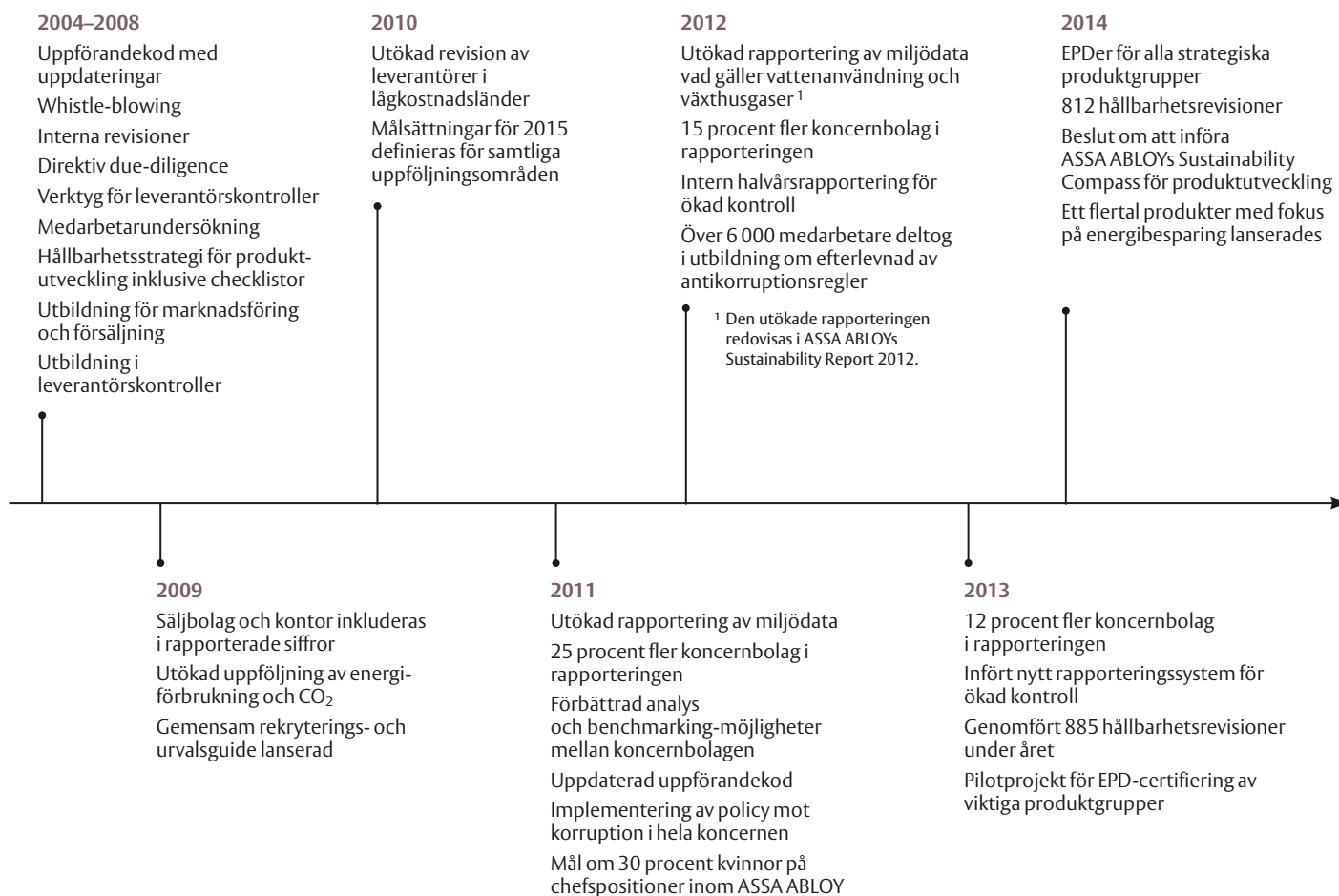
ASSA ABLOY har en världsledande produktutveckling. Det kräver en god kunskap om kundernas behov idag och imorgon samt kunskap om produktens totala värdekedja. ASSA ABLOY beaktar relevanta hållbarhetspa-

rametrar i hela utvecklingsprocessen som är gemensam för koncernen.

Genom produktlivscykelanalyser och value analysis/value engineering får ASSA ABLOY kunskap som möjliggör modifiering och utveckling av produkter med effektivare materialanvändning och reducerad strömförbrukning. Lägre energikonsumtion blir alltmer relevant då digitaliserade och elektromekaniska produkter och lösningar växer i andel av koncernens affär. Produktlivscykelanalyser har också gett ASSA ABLOY kunskap om var den största miljöpåverkan sker. Det är en viktig kändedom i prioritering av resurser.

Genom reducerad och effektiv användning av vatten, kemikalier, energi och material i tillverkningen kan ASSA ABLOY reducera den totala miljöpåverkan och sänka kostnaderna. Med hjälp av koncernens checklista görs en strukturerad genomgång av materialval, konstruktionsdesign och tillverkningsprocesser för att göra processerna hållbara och effektiva. Vidare är arbetet för att minska mängden förpackningsmaterial för olika kundgrupper och leveransformer viktigt för en mer resurseffektiv verksamhet inklusive bränsleförbrukning vid transport. I synnerhet eftersom transportbehoven växer i takt med att koncernen expanderar.

## ARBETET MOT HÅLLBAR UTVECKLING I KORTHET



# Initiativ på Medeco ger goda besparingar



■ **UTMANING:** ASSA ABLOYs koncernbolag Medecos plätering och ytbehandling använde mellan 45 000 och 57 000 liter vatten per dag beroende på produktionsbehov och antalet skift. Vattenkostnaderna var höga och Medeco identifierades som en "stor" producent av avloppsvatten av delstaten Virginia. Företaget behövde hitta ett sätt att minska mängden avloppsvatten och vattenanvändningen.

■ **LÖSNING:** Leslie Samuel, ansvarig för plätering och ytbehandling har genom ett praktiskt förhållningssätt minskat vattenförbrukningen och

sänkt kostnaderna genom att installera spilltankar, stänga av vattnet utanför arbetstid samt optimera produktionskapaciteten så att färre skift krävs.

■ **RESULTAT:** Genom åtgärderna har vattenförbrukningen minskat dramatiskt från 45 000 liter till 3 800 liter per dag. Förändringarna har bidragit till att Medeco drastiskt minskat vattenanvändningen i ytbehandlingen. Initiativen har inte bara minskat vattenkostnaderna utan även elförbrukningen, vilket tillsammans inneburit en minskning av driftskostnaderna med 58 procent de senaste två åren.



## Energieffektiva portar till australiensiskt kylager

■ **KUND:** Oxford Cold Storage hyr ut temperaturkontrollerade lagerlokaler till livsmedelsproducenter och -importörer. Bolaget har en 229 500 kvadratmeter stor anläggning i Laverton North, Australien. Här hanteras och förvaras frysta och kyllda livsmedelsprodukter i temperaturer från -27 °C till 18 °C.

■ **UTMANING:** Eftersom elkostnaderna hade skjutit i höjden i och med införandet av den nya koldioxidskatten, var Oxford Cold Storage i akut behov av en ny anläggning som kunde erbjuda högre kapacitet och minimal elförbrukning – och därmed uppfylla kraven på en effektiv och hållbar anläggning. Den största utmaningen i ett kylhus är att hindra den varma och fuktiga utomhusluften från att strömma in och den kylda luften från att läcka ut.

På anläggningen körs över 800 lastbilstransporter per dag. Lastbilarna lastas vid 90 lastbryggor som leder in i kylda lasthus.

■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY Entrance Systems hade ett nära samarbete med Oxford Cold Storage för att identifiera lösningar som bäst skulle uppfylla kraven på hög prestanda och hållbarhet i det nya kylaget.

Resultatet blev Albany RR300 Clean-portar till frysrummen, en lösning som uppfyller behoven i en extrem miljö. Sektionsdörrarna Crawford takskjutportar användes i alla lastportar, i kombination med lastbryggor, för att uppfylla kraven på täta och välisolerade lastningsstationer.

## Utveckling av leverantörsrelationer

ASSA ABLOY arbetar systematiskt tillsammans med koncernens leverantörer för att höja hållbarhetsprestandan i leverantörsledet. Att utvärdera och förbättra leverantörsbasen är ett kontinuerligt arbete. Valet av leverantörer sker utifrån standardiserade kriterier för kvalitet och arbete med relevanta hållbarhetsfrågor. Genom en god kontroll och att arbeta enligt gemensamt överenskomna handlingsplaner ökar kvaliteten i produkterna och processerna blir effektivare och mer hållbara.

ASSA ABLOYs leverantörer är skyldiga att följa koncernens uppförandekod. Kvalitets- och hållbarhetsrevisioner genomförs innan nya leverantörer godkänns. Leverantörer som anses tillhöra en riskkategori prioriteras för revision.

Granskningsprogrammet uppgraderas löpande och under 2014 introducerades tredjepartsgranskning samtidigt som den geografiska täckningen utökades. Granskning av leverantörer utgår från uppförandekoden. Exempel på områden som följs upp är lön, övertid, buller, skyddsutrustning, kemikaliehantering, olycksrapportering, miljöledningssystem samt utbildning i hälsa och säkerhet.

I de fall leverantörer inte lever upp till kraven uppmanas de till nödvändiga förbättringar enligt en handlingsplan. Om inte denna följs sägs avtalet upp.

## Urvalsprocess för leverantörer

Processen består av tre steg:

- Leverantörens självutvärdering: leverantören bedömer själv sin förmåga att leva upp till ASSA ABLOYs krav enligt ett formulär från ASSA ABLOY.
- Revision på plats: genom hållbarhetsrevisioner bedöms hur väl potentiella leverantörer uppfyller ASSA ABLOYs krav.
- Utökad hållbarhetsrevision: denna kontroll är ett komplement till standardrevisionen.

Leverantören utvärderas och graderas enligt ett färgkodsystem. Grön betyder att leverantören är godkänd. Gul, orange och lila betyder att leverantören underpresterar i olika utsträckning och måste förbättra sig inom en viss tidsgräns och röd betyder att leverantören inte är godkänd.

En röd, lila, orange eller gul klassificering kan uppgraderas om leverantören förbättrar sig i enlighet med en handlingsplan. Om leverantören inte vidtar åtgärder klassas denne omedelbart som röd. Leverantörer klassade som röda sätts som "new business hold". Om de inte förbättrar sig inom överenskommen tid slutar inköpen från leverantören. ASSA ABLOY följer upp godkända leverantörer. Resultaten från hållbarhetsrevisioner går före resultaten från kvalitetsrevisioner avseende överträdelser. Det betyder att en leverantör som får avslag på grund av bristande hantering av relevanta hållbarhetsfrågor antingen stoppas omedelbart eller får vänta på godkännande till dess att bristerna har åtgärdats.

## Genomförda revisioner

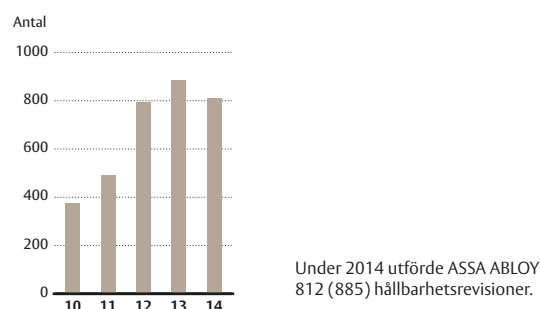
Under 2014 utförde ASSA ABLOY 812 (885) hållbarhetsrevisioner. I slutet av året hade 1 053 (994) aktiva leverantörer klarat minimikraven för kvalitet och relevanta hållbarhetsfrågor. Detta motsvarar drygt 95 procent av inköpsvärdet i lågkostnadsländer i Asien. 43 (31) leverantörer svartlistades.

## ASSA ABLOYs leverantörsdatabas

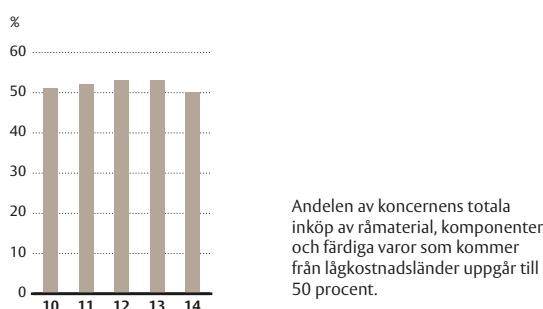
Drygt 95 (95) procent av koncernens leverantörskostnader i lågkostnadsländer omfattas av ASSA ABLOYs databas.

Leverantörerna listas, graderas och följs upp i leverantörsdatabasen. Revisionsrapporter – både för kvalitet och relevanta hållbarhetsfrågor – läggs in löpande. Information om leverantörer med grön gradering läggs in för att möjliggöra leverans till flera koncernbolag inom ASSA ABLOY.

HÅLLBARHETSREVISIONER HOS LEVERANTÖRER I LÅGKOSTNADSLÄNDER



ANDEL AV TOTALA INKÖP I LÅGKOSTNADSLÄNDER





I databasen listas även icke godkända och svartlistade leverantörer, för att säkerställa att dessa inte används igen.

### För en effektivare produktion

#### Energi och koldioxidutsläpp

ASSA ABLOY strävar efter att minska energiförbrukning och relaterade koldioxidutsläpp. Koncernen arbetar inom flera områden för att minska energiförbrukningen. Genom att koncentrera tillverkningen kan koncernen upprätthålla fullt kapacitetsutnyttjande, effektiva arbetsmetoder och processer samt hög kvalitet. Automation och åtgärder för smartare flöden är centrala för att uppnå en effektivare produktion.

Samarbete med innovation, produktdesign och produktutveckling leder till användning av material och processer med mindre miljöpåverkan. Vid sidan av energiförbrukningen är val av material för själva produkten och produktionen viktiga för förmågan att reducera koldioxidutsläppen.

#### Vattenförbrukning

Arbetet med att effektivisera vattenanvändningen har fokuserats till fabriker med ytbehandlingsprocesser, vilka står för merparten av förbrukningen. Genom tekniska förbättringar av rening och återanvändning av vatten i produktionsprocessen har förbrukningen reducerats. Utökad rapportering har varit ett viktigt verktyg för bättre uppföljning och tydligare prioriteringar.

#### Avfallshantering

Koncernen följer principen "reduce-reuse-recycle" (minska-återanvänd-återvinna). Det betyder att ASSA ABLOY arbetar systematiskt för att minska mängden material i produkterna, välja ett så optimalt material som möjligt, utveckla produkter som kan uppgraderas istället för att bytas ut och möjliggöra återvinning av såväl avfall i tillverkningen som de färdiga produkterna när de nått slutet på sin livscykel. Uppföljningen av avfall

från olika materialtyper har förfinats för att bättre bevaka och minska mängden avfall. Koncernen har reducerat mängden avfall generellt och farligt avfall i synnerhet.

#### Farliga kemikalier

ASSA ABLOY arbetar ständigt för att minska användningen av farliga ämnen i produktionen och hitta substitut. De flesta produktionsanläggningarna har fasat ut klorerade organiska lösningsmedel på ett framgångsrikt sätt.

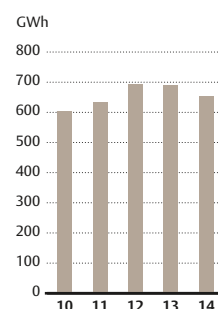
#### Hälsa och säkerhet

ASSA ABLOY ska erbjuda en säker arbetsmiljö och har en nollvision för olyckor i arbetet. Målet är att skapa en kultur där varje individ bidrar till och har en säker arbetsplats och en god hälsa. Under 2014 fortsatte koncernens positiva trend och olyckstalen minskade.

ASSA ABLOY har satt upp mål som ska leda till säkrare arbetsmiljö. Striktare säkerhetsrutiner har implementerats på alla enheter och rapporteringen har förfinats.

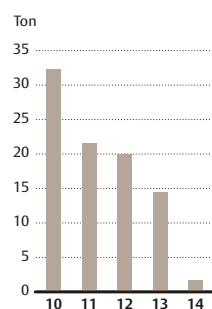
Hälsö- och säkerhetsrevisioner ingår i de interna revisionerna, och riskbedömning utförs rutinmässigt. Olycksrapporter och -analyser används för att identifiera förebyggande åtgärder.

#### ENERGIANVÄNDNING



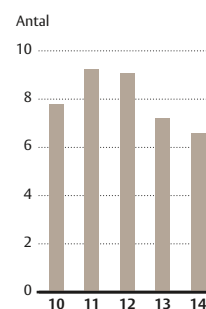
2014 anger utvecklingen för jämförbara enheter från 2013.

#### ANVÄNDNING AV KLORERADE ORGANISKA LÖSNINGSMEDEL (PER OCH TRI)



2014 anger utvecklingen för jämförbara enheter från 2013.

#### SKADOR PER MILJON ARBETADE TIMMAR



2014 anger utvecklingen för jämförbara enheter från 2013.

## Medarbetarna skapar framgång

ASSA ABLOY ska vara ett attraktivt företag att arbeta i. Koncernen hyser stort förtroende för sina medarbetare. Varje medarbetare har ansvar för sin professionella utveckling. Det är viktigt att varje enskild medarbetare känner att den bidrar. ASSA ABLOY investerar globalt och lokalt för att erbjuda stimulerande arbetsuppgifter med tydligt ansvar, goda utvecklingsmöjligheter och en positiv och engagerande arbetssituation.

## Karriär och gemensamma mål

Motiverade och kompetenta medarbetare är viktiga förutsättningar för ett innovativt och lönsamt bolag. Det är upp till den enskilde individen att värna om sin karriär. En grundläggande princip i ASSA ABLOYs rekryteringspolicy är att ge företräde åt interna kandidater förutsatt likvärdiga kvalifikationer som externa sökanden. Konkurrensen om kompetensen hårdnar och koncernen behöver säkerställa kompetens som stödjer digitalisering av såväl produkter som produktion. För att stimulera och underlätta den interna rörligheten annonseras alla lediga platser på koncernens globala intranät. Rekrytering sker i de allra flesta fall lokalt.

En god kunskap om företaget och förståelse för hur den egna arbetsinsatsen bidrar till de övergripande målen bygger motivation och engagemang. För att skapa en samsyn om ASSA ABLOYs affär och hur målen ska uppnås genomgår alla medarbetare det interaktiva utbildningsprogrammet "Entrance to ASSA ABLOY". Programmet behandlar bland annat koncernens historia, organisation, produkter, strategi, uppförandekod och antikorrupsionspolicy.

## Jämställdhet och mångfald

ASSA ABLOYs ambition är att åstadkomma en bättre balans av män och kvinnor på alla nivåer i organisationen. 2011 sattes ett mål om att 30 procent av chefspositionerna på nivå 2–5 ska innehas av kvinnor år 2020. 2014 var andelen 22 (22) procent. Koncernens jämställdhetspolicy är vägledande. Utvecklingen av andelen kvinnor på chefsnivå följs upp i samband med Talent Management-processen. Andra åtgärder är bland annat att prioritera det underrepresenterade könet i samband

med rekrytering förutsatt likvärdiga kvalifikationer och att eftersträva att ha minst en person från det underrepresenterade könet bland slutkandidaterna.

ASSA ABLOYs globala närvaro, många förvärv av bolag och arbete med lokal rekrytering ger mångfald. Koncernens uppförandekod slår fast att kön, religion, ålder, fysiska handikapp, sexuell läggning, nationalitet, politiska åsikter eller socialt och etniskt ursprung inte får vara grund för negativ särbehandling.

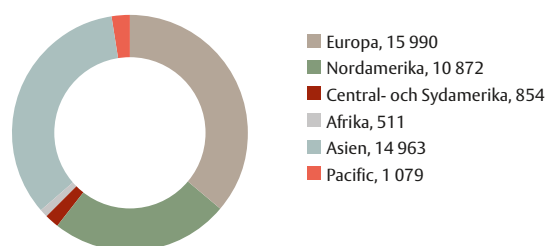
## Att växa med omsorg

ASSA ABLOY är en förvärvsintensiv koncern och det är viktigt att följa upp hur nya enheter agerar i relation till ASSA ABLOYs uppförandekod och polycies. Därför genomförs sociala revisioner av tredje part: Revisionerna omfattar områden som arbetsförhållanden, mänskliga rättigheter, arbetsmiljö, arbetsplatskultur och personalutveckling. Där det är motiverat leder revisionerna till åtgärder för förbättringar. Under 2014 genomfördes revisioner vid produktionsanläggningar i Kina och Rumänien.

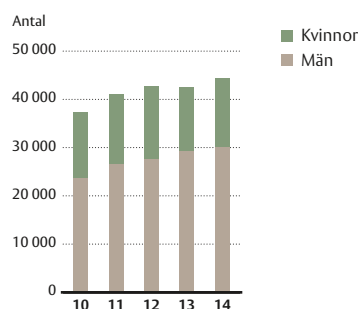
## ASSA ABLOYs medarbetarundersökning

2014 genomfördes ASSA ABLOYs medarbetarundersökning. I en decentraliserad organisation är den ett effektivt verktyg för att få kännedom om medarbetarnas syn på koncernen. Exempel på områden som berörs av undersökningen är: medarbetarnas syn på sin arbetssituation, hur de uppfattar ASSA ABLOY som arbetsgivare, hur de upplever hälsa och säkerhet på sin arbetsplats, om de anser sig få lika förutsättningar och om karriärs-

ANTAL ANSTÄLLDA PER REGION



MEDELANTAL ANSTÄLLDA



KVINNOR PÅ OLIKA NIVÅER I ORGANISATIONEN

| Nivå                        | Andelen kvinnor, % |      |                   |                   |      |
|-----------------------------|--------------------|------|-------------------|-------------------|------|
|                             | 2010               | 2011 | 2012 <sup>1</sup> | 2013 <sup>1</sup> | 2014 |
| 2 – rapporterar till CEO    | 0                  | 0    | 18                | 27                | 27   |
| 3 – rapporterar till nivå 2 | 16                 | 15   | 16                | 12                | 16   |
| 4 – rapporterar till nivå 3 | 18                 | 19   | 18                | 19                | 17   |
| 5 – rapporterar till nivå 4 | 24                 | 26   | 23                | 24                | 24   |
| Nivå 2–5                    | –                  | 24   | 22                | 22                | 22   |
| Alla anställda              | 37                 | 35   | 35                | 31                | 31   |

<sup>1</sup> Definitionen av chefspositioner har reviderats under 2014. 2012 och 2013 har justerats för att bli jämförbara med 2014.

utvärdering har genomförts. Deltagandet för 2014 var 89 procent. Undersökningen visade ett bättre resultat för flera frågor jämfört med 2012. Resultatet bryts ned på över 301 (275) enheter för att möjliggöra konkreta åtgärdsprogram med relevans för medarbetarna.

### Ledar- och chefsutveckling

ASSA ABLOY har en väl etablerad global process för utveckling av chefer på högre nivåer, "Talent Management Process". Syftet är att på ett strukturerat sätt stödja karriärutveckling, optimera utnyttjandet av koncernens samlade resurser samt att säkerställa att den kompetens som krävs för att möta framtidens krav finns tillgänglig.

Varje år erbjuder ASSA ABLOY ett antal chefer att delta i ett av koncernens två utvecklingsprogram för högre chefer, ASSA ABLOY Management Training (MMT) och ASSA ABLOY "Boosting Market Leadership Program" i samarbete med IMD.

MMT ska ge deltagarna ökad kunskap om alla delar av ASSA ABLOYs verksamhet, utveckla det interna nätverket, bidra till att sprida "best practices" och att identifiera nya affärsmöjligheter. Utbildningen sker i tre moduler baserade på koncernens tre strategiska fundament: marknadsnärvaro, produktledarskap och kostnadseffektivitet. Detta är av särskilt stor betydelse för ASSA ABLOY som varje år förvärvar flera företag.

Över 300 av ASSA ABLOYs högsta chefer från mer än 30 länder har deltagit i IMD-programmen sedan 2005, då ASSA ABLOY inledde samarbetet med den världsledande schweiziska företagsledarskolan IMD i Lausanne. Sedan 2011 drivs också Boosting Market Leadership för ett 30-tal deltagare per program. Detta är skräddarsytt och utvecklat i samarbete med IMD. Programmet har som främsta syfte att stödja implementeringen av ASSA ABLOYs strategier. Det fokuserar på problemlös-

ning, genomförande och aktiviteter baserade på analys av olika fallstudier.

### Medarbetarutveckling

De årliga utvecklingssamtalen är viktiga för att följa upp och planera medarbetarens utveckling. Det är en plattform för professionell utveckling med löpande återkoppling. ASSA ABLOY anser att en väl fungerande intern arbetsmarknad med rotation över geografiska gränser och discipliner är viktiga komponenter för medarbetarutvecklingen. Det bidrar också till att kunskap, erfarenheter och värderingar sprids i koncernen. Två nya utvecklingsinitiativ, som riktar sig mot samtliga medarbetare, kommer att lanseras under 2015. Andra initiativ är kortare uppdrag och projekt med utbytesmöjligheter.

### Extern dialog om hållbarhet

Särskilt viktiga intressenter avseende ASSA ABLOYs hållbarhetsarbete är aktieägare, investerare, analytiker, kunder, leverantörer, medarbetare, det lokala samhället, frivilligorganisationer (så kallade NGOs) och media. ASSA ABLOYs policy om öppenhet innebär att koncernen lyssnar till dessa intressenter och tar tillvara deras synpunkter.

Sedan 2005 håller ASSA ABLOY ett årligt rundabordsamtal med investerare angående ASSA ABLOYs arbete med relevanta hållbarhetsfrågor. Det är ett uppskattat forum för ett öppet samtal. Under 2014 framfördes önskemål om mer externt tillgänglig information om leverantörer i lågkostnadsländer och beaktande av hållbarhetsaspekter i förvärvsprocessen samt antikorruption. Intresset för hur ASSA ABLOY förvaltar hållbarhetsaspekter i innovationsprocessen har ökat över åren. Det kommersiella värdet har blivit både tydligare och mer relevant.

## Rumänsk fabrik utvecklar lokal kompetens

■ **UTMANING:** ASSA ABLOY Entrance Systems är en stor arbetsgivare i den rumänska staden Hunedoara. Bolaget strävar efter att vara en ansvarsfull och tillgänglig samhällsmedborgare genom att rekrytera lokalt.

■ **LÖSNING:** Rekryteringen av unga och kompetenta människor i närområdet underlättas av bolagets lärlingsprogram.

Nu har femton tonåringar från en skola i närheten börjat som svetsarlärlingar på fabriken i Hunedoara. Under den tre år långa lärlingsperioden får ungdomarna lära sig ett yrke som kommer att göra dem eftertraktade på arbetsmarknaden.

■ **RESULTAT:** Först fick de nya lärlingarna gå en guidad tur på fabriken och lära sig hur de olika produkterna tillverkas. De fick också information om vilka hälso- och säkerhetsregler som gäller på arbetsplatsen. När de har genomfört det treåriga lärlingsprogrammet kommer de att vara certifierade svetsare med arbetslivserfarenhet från ett multinationellt företag, med en god chans till anställning på ASSA ABLOY Entrance Systems i Hunedoara.



# Förvaltningsberättelse och finansiella rapporter

## Innehåll

|                                                           |           |                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Förvaltningsberättelse</b>                             | <b>63</b> | <b>Noter</b>                                                                            |            |
| Väsentliga risker och riskhantering                       | 65        | 1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper                                      | 90         |
| Bolagsstyrning                                            | 68        | 2 Försäljningsintäkter                                                                  | 96         |
| Styrelse                                                  | 72        | 3 Ersättning till revisorer                                                             | 96         |
| Koncernledning                                            | 74        | 4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader                                                 | 96         |
| Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare  | 77        | 5 Resultatandel i intressebolag                                                         | 96         |
| <b>Omsättning och resultat</b>                            | <b>78</b> | 6 Operationella leasingavtal                                                            | 96         |
| Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat | 79        | 7 Kostnader fördelade på kostnadsslag                                                   | 97         |
| Kommentarer per division                                  | 80        | 8 Avskrivningar                                                                         | 97         |
| Rapportering per division                                 | 81        | 9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen                                             | 97         |
| Finansiell ställning                                      | 82        | 10 Finansiella intäkter                                                                 | 97         |
| Koncernens balansräkning                                  | 83        | 11 Finansiella kostnader                                                                | 97         |
| Kassaflöde                                                | 84        | 12 Inkomstskatt                                                                         | 97         |
| Koncernens kassaflödesanalys                              | 85        | 13 Vinst per aktie                                                                      | 97         |
| Förändringar i koncernens eget kapital                    | 86        | 14 Immateriella tillgångar                                                              | 98         |
| Moderbolagets rapporter                                   | 88        | 15 Materiella anläggningstillgångar                                                     | 100        |
|                                                           |           | 16 Aktier i dotterbolag                                                                 | 101        |
|                                                           |           | 17 Andelar i intressebolag                                                              | 101        |
|                                                           |           | 18 Uppskjuten inkomstskatt                                                              | 102        |
|                                                           |           | 19 Övriga finansiella tillgångar                                                        | 102        |
|                                                           |           | 20 Varulager                                                                            | 102        |
|                                                           |           | 21 Kundfordringar                                                                       | 102        |
|                                                           |           | 22 Moderbolagets eget kapital                                                           | 102        |
|                                                           |           | 23 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie                                   | 102        |
|                                                           |           | 24 Ersättning till anställda efter avslutad anställning                                 | 103        |
|                                                           |           | 25 Övriga avsättningar                                                                  | 105        |
|                                                           |           | 26 Övriga kortfristiga skulder                                                          | 105        |
|                                                           |           | 27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter                                         | 105        |
|                                                           |           | 28 Ansvarsförbindelser                                                                  | 105        |
|                                                           |           | 29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut                                   | 105        |
|                                                           |           | 30 Rörelseförvärv                                                                       | 106        |
|                                                           |           | 31 Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter | 107        |
|                                                           |           | 32 Kassaflöde                                                                           | 107        |
|                                                           |           | 33 Personal                                                                             | 108        |
|                                                           |           | 34 Finansiell riskhantering och finansiella instrument                                  | 110        |
|                                                           |           | <b>Kommentarer till fem år i sammandrag</b>                                             | <b>116</b> |
|                                                           |           | <b>Fem år i sammandrag</b>                                                              | <b>117</b> |
|                                                           |           | <b>Kvartalsinformation</b>                                                              | <b>118</b> |
|                                                           |           | <b>Nyckeltalsdefinitioner</b>                                                           | <b>119</b> |
|                                                           |           | <b>Förslag till vinstdisposition</b>                                                    | <b>120</b> |
|                                                           |           | <b>Revisionsberättelse</b>                                                              | <b>121</b> |



# Förvaltningsberättelse

ASSA ABLOY ABs (publ.), org.nr 556059-3575, årsredovisning innehåller koncernens redovisning för verksamhetsåret 1 januari–31 december 2014. ASSA ABLOY är världsledande inom lås- och dörrlösningar som uppfyller slutanvändarnas krav på trygghet, säkerhet och användarvänlighet.

## Väsentliga händelser

### *Omsättning och resultat*

Omsättningen uppgick till 56 843 MSEK (48 481) med en organisk tillväxt om 3 procent (2) och en förvärvad tillväxt om 9 procent (4). Valutaeffekten på omsättningen uppgick till 5 procent (-2).

Rörelseresultatet (EBIT) exklusive omstruktureringkostnader ökade med 17 procent till 9 257 MSEK (7 923) motsvarande en rörelsemarginal om 16,3 procent (16,3). Finansnettot uppgick till -559 MSEK (-542). Resultatet före skatt exklusive omstruktureringkostnader uppgick till 8 698 MSEK (7 381).

Det operativa kassaflödet exklusive omstruktureringbetalningar var fortsatt starkt och uppgick till 8 238 MSEK (6 803), en ökning med 21 procent. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive omstruktureringkostnader var 17,38 SEK (14,84), en ökning med 17 procent.

### *Omstruktureringar*

Aktivitetsnivån inom de strukturprogram som lanserades under tidigare år har varit fortsatt hög under året. Vid utgången av 2014 hade 9 414 anställda lämnat koncernen i samband med förändringarna i produktionsstrukturen sedan programmen startade, varav 1 056 personer under året. Sammantaget har 64 fabriksnedläggningar genomförts, varav sju nedläggningar under året. Ett större antal fabriker i högkostnadsländer har även konverterats från tillverkning till slutmontering. 36 kontor har också stängts under motsvarande period, varav åtta stängningar under året. Koncernens tillverkning koncentreras i en allt större omfattning till egna enheter i Kina och Central- och Östeuropa samt till externa leverantörer i lågkostnadsländer.

Utbetalningar relaterade till strukturprogrammen uppgick till 453 MSEK (647) för helåret. Vid utgången av 2014 uppgick de återstående avsättningarna för strukturåtgärder till 941 MSEK (1 369).

### *Förvärv och avyttringar*

Den 10 februari 2014 förvärvades 100 procent av amerikanska Lumidigm, en ledande aktör inom det snabbväxande

biometrisk segmentet. Förvärvet flyttar på ett väsentligt sätt fram gruppens position inom biometri och kommer att skapa ytterligare tillväxtmöjligheter för ASSA ABLOY. Lumidigm har sitt huvudkontor i Albuquerque, New Mexico.

Den 1 december 2014 förvärvades 95 procent av aktiekapitalet i kinesiska Jiawei, en av de ledande leverantörerna av säkerhetslås i Kina. Jiawei breddar ASSA ABLOYS närvaro i OEM kanalen för dörrtillverkare och ger kompletterande tillgång till den växande eftermarknaden för säkerhetslås och cylindrar i Kina. Jiawei utgör ännu ett viktigt steg i strategin att öka marknadsnärvaron i Kina och på andra tillväxtmarknader. Jiawei har sitt högkvarter i Jinhua, Zhejiangprovinsen i östra Kina.

Den 29 december 2014 förvärvades 51 procent av aktiekapitalet i Digi Electronic Lock, den ledande kinesiska tillverkaren av digitala dörrlås. Keylock är det ledande varumärket i Kina inom digitala dörrlås med ett omfattande produktutbud inom låg- till mellansegmenten vilket är ett bra komplement till ASSA ABLOYS premiumprodukter. Digi Electronic Lock är ett mycket bra tillskott till det nuvarande erbjudandet inom det snabbväxande segmentet för digitala dörrlås. Digi Electronic Lock har sitt högkvarter i Guangzhou i Södra Kina.

Av övriga förvärv under året kan bland annat noteras fortsatta förvärv på tillväxtmarknaderna av ENOX i Indien och Metalika och Silvana i Brasilien. Förvärven ger ASSA ABLOY en ökad marknadsnärvaro på de indiska och brasilianska marknaderna.

Med mindre förvärv inkluderade konsoliderades totalt tjugo förvärvade verksamheter under året. Det sammanlagda förvärvspriset för dessa förvärv uppgår till 4 669 MSEK och förvärvsanalyserna indikerar att goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämd livslängd uppgår till 4 151 MSEK.

I december 2014 tecknade ASSA ABLOY avtal om förvärv av ODIS i Chile. Förvärvet är ett led i den allmänna strategin att stärka ASSA ABLOYS marknadsposition på tillväxtmarknaderna runtom i världen.

## Forskning och utveckling

ASSA ABLOYs kostnader för forskning och utveckling uppgick under året till 1 545 MSEK (1 390), vilket motsvarar 2,7 procent (2,9) av omsättningen.

Inom ASSA ABLOY finns en central funktion, Shared Technologies, med ansvar för standardiseringen av elektronik inom koncernens gemensamma plattformar. Målet är att standardiseringen ska ge lägre utvecklingskostnader och en förkortad utvecklingstid för nya produkter.

## Hållbar utveckling

ASSA ABLOY bedriver tillståndspliktig verksamhet enligt svenska miljöbalken i fyra av dotterbolagen i Sverige. Koncernens tillstånds- och anmälningspliktiga verksamheter påverkar den yttre miljön genom dotterbolagen ASSA AB och ASSA OEM AB. Bolagen bedriver verksamhet med mekanisk verkstad och därtill hörande anläggning för ytbehandling, vilket påverkar den yttre miljön med utsläpp till vatten och luft samt avfall. Dotterbolagen ASSA AB och ASSA OEM AB arbetar aktivt med miljöfrågor och är certifierade enligt ISO 14001. Det bedrivs även tillstånds- och anmälningspliktiga verksamheter i Göteborg och Strömstad inom Crawford Entrance Solutions.

Flertalet av enheterna utanför Sverige bedriver tillståndspliktig verksamhet och innehar motsvarande tillstånd enligt lokal lagstiftning.

ASSA ABLOYs enheter världen över arbetar målmedvetet med att reducera utsläppen av växthusgaser. Detta gäller

enheter både på mogna och på nya marknader, och i befintliga såväl som nyförvärvade bolag.

2014 års hållbarhetsredovisning med uppföljning av koncernens prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling finns på bolagets hemsida, [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com).

## Transaktioner med närstående

Transaktioner mellan ASSA ABLOY och närstående som väsentligen påverkat företagens ställning och resultat har inte ägt rum.

## Väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång

Inga väsentliga händelser har inträffat efter räkenskapsårets utgång och fram till tidpunkten för fastställandet av årsredovisningen för ASSA ABLOY AB.

## Framtidsutsikter

### Långsiktiga utsikter

Långsiktigt förväntar sig ASSA ABLOY att efterfrågan på säkerhet kommer att öka. Arbetet med att fokusera på kundnytta, innovationer och att utnyttja ASSA ABLOYs starka position kommer att påskynda tillväxten och förbättra lönsamheten.

Den organiska försäljningstillväxten förväntas vara god. Rörelsemarginalen (EBIT) och det operativa kassaflödet förväntas att utvecklas väl.

# Förvaltningsberättelse

## Väsentliga risker och riskhantering

### Riskhantering

Osäkerhet om framtida utveckling och händelseförlopp är ett naturligt riskmoment i all affärsverksamhet. Risktagandet som sådant ger möjligheter till fortsatt ekonomisk tillväxt, men riskerar givetvis även att negativt påverka affärsverksamheten och dess uppsatta målsättningar. Det är därför av stor vikt att ha en systematisk och effektiv process för riskbedömning samt en väl fungerande riskhantering generellt. Riskhanteringen inom ASSA ABLOY syftar ej till att undvika risker utan att på ett kontrollerat sätt identifiera, hantera och reducera effekterna av dessa risker. Detta arbete sker utifrån en bedömning av riskernas sannolikhet och potentiella effekt för koncernen.

ASSA ABLOY är en internationell koncern med stor geografisk spridning, vilket innebär en exponering för olika former av såväl strategiska, operativa som finansiella risker. Strategiska risker avser förändringar i affärsverksamhetens omgivning med potentiellt betydande effekter på ASSA ABLOYs verksamhet och affärs mål. Operativa risker utgörs av risker direkt hänförliga till affärsverksamheten medförande en potentiell påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning. Finansiella risker utgörs främst av finansieringsrisk, valutarisk, ränterisk, kreditrisk samt risker kring koncernens pensionsåtaganden.

ASSA ABLOYs styrelse har det övergripande ansvaret för koncernens riskhantering och beslutar om koncernens strategiska inriktning baserat på koncernledningens rekommendationer. I den decentraliserade anda som genomsyrar ASSA ABLOY, samt i syfte att hålla riskanalysen och riskhanteringen så nära de faktiska riskerna som möjligt, sker en stor del av arbetet med operativa risker på divisions- och affärsenhetnivå.

### Strategiska risker

Till de risker som ASSA ABLOY möter av denna karaktär hör olika former av omvärldsrisker med påverkan på säkerhetsmarknaden generellt, främst förändringar av kundbeteenden, konkurrenter och varumärkespositionering. Till detta ska läggas landspecifika risker.

ASSA ABLOY har en global marknadstäckning med försäljning och tillverkning i ett stort antal länder. Tyngdpunkten finns i Västeuropa och Nordamerika, men andelen av försälj-

ningen har under senare år ökat i Asien samt Central- och Östeuropa. Koncernen är därmed av naturliga skäl exponerad för såväl generella omvärldsrisker som landspecifika risker i form av politiska beslut, övergripande förändringar av regelverk med mera. Förändringar i kundbeteenden generellt liksom konkurrenters agerande påverkar efterfrågan av olika produkter och dess lönsamhet.

Kunder och leverantörer, inklusive relationerna med dessa, är föremål för löpande lokal översyn. Vad gäller konkurrenter genomförs riskanalys både centralt och lokalt.

Koncernen innehar ett flertal av branschens starkaste varumärken, varav flera är globala och väl kompletterar koncernens huvudvarumärke ASSA ABLOY. Till huvudvarumärket kopplas även lokala produktvarumärken successivt i en allt högre grad.

Aktiviteter pågår kontinuerligt i syfte att bibehålla och ytterligare förstärka ASSA ABLOYs goda rykte. Det innebär bland annat att tillse efterlevnad av ASSA ABLOYs uppförandekod. Koden ger uttryck för koncernens höga ambitioner inom bland annat socialt hänsynstagande, engagemang och miljöhänsyn.

### Operativa risker

Operativa risker utgörs av risker direkt hänförliga till affärsverksamheten med en potentiell påverkan på koncernens resultat och finansiella ställning. Till operativa risker hör legala och miljömässiga risker, förvärv av nya verksamheter, strukturåtgärder, tillgång och prisfluktuationer på råmaterial, kundberoende med mera. Risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring finansiell rapportering och intern kontroll ingår även i denna kategori.

Hanteringen av dessa risker presenteras närmare i tabellen på sidan 67.

### Finansiella risker

Treasuryavdelningen inom ASSA ABLOY ansvarar för koncernens kort- och långfristiga finansiering, finansiell cash management, valutarisker samt övrig finansiell riskhantering. Finansverksamheten är centraliserad till en treasuryavdelning som hanterar huvuddelen av alla finansiella transaktioner samt koncernens finansiella risker med ett koncernövergripande fokus.

#### STRATEGISKA RISKER

Förändringar i omvärlden med potentiellt betydande effekter på verksamhet och affärs mål.

- Kundbeteende
- Konkurrenter
- Varumärkespositionering
- Landspecifika risker med mera

#### OPERATIVA RISKER

Risker direkt hänförliga till affärsverksamheten med potentiell påverkan på resultat och finansiell ställning.

- Legala och miljömässiga risker
- Förvärv av nya verksamheter
- Strukturåtgärder
- Tillgång och prisfluktuationer på råmaterial
- Kundberoende med mera

#### FINANSIELLA RISKER

Finansiella risker med potentiell påverkan på resultat och finansiell ställning.

- Finansieringsrisker
- Valutarisker
- Ränterisker
- Finansiella kreditrisker
- Risker avseende pensionsåtaganden

# Förvaltningsberättelse

## Väsentliga risker och riskhantering

Ansvarsfördelning och kontrollen av koncernens finansieringsverksamhet regleras i en finanspolicy vilken fastställs av styrelsen. Treasury har det huvudsakliga ansvaret för finansiella risker inom de ramar som finanspolicyen fastställer. I detta arbete används en stor mängd finansiella instrument. Redovisningsprinciper, riskhantering och riskexponering beskrivs mer i detalj i not 1 och not 34 samt not 24 för ersättningar till anställda efter avslutad anställning.

Koncernens finansiella risker utgörs i huvudsak av finansieringsrisk, valutarisk, ränterisk, kreditrisk samt risker avseende koncernens pensionsåtaganden.

### *Finansieringsrisk*

Med finansieringsrisk avses risken att finansieringen av koncernens kapitalbehov samt refinansieringen av utestående lån försvåras eller fördyras. Finansieringsrisken kan minskas genom att hålla en jämn förfalloprofil för upplåningen samt genom att upprätthålla en god kreditvärdighet. Risken minskas ytterligare via betydande outnyttjade bekräftade kreditlöften.

### *Valutarisk*

Eftersom ASSA ABLOY säljer sina produkter i länder över hela världen och har bolag i ett stort antal länder exponeras koncernen för effekter av förändringar av valutakurser. Dessa förändringar påverkar resultatet i koncernen både när utländska dotterbolags resultaträkningar omräknas till svenska kronor, så kallad omräkningsexponering, och när produkter exporteras och säljs i länder utanför tillverkningslandet, även kallad transaktionsexponering. Omräkningsexponeringen är främst relaterad till resultat i USD och EUR. Denna typ av exponering säkras inte. Valutarisken i form av transaktionsexponering, det vill säga export respektive import av varor, är relativt begränsad inom koncernen, även om den förväntas öka över tiden som ett resultat av rationaliseringar inom tillverkning och inköp. Koncernen har under 2014, i enlighet med finanspolicyen, endast säkrat en mycket begränsad del av de löpande valutaflödena vilket innebär att valutaförändringar slår igenom direkt i affärsverksamheten.

Förändringar i valutakurser påverkar också koncernens skuldsättning och eget kapital. Skillnaden mellan de utländska dotterbolagens tillgångar och skulder i respektive utländsk valuta påverkas av valutakursförändringar och ger upphov till en omräkningsdifferens som påverkar koncernens totalresultat. En generell försvagning av SEK leder till en ökning av nettoskulden men ökar samtidigt koncernens eget kapital. Vid årsskiftet var de största utländska nettotillgångarna i USD och EUR.

### *Ränterisk*

När det gäller ränterisker har förändringar i räntenivån en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Räntenettot påverkas också av storleken på koncernens nettoskuld och dess valutasammansättning. Nettoskulden var 22 327 MSEK (19 595) vid utgången av 2014. Skulden var främst denominerad i SEK, USD och EUR. Treasury mäter koncernens räntexponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Förutom att ta upp lån i rörlig eller fast ränta används olika räntederivat för att justera räntekänsligheten.

### *Kreditrisk*

Kreditrisker uppstår både inom den vanliga affärsverksamheten och genom de finansiella transaktioner Treasury genomför. Kundfordringar är spridda över ett stort antal kunder, vilket minskar kreditrisken. Kreditrisker relaterade till den operativa affärsverksamheten hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.

Den finansiella riskhanteringen medför vissa motpartsrisker för ASSA ABLOY. Denna exponering uppstår bland annat genom placeringar av likviditet, via upplåning och derivatinstrument. Motpartslimiter sätts för varje finansiell motpart och följs upp löpande.

### *Pensionsåtaganden*

ASSA ABLOY hade vid utgången av 2014 åtaganden för pensioner och övriga ersättningar efter avslutad anställning om 7 049 MSEK (5 440). Koncernen förvaltar pensionstillgångar till ett värde av 4 103 MSEK (3 425). Avsättningar i balansräkningen för förmåns- och avgiftsbestämda pensionsplaner och sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning uppgick till 2 946 MSEK (2 015). Förändringen av tillgångarnas och skuldernas värde från år till år beror dels på hur aktie- och räntemarknaderna utvecklas och dels på vilka aktuaria åtaganden som görs. Väsentliga omvärderingar av åtaganden och förvaltningstillgångar redovisas löpande i balansräkningen och i övrigt totalresultat. De åtaganden som görs avser bland annat diskonteringsräntor och förväntade inflations- och löneökningssnivåer.



| Operativa risker                                                                                                                                                                                                      | Riskhantering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Kommentar                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Legala risker</b>                                                                                                                                                                                                  | <p>Förväntade och genomförda förändringar i lagstiftning följs löpande upp i de länder där koncernen är verksam.</p> <p>En koncernövergripande legal policy är införd, vilken specificerar det juridiska ramverk inom vilket affärsverksamhet får bedrivas.</p> <p>Utestående och potentiella tvister och andra legala ärenden inrapporteras regelbundet till koncernens centrala juristfunktion.</p> <p>Riktlinjer och policies kring efterlevnad av gällande konkurrens-, exportkontroll- och antikorrupsionslagstiftning är införda. Legala risker kopplade till egendom och ansvarsfrågor utvärderas löpande.</p> | Det bedöms vid utgången av 2014 ej finnas utestående legala tvister som kan leda till väsentliga kostnader för koncernen.                                                                                               |
| <b>Miljörisker</b>                                                                                                                                                                                                    | Utestående och potentiella miljörisker följs regelbundet upp i verksamheten. Extern expertis tas in för miljömässiga utvärderingar vid behov.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Prioriterade miljöaktiviteter samt övrig information om hållbar utveckling redovisas i koncernens hållbarhetsredovisning.                                                                                               |
| <b>Förvärv av nya verksamheter</b>                                                                                                                                                                                    | <p>Förvärv genomförs av ett antal personer med stor förvärvserfarenhet samt med stöd av konsulter inom till exempel juridiska och ekonomiska områden.</p> <p>Förvärv genomförs i enlighet med en enhetlig och fördefinierad koncernövergripande process. Den består av fyra dokumenterade faser: strategi, utvärdering, genomförande och integration.</p>                                                                                                                                                                                                                                                             | Koncernens förvärv under 2014 redovisas i förvaltningsberättelsen samt i not 30 Rörelseförvärv.                                                                                                                         |
| <b>Omstruktureringsåtgärder</b><br><br>Koncernen genomför särskilda strukturprogram, vilket innebär att en del tillverkningsenheter ändrar inriktning till i huvudsak slutmontering samt att vissa enheter läggs ned. | <p>Respektive strukturprogram drivs i projektform med fastställda aktiviteter och tidplan.</p> <p>De olika projekten inom respektive strukturprogram följs upp systematiskt och på regelbunden basis.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Strukturprogrammets omfattning, kostnader och besparingar presenteras mer utförligt i förvaltningsberättelsen.                                                                                                          |
| <b>Prisfluktuationer och tillgång till råmaterial</b>                                                                                                                                                                 | <p>Inköp och hantering av råmaterial sker främst på divisions-/affärsenhetens nivå.</p> <p>Koordinering sker med hjälp av regionala rå samt med hjälp av övergripande ansvariga för utvalda materialkomponenter.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | För ytterligare information kring materialinköp, se not 7 Kostnader fördelade på kostnadsslag.                                                                                                                          |
| <b>Kundförluster</b>                                                                                                                                                                                                  | <p>Kundfordringarna är spridda över ett stort antal kunder på ett stort antal marknader. Det finns inga enskilda kunder inom koncernen som var och en utgör mer än 10 procent av omsättningen.</p> <p>Kommersiella kreditrisker hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Fordran på varje enskild kund är i förhållande till total kundfordran relativt liten. Risken för väsentliga kreditförluster för koncernen bedöms vara begränsad.                                                        |
| <b>Försäkringsrisker</b>                                                                                                                                                                                              | <p>Ett koncernövergripande försäkringsprogram finns etablerat, främst avseende egendoms-, avbrotts-, och ansvarsrisker. Försäkringsprogrammet omfattar samtliga affärsenheter.</p> <p>Exponeringen för ovannämnda riskområden inom koncernen regleras bland annat med hjälp av eget återförsäkringsbolag, så kallat captive.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Koncernen bedöms i stort ha ett adekvat försäkringsskydd och en rimlig balans mellan bedömd riskexponering och försäkringskostnad.                                                                                      |
| <b>Risker relaterade till intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen</b>                                                                                                                                 | <p>Organisationen bedöms som förhållandevis transparent och med tydliga ansvarsfördelningar.</p> <p>Instruktioner kring ansvarsfördelning, behörigheter och andra internkontrollrutiner regleras i en handbok för intern kontroll. Efterlevnad av internkontroll utvärderas årligen för samtliga rörelsedrivande bolag.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Intern kontroll och övriga relaterade frågor presenteras mer utförligt i förvaltningsberättelsen, avsnittet för bolagsstyrning.                                                                                         |
| <b>Risker kring finansiell rapportering</b>                                                                                                                                                                           | <p>En väl etablerad controllerorganisation på både divisions- och koncernnivå analyserar och övervakar kvaliteten på finansiell rapportering.</p> <p>Årlig intern granskning av finansiell rapportering sker för utvalda koncernbolag på roterande basis.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Se även avsnittet "Grund för rapporternas upprättande" i not 1.</p> <p>Ytterligare information om riskhantering kring finansiell rapportering återfinns i förvaltningsberättelsen, avsnittet för bolagsstyrning.</p> |

# Förvaltningsberättelse

## Bolagsstyrning

ASSA ABLOY är ett svenskt publikt aktiebolag, med säte i Stockholm, Sverige, vars aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholm.

Till grund för styrningen av ASSA ABLOY ligger den svenska aktiebolagslagen, årsredovisningslagen, regelverket vid Nasdaq Stockholm och Svensk kod för bolagsstyrning, liksom andra tillämpliga externa lagar, regler och rekommendationer samt interna regelverk.

Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats som en del av ASSA ABLOYs tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning. Bolagsstyrningsrapporten är granskad av ASSA ABLOYs revisor. ASSA ABLOY redovisar inga avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning för 2014.

ASSA ABLOY verkar för att verksamheten ska generera god långsiktig avkastning för aktieägare och andra intressenter. En effektiv bolagsstyrning inom ASSA ABLOY kan sammanfattas i ett antal samverkande komponenter som beskrivs nedan.

### 1 Aktieägare

ASSA ABLOY hade vid årets slut 17 720 aktieägare (17 199). ASSA ABLOYs huvudägare är Investment AB Latour (9,5 procent av aktiekapitalet och 29,5 procent av rösterna) samt Melker Schörling AB (3,9 procent av aktiekapitalet och 11,5 procent av rösterna). Utländska aktieägars ägarandel uppgick till cirka 65 procent (67) av aktiekapitalet och cirka 44 procent (46) av rösterna. De tio största aktieägarna representerade motsvarande cirka 35 procent (37) av aktiekapitalet och 56 procent (57) av rösterna. För ytterligare information om aktieägare, se sidan 123.

Ett aktieägaravtal som bland annat innehåller en överenskommelse om förköpsrätt vid någondera parts avyttring av aktier av serie A finns mellan Gustaf Douglas, Melker Schörling och till dem närtstående bolag. Styrelsen för ASSA ABLOY känner därutöver inte till några aktieägaravtal eller andra överenskommelser mellan aktieägare i ASSA ABLOY.

### Aktiekapital och rösträtt

ASSA ABLOYs aktiekapital uppgick vid årets slut till 370 858 778 SEK fördelat på 19 175 323 aktier av serie A och 351 683 455 aktier av serie B. Det totala antalet röster uppgick till 543 436 685 där en aktie av serie A motsvarar tio röster och en aktie av serie B en röst. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 1,00 SEK och lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat.

### Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av bolagsstämman att köpa tillbaka och överlåta egna aktier. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2014 gav styrelsen bemyndigande att under perioden fram till nästa årsstämma förvärva högst så många aktier av serie B att ASSA ABLOY efter varje förvärv innehar högst 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget.

Totalt 600 000 (600 000) aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Dessa aktier utgör cirka 0,2 procent (0,2) av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde om 1,00 SEK. Köpeskillingen uppgick till 103 MSEK (103). Inga återköp av aktier genomfördes under 2014.

### Aktien och utdelningspolicy

ASSA ABLOYs aktie av serie B är noterad på Nasdaq Stockholms lista för större bolag (Large Cap). ASSA ABLOYs börsvärde uppgick vid utgången av året till 153 832 MSEK. Styrelsens målsättning är att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablonskatt, dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

### 2 Bolagsstämma

Aktieägarnas rätt att besluta i ASSA ABLOYs angelägenheter utövas vid bolagsstämman. Aktieägare som är registrerade i aktieboken per avstämningsdagen och är anmälda i tid har

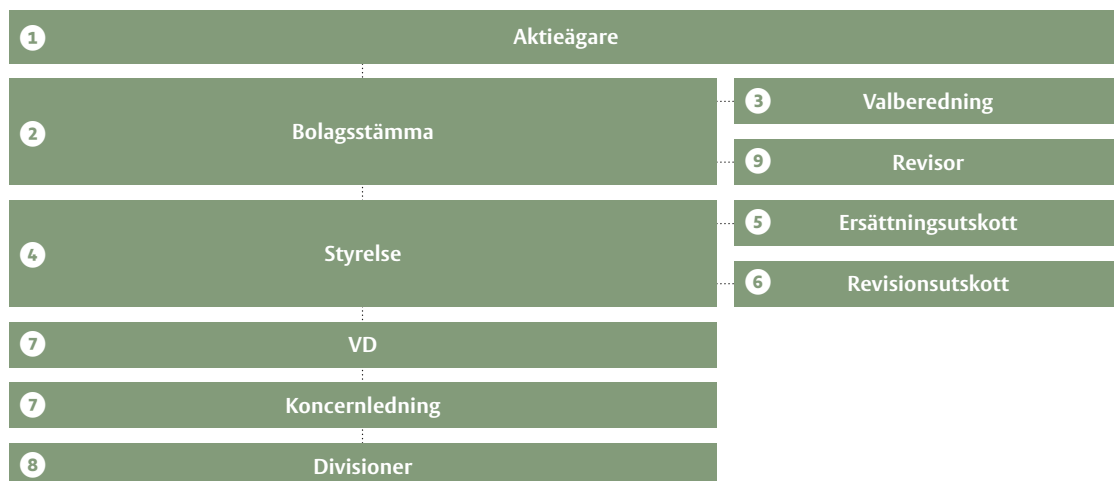
#### Viktiga externa regelverk

- Svensk aktiebolagslag
- Årsredovisningslag
- Nasdaq Stockholm regelverk för emittenter
- Svensk kod för bolagsstyrning ([www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se))

#### Viktiga interna regelverk

- Bolagsordning
- Styrelsens arbetsordning
- Finanspolicy
- Redovisningsmanual
- Kommunikationspolicy
- Insiderpolicy
- Processer för internkontroll
- Uppförandekod samt policy mot korruption

#### Bolagsstyrningsstruktur



rätt att delta på bolagsstämman, personligen eller genom ombud. Beslut vid bolagsstämman fattas normalt med enkel majoritet. För vissa frågor föreskriver dock aktiebolagslagen att ett förslag ska biträdas av en högre majoritet. Enskilda aktieägare som önskar få ett ärende behandlat på bolagsstämman kan begära detta hos ASSA ABLOYs styrelse under särskild adress som publiceras på bolagets hemsida i god tid före stämman.

Årsstämma ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Vid årsstämman prövas frågor avseende bland annat utdelning, fastställande av resultat- och balansräkning, ansvarsfrihet för styrelseledamöterna och VD, val av styrelseledamöter, styrelseordförande, valberedning och revisorer samt fastställande av riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare och arvode till styrelse och revisorer. Extra bolagsstämma kan hållas om styrelsen anser att behov finns eller om ASSA ABLOYs revisorer eller ägare till minst 10 procent av aktierna begär det.

#### Årsstämma 2014

Vid årsstämman i maj 2014 deltog aktieägare som representerade 60,4 procent av aktiekapitalet och 73,0 procent av rösterna.

Vid årsstämman omvaldes Lars Renström, Carl Douglas, Birgitta Klasén, Eva Lindqvist, Johan Molin, Sven-Christer Nilsson, Jan Svensson och Ulrik Svensson till ledamöter av styrelsen. Vidare omvaldes Lars Renström till styrelsens ordförande samt Carl Douglas till vice ordförande.

Stämman 2014 fastställde, i enlighet med styrelsens och VDs förslag, utdelningen till 5,70 SEK per aktie. Stämman beslutade därutöver om arvode till styrelsen, riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, bemyndigande till styrelsen om återköp och överlåtelser av egna aktier av serie B, genomförande av ett långsiktigt aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen (LTI 2014) samt utsåg ledamöter av valberedningen inför årsstämman 2015.

#### 3 Valberedning

Inför årsstämman 2015 utgörs valberedningen av Gustaf Douglas (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Liselott Ledin (Alecta), Marianne Nilsson (Swedbank Robur fonder) och Anders Oscarsson (AMF och AMF fonder). Gustaf Douglas är valberedningens ordförande. För det fall en aktieägare, som representeras av en av valberedningens ledamöter, inte längre skulle tillhöra de största aktieägarna i ASSA ABLOY, äger valberedningen rätt att utse en annan representant för någon av de större aktieägarna att ersätta sådan ledamot. Detsamma gäller för det fall en ledamot av valberedningen inte längre är anställd av sådan aktieägare eller av något annat skäl lämnar valberedningen före årsstämman 2015.

Valberedningen har till uppgift att på aktieägarnas uppdrag förbereda val av ordförande, vice ordförande och övriga ledamöter av styrelsen, val av revisor, val av ordförande vid årsstämman, val av valberedning inför årsstämman, arvodesfrågor och därtill hörande frågor.

Inför årsstämman 2015 har valberedningen gjort en bedömning av huruvida den nuvarande styrelsen är ändamålsenligt sammansatt och uppfyller de krav som ställs på styrelsen till följd av bolagets nuvarande situation och framtida inriktning. Den årliga utvärderingen av styrelsen har varit en del av underlaget för denna bedömning. Sökandet efter lämpliga styrelseledamöter pågår kontinuerligt under året och förslag till nya ledamöter sker i varje enskilt fall med utgångspunkt i en av valberedningen fastställd kravprofil.

Aktieägare som vill lägga fram förslag till valberedningen kan göra detta via e-mail till: [nominationcommittee@assaabloy.com](mailto:nominationcommittee@assaabloy.com).

Valberedningens förslag till årsstämman 2015 offentliggörs senast i samband med kallelsen till årsstämman som beräknas publiceras omkring den 1 april 2015.

#### 4 Styrelse

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen för koncernens organisation och förvaltning samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategier och policies samt förvärv, avyttringar och investeringar. Styrelsen godkänner årsredovisning och delårsrapporter, föreslår utdelning och riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare till årsstämman samt fattar beslut rörande koncernens finansiella struktur.

Till styrelsens övriga uppgifter hör bland annat att:

- fortllöpande utvärdera bolagets operativa ledning, inklusive VDs arbete,
- säkerställa att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av bolagets verksamhet,
- säkerställa att bolagets informationsgivning präglas av öppenhet samt är korrekt, relevant och tillförlitlig,
- säkerställa att det finns en tillfredsställande kontroll av bolagets efterlevnad av lagar och andra regler som gäller för bolagets verksamhet, samt
- säkerställa att erforderliga etiska riktlinjer fastställs för bolagets uppträdande.

Styrelsens arbetsordning och instruktioner om arbetsfördelningen mellan styrelse och VD uppdateras och fastställs minst en gång per år. Styrelsen har även utfärdat skriftliga anvisningar där det anges hur den finansiella rapporteringen till styrelsens ska ske.

Styrelsens ordförandeska, förutom att leda styrelsearbetet, fortllöpande följa koncernens verksamhet och utveckling genom kontakter med VD. Ordförandeskas samråda med VD i strategiska frågor samt företräda bolaget i frågor som rör ägarstrukturen. Ordförandeska vidare, vid behov, medverka vid viktigare externa kontakter samt, i samråd med VD, i övriga frågor av särskild betydelse. Styrelsens ordförandeska tillse att styrelsens arbete årligen utvärderas samt att nya styrelseledamöter erhåller lämplig utbildning.

Styrelsen har minst fyra ordinarie sammanträden samt ett konstituerande sammanträde per år. De ordinarie sammanträdena äger rum i anslutning till bolagets avgivande av helårs- respektive delårsbokslut. Minst en gång

# Förvaltningsberättelse

## Bolagsstyrning

Årligen sker ett besök vid någon av koncernens verksamheter, eventuellt kombinerat med ett styrelsesammanträde. Därutöver hålls extra styrelsesammanträden vid behov. Samtliga sammanträden följer en godkänd dagordning. Inför varje möte skickas förslag till dagordning, inklusive dokumentation, ut till samtliga styrelseledamöter.

Inom styrelsen finns ett ersättningsutskott och ett revisionsutskott. Syftet med utskotten är att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete samt bereda ärenden inom respektive område. Utskotten har inte någon beslutsbefogenhet. Utskottsledamöterna utses årligen av styrelsen vid det konstituerande styrelsesammanträdet. Instruktioner till utskotten ingår som en del av styrelsens arbetsordning.

### *Styrelsens sammansättning*

Styrelsen väljs årligen vid årsstämman för tiden intill slutet av nästa årsstämma och ska enligt bolagsordningen bestå av lägst sex och högst tio stämموالدا ledamöter. Två av ledamöterna utses av arbetstagarorganisationerna i enlighet med svensk lag. Arbetstagarorganisationerna utser även två suppleanter. Styrelsen består för närvarande av åtta stämموالدا ledamöter samt två arbetstagarrepresentanter. Med undantag av VD ingår ingen av styrelsens ledamöter i företagsledningen. VD saknar väsentliga aktieinnehav och delägarskap i företag som har betydande affärsförbindelser med ASSA ABLOY.

### *Styrelsens arbete under 2014*

Styrelsen har under året hållit nio sammanträden (fem ordinarie sammanträden, ett konstituerande sammanträde och tre extra sammanträden). Vid två av dessa var en ledamot frånvarande och vid övriga sammanträden har samtliga ledamöter varit närvarande. Vid de ordinarie styrelsemötena har VD redogjort för koncernens resultat och finansiella ställning, inklusive utsikter för de kommande kvartalen. Dessutom har investeringar samt förvärv och avyttringar behandlats. Samtliga förvärv och avyttringar med ett värde på skuldfri basis överstigande 100 MSEK beslutas av styrelsen. Beloppsgränsen förutsätter att ärendet avser förvärv eller avyttring inom ramen för i styrelsen överenskommen strategi.

Viktigare frågor som styrelsen behandlat under året omfattar ett antal förvärv bland annat av Jiawei, Digi Electronic Lock och Silvana. Styrelsen genomförde under året även fördjupade genomgångar av koncernens verksamheter inom divisionen Americas och divisionen Global Technologies affärsenhet HID Global, samt besökte divisionen Asia Pacifics verksamhet i Seoul, Sydkorea.

### **5** *Ersättningsutskott*

Under 2014 har ersättningsutskottet utgjorts av Lars Renström (ordförande), Jan Svensson och Sven-Christer Nilsson.

Ersättningsutskottet har till uppgift att utarbeta de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som styrelsen föreslår årsstämman att besluta om. Styrelsens förslag till riktlinjer inför årsstämman 2015 framgår av sidan 77.

Ersättningsutskottet bereder, förhandlar och utvärderar även frågor rörande lön, bonus, pension, avgångsvederlag och incitamentsprogram för VD och övriga ledande befattningshavare.

Utskottet har under 2014 haft ett möte, vid vilket samtliga ledamöter närvarade.

Ersättningsutskottet har bland annat berett förslag till ersättning till koncernledningen, utvärderat befintliga incitamentsprogram och berett förslaget till långsiktigt aktiesparprogram för 2015. Möten i ersättningsutskottet protokollförs och avrapporteras muntligen vid styrelsemötena.

### **6** *Revisionsutskott*

Under 2014 har revisionsutskottet utgjorts av Ulrik Svensson (ordförande), Birgitta Klasén och Jan Svensson.

I revisionsutskottets arbetsuppgifter ingår att kontinuerligt kvalitetssäkra ASSA ABLOYs finansiella rapportering. En löpande dialog förs med bolagets revisor bland annat angående revisionens inriktning och omfattning. Revisionsutskottet ansvarar vidare för att utvärdera revisionsinsatsen och att informera bolagets styrelse och valberedning om resultatet därav samt att fortlöpande följa upp aktuell riskbild avseende legala risker i verksamheten.

Revisionsutskottet har under 2014 haft fyra möten, vid vilka samtliga ledamöter, bolagets revisor samt representanter från företagsledningen närvarat. Viktigare frågor som revisionsutskottet behandlat under året inbegriper intern kontroll, boksluts- och värderingsfrågor, skattefrågor, försäkrings- och risk managementfrågor samt legala riskområden. Möten i revisionsutskottet protokollförs och avrapporteras muntligen vid styrelsemötena.

### *Ersättning till styrelsen*

Bolagsstämman beslutar om den ersättning som ska utgå till styrelseledamöterna. Årsstämman 2014 beslutade att arvode till styrelsen ska utgå med ett sammanlagt belopp om 4 850 000 SEK (ersättning för utskottsarbete inte inkluderat) att fördelas mellan ledamöterna enligt följande; 1 600 000 SEK till ordföranden, 750 000 SEK till vice ordföranden samt 500 000 SEK till envar av övriga av årsstämman valda ledamöter som inte är anställda i bolaget. Som ersättning för utskottsarbete ska ordföranden för revisionsutskottet erhålla 250 000 SEK, ordföranden för ersättningsutskottet 100 000 SEK, ledamot av revisionsutskottet (förutom ordföranden) 125 000 SEK samt ledamot av ersättningsutskottet (förutom ordföranden) 50 000 SEK.

Styrelsens ordförande och övriga styrelseledamöter har inga pensionsförmåner eller avtal om avgångsvederlag. Till VD och arbetstagarrepresentanter utgår inga styrelsearvoden. För ytterligare information om arvode till styrelsens ledamöter för 2014, se not 33.



ASSA ABLOYs styrelse uppfyller kraven på oberoende enligt Svensk kod för bolagsstyrning.

#### Styrelsens oberoende

| Namn                  | Befattning                  | Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen | Oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare |
|-----------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Lars Renström         | Ordförande                  | Ja                                                       | Ja                                                      |
| Carl Douglas          | Vice ordförande             | Ja                                                       | Nej                                                     |
| Birgitta Klasén       | Ledamot                     | Ja                                                       | Ja                                                      |
| Eva Lindqvist         | Ledamot                     | Ja                                                       | Ja                                                      |
| Johan Molin           | Ledamot, VD och koncernchef | Nej                                                      | –                                                       |
| Sven-Christer Nilsson | Ledamot                     | Ja                                                       | Ja                                                      |
| Jan Svensson          | Ledamot                     | Ja                                                       | Nej                                                     |
| Ulrik Svensson        | Ledamot                     | Ja                                                       | Nej                                                     |

#### Styrelsens sammansättning och aktieinnehav

| Namn                  | Befattning                         | Invald | Född | Ersättningsutskottet | Revisionsutskottet | A-aktier <sup>1</sup> | B-aktier <sup>1</sup> |
|-----------------------|------------------------------------|--------|------|----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| Lars Renström         | Ordförande                         | 2008   | 1951 | Ordförande           | –                  | –                     | 10 000                |
| Carl Douglas          | Vice ordförande                    | 2004   | 1965 | –                    | –                  | 13 865 243            | 21 300 000            |
| Birgitta Klasén       | Ledamot                            | 2008   | 1949 | –                    | Ledamot            | –                     | 7 000                 |
| Eva Lindqvist         | Ledamot                            | 2008   | 1958 | –                    | –                  | –                     | 2 300                 |
| Johan Molin           | Ledamot, VD och koncernchef        | 2006   | 1959 | –                    | –                  | –                     | 575 581               |
| Sven-Christer Nilsson | Ledamot                            | 2001   | 1944 | Ledamot              | –                  | –                     | 5 000                 |
| Jan Svensson          | Ledamot                            | 2012   | 1956 | Ledamot              | Ledamot            | –                     | 2 000                 |
| Ulrik Svensson        | Ledamot                            | 2008   | 1961 | –                    | Ordförande         | –                     | 3 000                 |
| Kurt Hellström        | Ledamot, arbetstagarrepresentant   | 2013   | 1957 | –                    | –                  | –                     | –                     |
| Mats Persson          | Ledamot, arbetstagarrepresentant   | 1994   | 1955 | –                    | –                  | –                     | –                     |
| Rune Hjälml           | Suppleant, arbetstagarrepresentant | 2005   | 1964 | –                    | –                  | –                     | –                     |
| Seppo Liimatainen     | Suppleant, arbetstagarrepresentant | 2013   | 1950 | –                    | –                  | –                     | 2 600                 |

<sup>1</sup> Inklusive närstående och genom bolag. Innehav per 31 december 2014. Informationen uppdateras regelbundet på [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com).

# Förvaltningsberättelse

## Bolagsstyrning Styrelse

### Styrelseledamöter valda av årsstämman 2014



Lars Renström

#### Lars Renström

Ordförande.  
Styrelseledamot sedan 2008.  
Född 1951.  
Civilingenjör och civilekonom.  
VD och koncernchef för Alfa Laval AB sedan 2004. VD och koncernchef för Seco Tools AB 2000–2004. VD och divisionschef för Atlas Copco Rock Drilling Tools 1997–2000. Innan dess ett flertal ledande befattningar inom ABB och Ericsson.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Alfa Laval AB och Tetra Laval Group.

**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):**  
10 000 B-aktier.



Carl Douglas

#### Carl Douglas

Vice ordförande.  
Styrelseledamot sedan 2004.  
Född 1965.  
BA (Bachelor of Arts) och D. Litt (h.c.) (Doctor of Letters).  
Egen företagare.

**Övriga uppdrag:** Vice ordförande i Securitas AB.  
Styrelseledamot i Investment AB Latour och Swegon AB.

**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):**  
13 865 243 A-aktier och 21 300 000 B-aktier genom Investment AB Latour.



Birgitta Klasén

#### Birgitta Klasén

Styrelseledamot sedan 2008.  
Född 1949.  
Civilingenjör.  
Fristående IT konsult (Senior IT Advisor). Chief Information Officer (CIO) och chef för Information Management på EADS (European Aeronautics Defence and Space Company) 2004–2005. CIO och Senior Vice President på Pharmacia 1996–2001 och dessförinnan CIO på Telia. Innehade olika tjänster inom IBM 1976–1994.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i Acando AB, Avanza AB och IFS AB.

**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):**  
7 000 B-aktier.



Eva Lindqvist

#### Eva Lindqvist

Styrelseledamot sedan 2008.  
Född 1958.  
Civilingenjör och civilekonom.  
Senior Vice President inom Mobile Business på TeliaSonera AB 2006–2007. Innan dess innehades ett flertal ledande befattningar inom TeliaSonera AB, till exempel President and Head of Business Operation International Carrier, och olika positioner inom Ericssonkoncernen 1981–1999.  
**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i bland annat Tieto Oy, Sweco AB och Bodycote plc. Ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):**  
2 300 B-aktier.

#### Johan Molin

Styrelseledamot sedan 2006.  
Född 1959.  
Civilekonom.  
VD och koncernchef i ASSA ABLOY AB sedan 2005.  
Koncernchef Nilfisk-Advance 2001–2005. Olika positioner inom främst finans och marknad, sedermera divisionschef inom Atlas Copco-koncernen 1983–2001.

**Övriga uppdrag:** Styrelseordförande i Nobia AB.

**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):**  
575 581 B-aktier.



Johan Molin

#### Sven-Christer Nilsson

Styrelseledamot sedan 2001.  
Född 1944.  
Fil kand.  
VD och koncernchef Telefonaktiebolaget LM Ericsson 1998–1999, olika positioner inom främst marknad och ledning i Ericssonkoncernen 1982–1997.  
**Övriga uppdrag:** Ordförande i Försvarets Materielverk, FMV.  
Styrelseledamot i CEVA, Inc.  
**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):**  
5 000 B-aktier.



Sven-Christer Nilsson



Ulrik Svensson

**Ulrik Svensson**

Styrelseledamot sedan 2008.

Född 1961.

Civilekonom.

VD i Melker Schörling AB sedan 2006. Finansdirektör i Swiss International Airlines Ltd. 2003–2006. Finansdirektör i Esselte AB 2000–2003 samt ekonomiansvarig/finansdirektör för Stenbecksgruppens utländska telekomsatsningar 1992–2000.

**Övriga uppdrag:** Styrelseledamot i AAK AB, Loomis AB, Hexagon AB, Hexpol AB, Flughafen Zurich AG och Absolut Group AB.

**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):**

3 000 B-aktier.



Jan Svensson

**Jan Svensson**

Styrelseledamot sedan 2012.

Född 1956.

Maskiningenjör och civilekonom.

VD och koncernchef i Investment AB Latour sedan 2003.

**Övriga uppdrag:** Styrelseordförande i AB Fagerhult, Nederman Holding AB samt Oxeon AB. Styrelseledamot i Loomis AB, Investment AB Latour och Tomra Systems ASA.

**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):**

2 000 B-aktier.

*Styrelseledamöter utsedda av arbetstagarorganisationer*



Kurt Hellström

**Kurt Hellström**

Styrelseledamot sedan 2013.

Född 1957.

Arbetstagarrepresentant, Privattjänstemannakartellen.

**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):** –



Mats Persson

**Mats Persson**

Styrelseledamot sedan 1994.

Född 1955.

Arbetstagarrepresentant, IF Metall.

**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):** –



Rune Hjälms

**Rune Hjälms**

Styrelsesuppleant sedan 2005.

Född 1964.

Arbetstagarrepresentant, IF Metall. Ordförande i EWC, ASSA ABLOY Europeiska Företagsråd.

**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):** –



Seppo Liimatainen

**Seppo Liimatainen**

Styrelsesuppleant sedan 2013.

Född 1950.

Arbetstagarrepresentant, Privattjänstemannakartellen.

**Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):**

2 600 B-aktier

Innehav per 31 december 2014. Informationen uppdateras regelbundet på [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com).

# Förvaltningsberättelse

## Bolagsstyrning Koncernledning

### Koncernledning



Johan Molin



Tzachi Wiesenfeld



Carolina Dybeck Happe



Thanasis Molokotos



Denis Hébert



Tim Shea



Magnus Kagevik



Juan Vargues



Ulf Södergren

#### Johan Molin

VD och koncernchef.  
Chefför division Global Technologies.  
Född 1959.  
Civilekonom.  
*Anställd sedan:* 2005.  
*Övriga uppdrag:* Styrelseordförande i Nobia AB.  
*Aktieinnehav (inklusive närstående och genom bolag):* 575 581 B-aktier.

#### Carolina Dybeck Happe

Executive Vice President.  
Ekonomi- och Finansdirektör.  
Född 1972.  
Civilekonom.  
*Anställd sedan:* 2012.  
*Aktieinnehav:* 9 349 B-aktier.

#### Denis Hébert

Executive Vice President.  
Chefför Global Technologies affärsenhet HID Global.  
Född 1956.  
Civilekonom, MBA.  
*Anställd sedan:* 2002.  
*Aktieinnehav:* 37 667 B-aktier.

#### Magnus Kagevik

Executive Vice President.  
Chefför division Asia Pacific.  
Född 1967.  
Civilingenjör Maskinteknik.  
*Anställd sedan:* 2007.  
*Aktieinnehav:* 9 978 B-aktier.

#### Ulf Södergren

Executive Vice President.  
Teknisk direktör.  
Född 1953.  
Civilingenjör och Civilekonom.  
*Anställd sedan:* 2000.  
*Aktieinnehav:* 24 358 B-aktier.

#### Tzachi Wiesenfeld

Executive Vice President.  
Chefför division EMEA.  
Född 1958.  
Högskoleingenjör, MBA.  
*Anställd sedan:* 2000.  
*Aktieinnehav:* 10 100 B-aktier.

#### Thanasis Molokotos

Executive Vice President.  
Chefför division Americas.  
Född 1958.  
Civilingenjör.  
*Anställd sedan:* 1996.  
*Aktieinnehav:* 35 153 B-aktier.

#### Tim Shea

Executive Vice President.  
Chefför Global Technologies affärsenhet ASSA ABLOY Hospitality.  
Född 1959.  
Civilingenjör, MBA.  
*Anställd sedan:* 2004.  
*Aktieinnehav:* 11 749 B-aktier.

#### Juan Vargues

Executive Vice President.  
Chefför division Entrance Systems.  
Född 1959.  
Maskiningenjör, MBA.  
*Anställd sedan:* 2002.  
*Aktieinnehav:* 41 886 B-aktier.



## Organisation

### 7 VD och koncernledning

Koncernledningen består av VD, cheferna för koncernens divisioner, ekonomi- och finansdirektören samt tekniska direktören. För en presentation av VD och övriga koncernledningen, se sidan 74.

### 8 Divisioner – decentraliserad organisation

ASSA ABLOYs verksamhet är decentraliserad. Verksamheten är organisatoriskt uppdelad i fem divisioner: EMEA, Americas, Asia Pacific, Global Technologies samt Entrance Systems. Den bärande principen är att divisionerna i så stor utsträckning som möjligt ska vara ansvariga för affärsverksamheten medan olika funktioner på ASSA ABLOYs huvudkontor ansvarar för samordning, uppföljning, policies och riktlinjer på övergripande nivå. Decentraliseringen är ett medvetet strategiskt val baserat på branschens lokala karaktär och en övertygelse om den divisionaliserade styrningsmodellens fördelar. Sammansättningen av koncernen ger ett geografiskt och strategiskt fördelat ansvar i syfte att erhålla korta beslutsvägar.

ASSA ABLOYs operativa struktur är anpassad för att skapa största möjliga transparens, underlätta finansiell och operationell uppföljning samt främja flödet av information och kommunikation i koncernen. De fem divisionerna är fördelade på cirka 40 affärsenheter. Affärsenheterna består sedan i sin tur av ett större antal sälj- och produktionsenheter beroende på strukturen i respektive affärsenhet. Förutom uppföljning per enhet görs även en uppföljning av produkter och marknader.

### Riktlinjer och policies

Koncernens mest betydelsefulla riktlinjer och policies definierar vilka produktområden koncernen ska verka inom och beskriver principer för marknadsbearbetning, tillväxt, produktutveckling, organisation, kostnadseffektivitet och medarbetarutveckling. Dessa principer finns samlade i skriften "Our Road to the Future" som har förmedlats till samtliga medarbetare i koncernen.

Övriga betydelsefulla riktlinjer och policies avser finansiell styrning, kommunikationsfrågor, insiderfrågor, koncernens varumärken, affärsetik, exportkontroll samt miljöfrågor. ASSA ABLOYs finanspolicy och redovisningsmanual sätter ramarna för finansiell styrning och uppföljning. ASSA ABLOYs kommunikationspolicy syftar till att säkerställa att väsentlig information lämnas i rätt tid och på ett korrekt sätt i relation till gällande regelverk. ASSA ABLOY har antagit en insiderpolicy som komplement till gällande svensk insiderlagstiftning. Insiderpolicyen är tillämplig på alla personer som rapporteras till Finansinspektionen såsom personer med insynsställning i ASSA ABLOY AB (inklusive dotterbolag) samt även vissa andra kategorier av anställda. Riktlinjer vad gäller varumärken syftar till att bevara och utveckla de stora värden som finns i koncernens varumärken.

ASSA ABLOY har antagit en uppförandekod (Code of Conduct) som gäller för hela koncernen. Uppförandekoden, som är baserad på internationellt vedertagna konventioner, är ett uttryck för vilka värderingar och riktlinjer som ska gälla inom koncernen med avseende på miljö, hälsa och säkerhet, affärsetik, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter och socialt ansvar. Tillämpningen av uppförandekoden i koncernens olika enheter följs upp regelbundet i syfte att tillse efterlevnad och aktualitet. ASSA ABLOY har vidare antagit en policy mot korruption samt en policy avseende exportkontroll som gäller för hela koncernen.

### 9 Revisor

Vid årsstämman 2014 omvaldes PricewaterhouseCoopers (PwC) till bolagets externa revisor fram till slutet av årsstämman 2015. I samband med årsstämman 2014 meddelade PwC att auktoriserade revisorn Bo Karlsson fortsatt kommer att vara huvudansvarig revisor. Bo Karlsson är född 1966 och har förutom ASSA ABLOY revisionsuppdrag i SKF och Fagerhult.

PwC har varit koncernens revisor sedan koncernen bildades 1994. PwC avger revisionsberättelse avseende ASSA ABLOY AB, koncernen och en övervägande majoritet av dotterbolagen runt om i världen. Revisionen av ASSA ABLOY AB omfattar även styrelsens och VDs förvaltning. Huvudansvarig revisor deltar vid samtliga möten i revisionsutskottet samt på styrelsens möte i februari där han rapporterar sina observationer och rekommendationer från årets koncernrevision.

Den externa revisionen utförs i enlighet med International Standards on Auditing, ISA, vilket är god revisionsstandard i Sverige sedan 2011. Revisionen av årsredovisningshandlingar för legala enheter utanför Sverige sker i enlighet med lagstadgade krav och andra tillämpliga regler i respektive land. För information om arvoden till revisorer samt utförda uppdrag i koncernen för de tre senaste räkenskapsåren, se not 3 samt Årsredovisning 2013 not 3.

### Intern kontroll – finansiell rapportering

ASSA ABLOYs process för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen har utformats i syfte att ge en rimlig försäkran om tillförlitlig finansiell rapportering samt att denna är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed, tillämpliga lagar och förordningar samt övriga krav på noterade bolag. Processen är inspirerad av ramverket för intern kontroll utgiven av the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

### Kontrollmiljö

Styrelsen är ansvarig för en väl fungerande intern kontroll och har i detta syfte fastställt grundläggande dokument av betydelse för den finansiella rapporteringen. Här kan nämnas styrelsens arbetsordning och instruktion till VD, uppförandekod, finanspolicy, årlig plan för finansiella utvärderingar med mera. Regelbundna möten sker med

revisionsutskottet. Koncernen har en funktion för internrevision vars primära mål är att säkerställa en tillförlitlig finansiell rapportering. En väl fungerande decentraliserad organisationsstruktur inom ASSA ABLOY bidrar i väsentlig grad till en god kontrollmiljö.

Enhetliga redovisnings- och rapportinstruktioner tillämpas av samtliga enheter i koncernen. Minimivåer för intern kontroll av den finansiella rapporteringen har fastställts och följs upp årligen för samtliga rörelsedrivande bolag. Uppförandekoden har varit föremål för översyn och uppdatering tidigare och dess efterlevnad följs upp systematiskt i verksamheten.

#### **Riskbedömning**

I riskbedömningen ingår att identifiera och utvärdera risken för väsentliga fel i redovisning och rapportering på koncern- och divisionsnivå samt på lokal nivå. Ett antal dokument har sedan tidigare etablerats som styr redovisningen, rutiner för bokslut samt rapportering och uppföljning. Finansiell rapportering sker i ett koncerngemensamt system med fördefinierade rapportmallar.

#### **Kontrollaktiviteter**

Koncernens controller- och redovisningsorganisation, både på central- och divisionsnivå, spelar en betydelsefull roll vad gäller tillförlitlig finansiell information. Den är ansvarig för en fullständig, korrekt och i tid lämnad finansiell rapportering.

En global finansiell internrevisionsfunktion är upprättad och genomför årliga finansiella utvärderingar i enlighet med den av revisionsutskottet årligt fastställda planen. Under 2014 har även särskilda test av efterlevnad av koncernens policy mot korruption genomförts vid fyra rörelsedrivande bolag. Resultaten från de finansiella utvärderingarna samt utvärderingarna av efterlevnaden av policyn mot korruption föreläggs revisionsutskottet och revisorerna. Koncernövergripande riktlinjer för intern kontroll följs upp årligen. Riktlinjerna berör olika processer som till exempel order, inköp, bokslut och anläggningshantering, efterlevnad av olika policies, legala frågor och HR-frågor.

#### **Information och kommunikation**

Rapport- och redovisningsmanualer samt övriga riktlinjer för den finansiella rapporteringen kommuniceras till berörda anställda via koncernens intranät. En regelbunden granskning och analys av ekonomiskt utfall sker såväl på affärsenhets- och divisionsnivå som på den operativa styrelsestruktur som finns etablerad. Det finns även etablerade rutiner för extern kommunikation av finansiell information i enlighet med de regelverk som finns för noterade bolag.

#### **Uppföljning**

Styrelse och revisionsutskott utvärderar och går igenom årsredovisning och kvartalsrapporter inför publicering. Revisionsutskottet följer upp den finansiella rapporteringen samt andra närliggande frågor och diskuterar regelbundet dessa frågor med de externa revisorerna. Samtliga affärsenheter rapporterar varje månad ekonomiskt utfall, redovisat enligt koncernens redovisningsprinciper. Rapporteringen utgör underlag för kvartalsrapporter samt månatlig legal och operativ uppföljning. Den operativa uppföljningen sker enligt en struktur där försäljning, resultat, kassaflöde, kapitalbindning och andra för koncernen viktiga nyckeltal och trender sammanställs och utgör underlag för analys och åtgärder från ledning och controllers på olika nivåer.

Den ekonomiska uppföljningen sker kvartalsvis på divisionsstyrelsemöten, månatligen i form av så kallade performance reviews och genom mer informell analys. Andra viktiga och koncerngemensamma delar i den interna kontrollen är den årliga affärsplansprocessen samt månads- och kvartalsvisa prognoser. De koncernövergripande riktlinjerna för intern kontroll följdes upp under året hos samtliga rörelsedrivande bolag med hjälp av självutvärderingar delvis kompletterat med en åsiktsyttring (second opinion) från externa revisorer. Självutvärderingar följs sedermera upp på divisions- och koncernnivå i syfte att ytterligare förbättra tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen.

# Förvaltningsberättelse

## Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

### Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Styrelsen i ASSA ABLOY föreslår att årsstämman beslutar om följande riktlinjer för ersättning och andra anställningsvillkor för VD och koncernchef samt övriga medlemmar av ASSA ABLOYs koncernledning (Koncernledningen). De nedan föreslagna riktlinjerna innebär inte någon materiell förändring jämfört med de riktlinjer som beslutades på årsstämman 2014. Grundprincipen är att ersättning och andra anställningsvillkor ska vara marknadsmässiga och konkurrenskraftiga. ASSA ABLOY beaktar såväl global ersättningspraxis som praxis i hemlandet för varje medlem av Koncernledningen. Den totala ersättningen till Koncernledningen ska bestå av grundlön, rörliga komponenter i form av årlig respektive långsiktig rörlig ersättning, övriga förmåner och pension.

I not 33, redovisas den totala ersättningen till Koncernledningen, inklusive tidigare ingångna åtaganden vilka ännu inte har förfallit till betalning.

#### Fast och rörlig ersättning

Grundlönen ska vara konkurrenskraftig och avspegla ansvar och prestation. Den rörliga delen består av ersättning vilken utbetalas dels kontant, dels i form av aktier. Koncernledningen ska kunna erhålla rörlig kontant ersättning baserat på utfallet i förhållande till finansiella mål och, i förekommande fall, personliga mål. Denna ersättning ska motsvara maximalt 75 procent av grundlönen (exklusive kostnader för sociala avgifter).

Koncernledningen ska därutöver, inom ramen för styrelsens förslag till långsiktigt aktiesparprogram, kunna erhålla rörlig ersättning i form av aktier baserat på utfallet i förhållande till ett av styrelsen fastställt intervall avseende utvecklingen av bolagets vinst per aktie under 2015. I denna ersättningsmodell ingår även rätten att vid köp av aktier

under vissa förutsättningar erhålla kostnadsfria matchningsaktier från bolaget. Denna ersättning ska, vid oförändrad aktiekurs (med beaktande av jämförelsestörande poster), motsvara maximalt 75 procent av grundlönen (exklusive kostnader för sociala avgifter).

Bolagets årliga kostnad för rörliga ersättningar till Koncernledningen enligt ovan kan, vid maximalt utfall, komma att uppgå till sammanlagt cirka 57 MSEK (exklusive kostnader för sociala avgifter och finansieringskostnad). Beräkningen är gjord utifrån de personer som för närvarande ingår i Koncernledningen.

#### Övriga förmåner och pension

Övriga förmåner, till exempel tjänstebil, extra sjukförsäkring eller företagshälsovård, ska kunna utgå i den utsträckning detta bedöms vara marknadsmässigt på den aktuella marknaden. Samtliga i Koncernledningen ska omfattas av avgiftsbestämda pensionsplaner för vilka försäkringspremier avsätts från personens totala ersättning och betalas av bolaget under anställningen.

#### Uppsägning och avgångsvederlag

Vid uppsägning av VD ska ersättningsskyldigheten för bolaget motsvara 24 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner. Vid uppsägning av någon av de övriga personerna i Koncernledningen ska ersättningen från bolaget maximalt motsvara sex månaders grundlön och övriga anställningsförmåner samt därutöver ytterligare tolv månaders grundlön.

#### Avvikelse från riktlinjerna

Styrelsen ska ha rätt att frånga de av årsstämman beslutade riktlinjerna om ersättning till ledande befattningshavare om det i ett enskilt fall finns särskilda skäl för det.

# Omsättning och resultat

- Den organiska tillväxten var 3 procent (2) medan förvärvad tillväxt uppgick till 9 procent (4).
- Rörelseresultatet (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster ökade med 17 procent till 9 257 MSEK (7 923) motsvarande en rörelsemarginal på 16,3 procent (16,3).
- Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 17 procent och uppgick till 17,38 SEK (14,84).

## Omsättning

Koncernens omsättning uppgick till 56 843 MSEK (48 481). Valutaeffekter påverkade omsättningen med 2 138 MSEK (-1 156).

## Förändring av omsättning

| %                  | 2013     | 2014      |
|--------------------|----------|-----------|
| Organisk tillväxt  | 2        | 3         |
| Förvärvad tillväxt | 4        | 9         |
| Kurseffekter       | -2       | 5         |
| <b>Totalt</b>      | <b>4</b> | <b>17</b> |

Den totala omsättningsförändringen för 2014 var 17 procent (4). Den organiska tillväxten uppgick till 3 procent (2) och förvärvade enheter bidrog positivt med 9 procent (4).

## Omsättning per produktgrupp

Omsättningen av mekaniska lås, låssystem och tillbehör uppgick till 30 procent (33) av total omsättning. Omsättningen av elektromekaniska och elektroniska lås ökade till 50 procent (49), varav entréautomatik uppgick till 27 procentenheter (25). Omsättningen av säkerhetsdörrar och beslag uppgick till 20 procent (18).

## Kostnadsstruktur

Totala lönekostnader inklusive sociala kostnader och pensionskostnader uppgick till 16 026 MSEK (13 759), vilket motsvarar 28 procent (28) av omsättningen. Medelantalet anställda uppgick till 44 269 (42 556).

Koncernens materialkostnader uppgick till 20 763 MSEK (16 977), motsvarande 37 procent (35) av omsättningen.

Övriga inköpskostnader uppgick till 9 866 MSEK (9 789), vilket motsvarar 17 procent (20) av omsättningen.

Avskrivningar på anläggningstillgångar uppgick till 1 163 MSEK (993), vilket motsvarar 2 procent (2) av omsättningen.

## Rörelseresultat

Rörelseresultatet (EBIT) exklusive omstruktureringsskostnader ökade till 9 257 MSEK (7 923) tack vare genomförda effektivitetsförbättringar och en fortsatt tillväxt i verksamheten. Motsvarande rörelsemarginal uppgick till 16,3 procent (16,3). Valutaeffekter i rörelseresultatet uppgick till 349 MSEK (-261).

Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA) exklusive omstruktureringsskostnader uppgick till 10 419 MSEK (8 917). Motsvarande marginal var 18,3 procent (18,4).

## Jämförelsestörande poster

Inga jämförelsestörande poster ingick i resultatet för 2014. Under 2013 belastades rörelseresultatet med 1 000 MSEK i omstruktureringsskostnader och avsåg i huvudsak nedskrivningar av tillgångar samt kostnader för personalneddragningar och uppsägningar av leasingavtal.

## Resultat före skatt

Resultat före skatt exklusive omstruktureringsskostnader uppgick till 8 698 MSEK (7 381). Valutaeffekten uppgick till 326 MSEK (-247). Finansnettot uppgick till -559 MSEK (-542) och kunde bibehållas på i stort sett samma nivå som föregående år trots en ökad nettoskuld under året. Vinstmarginalen definierad som resultat före skatt i förhållande till omsättningen uppgick till 15,3 procent (15,2) exklusive omstruktureringsskostnader.

Moderbolagets resultat före skatt uppgick till 5 553 MSEK (2 896).

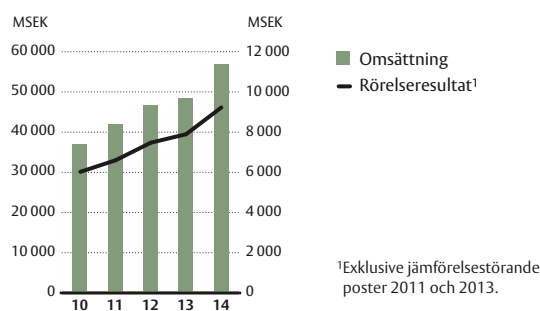
## Skatt

Koncernens skattekostnad uppgick till 2 261 MSEK (1 595), vilket motsvarar en effektiv skattesats om 26 procent (25).

## Vinst per aktie

Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 17,38 SEK (14,84), en ökning med 17 procent.

## OMSÄTTNING OCH RÖRELSERESULTAT

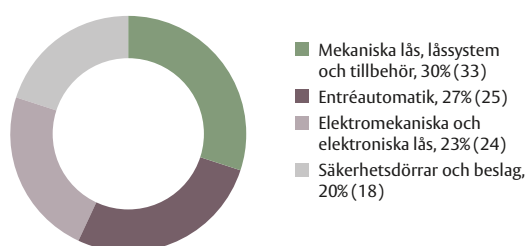




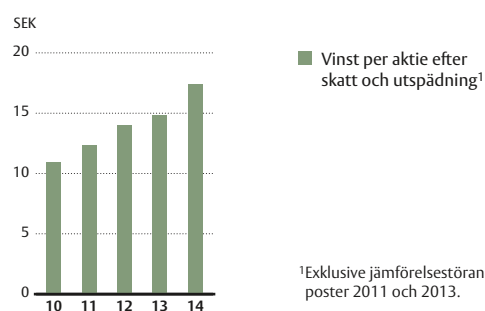
# Koncernens resultaträkning och rapport över totalresultat

| Resultaträkning, MSEK                                                                       | Not     | 2013          | 2014          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------|
| Försäljningsintäkter                                                                        | 2       | 48 481        | 56 843        |
| Kostnad för sålda varor                                                                     |         | -30 082       | -34 921       |
| <b>Bruttoresultat</b>                                                                       |         | <b>18 399</b> | <b>21 922</b> |
| Försäljningskostnader                                                                       |         | -7 575        | -8 684        |
| Administrationskostnader                                                                    | 3       | -2 470        | -2 668        |
| Forsknings- och utvecklingskostnader                                                        |         | -1 390        | -1 545        |
| Övriga rörelseintäkter och -kostnader                                                       | 4       | -133          | 100           |
| Resultatandel i intressebolag                                                               | 5       | 94            | 132           |
| <b>Rörelseresultat</b>                                                                      | 6-9, 33 | <b>6 924</b>  | <b>9 257</b>  |
| Finansiella intäkter                                                                        | 10      | 28            | 28            |
| Finansiella kostnader                                                                       | 9, 11   | -571          | -587          |
| <b>Resultat före skatt</b>                                                                  |         | <b>6 381</b>  | <b>8 698</b>  |
| Inkomstskatt                                                                                | 12      | -1 595        | -2 261        |
| <b>Årets resultat från kvarvarande verksamheter</b>                                         |         | <b>4 786</b>  | <b>6 436</b>  |
| Årets resultat från avyttringsgrupp som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter | 31      | -11           | -             |
| <b>Årets resultat</b>                                                                       |         | <b>4 775</b>  | <b>6 436</b>  |
| <b>Årets resultat hänförligt till:</b>                                                      |         |               |               |
| Moderbolagets aktieägare                                                                    |         | 4 772         | 6 436         |
| Innehav utan bestämmande inflytande                                                         |         | 2             | 0             |
| <b>Vinst per aktie</b>                                                                      |         |               |               |
| före utspädning, SEK                                                                        | 13      | 12,89         | 17,38         |
| efter utspädning, SEK                                                                       | 13      | 12,89         | 17,38         |
| efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster, SEK                               | 13      | 14,84         | 17,38         |
| <b>Rapport över totalresultat, MSEK</b>                                                     |         |               |               |
| <b>Årets resultat</b>                                                                       |         | <b>4 775</b>  | <b>6 436</b>  |
| <b>Övrigt totalresultat:</b>                                                                |         |               |               |
| <b>Poster som inte ska omklassificeras till resultaträkningen</b>                           |         |               |               |
| Omvärdering av nettopensionsförpliktelser                                                   |         | 361           | -695          |
| Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser                         |         | -136          | 152           |
| <b>Summa</b>                                                                                |         | <b>225</b>    | <b>-543</b>   |
| <b>Poster som senare kan omklassificeras till resultaträkningen</b>                         |         |               |               |
| Andel av övrigt totalresultat i intressebolag                                               |         | -18           | 105           |
| Kassaflödessäkringar                                                                        |         | 9             | -3            |
| Säkring av nettoinvestering                                                                 |         | 0             | -374          |
| Omräkningsdifferens                                                                         |         | 143           | 3 810         |
| <b>Summa</b>                                                                                |         | <b>134</b>    | <b>3 539</b>  |
| <b>Totalresultat för perioden</b>                                                           |         | <b>5 133</b>  | <b>9 433</b>  |
| <b>Totalresultat hänförligt till:</b>                                                       |         |               |               |
| - Moderbolagets aktieägare                                                                  |         | 5 129         | 9 432         |
| - Innehav utan bestämmande inflytande                                                       |         | 4             | 0             |

OMSÄTTNING PER PRODUKTGRUPP, 2014



VINST PER AKTIE EFTER SKATT OCH UTSPÄDNING



# Kommentarer per division

ASSA ABLOY är organiserat i fem divisioner. Divisionerna EMEA (Europa, Mellanöstern och Afrika), Americas (Nord- och Sydamerika) och Asia Pacific (Asien, Australien och Nya Zeeland) tillverkar och säljer mekaniska och elektromekaniska lås, säkerhetsdörrar och beslag på sina respektive geografiska marknader. Division Global Technologies verkar över hela världen inom produktområdena passersystem, säkert utfärdande av kort, identifieringsteknologi samt hotellås. Division Entrance Systems är en global leverantör av automatiska dörrar, portar och service.

## EMEA

Omsättningen uppgick till 14 753 MSEK (13 165) med en organisk tillväxt om 3 procent (-1). Förvärvade enheter bidrog med 5 procent (1) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive omstruktureringsskostnader uppgick till 2 432 MSEK (2 197) med en rörelsemarginal (EBIT) om 16,5 procent (16,7). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive omstruktureringsskostnader uppgick till 21,0 procent (20,7). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 288 MSEK (2 084).

Tillväxten i Väst Europa var stabil men ojämnt fördelad för de olika marknaderna under året. En hög andel nya produkter, stärkt marknadsnärvaro och fortsatt kostnadseffektivitet bidrog till en fortsatt god rörelsemarginal för EMEA.

## Americas

Omsättningen uppgick till 12 156 MSEK (10 121) med en organisk tillväxt om 4 procent (6). Förvärvade enheter bidrog med 10 procent (2) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive omstruktureringsskostnader uppgick till 2 613 MSEK (2 140), med en rörelsemarginal (EBIT) om 21,5 procent (21,1). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive omstruktureringsskostnader uppgick till 23,1 procent (22,7). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 637 MSEK (1 983).

Efterfrågan stärktes under den senare delen av året inom den kommersiella och institutionella marknaden i USA. Tillväxten var fortsatt god tack vare fortsatta satsningar på innovation och produktutveckling inom flertalet produktområden. Lönsamheten var fortsatt god tack vare bland annat en fortsatt utbyggd marknadsnärvaro och kontinuerliga rationaliseringar.

## Asia Pacific

Omsättningen uppgick till 8 336 MSEK (7 420) med 1 procent (4) organisk tillväxt. Förvärvade enheter bidrog med 6 procent (2) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive omstruktureringsskostnader uppgick till 1 187 MSEK (1 032) med en rörelsemarginal (EBIT) om 14,2 procent (13,9). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive omstruktureringsskostnader uppgick till 14,2 procent (16,3). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 931 MSEK (932).

Den höga tillväxttakten i Kina mattades av under året medan efterfrågan i Australien återhämtade sig efter en tids svagare utveckling. Fortsatta satsningar på tillväxtmarknaderna skedde under året med strategiska förvärv i både Kina och Indien. Rörelsemarginal och kassaflöde bibehölls på en god nivå.

## Global Technologies

Omsättningen uppgick till 7 207 MSEK (6 472) med en organisk tillväxt om 1 procent (6). Förvärvade enheter bidrog med 4 procent (0) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive omstruktureringsskostnader uppgick till 1 368 MSEK (1 184) med en rörelsemarginal (EBIT) om 19,0 procent (18,3). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive omstruktureringsskostnader var 19,6 procent (19,7). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 1 282 MSEK (870).

Försäljningen var god på tillväxtmarknaderna och förbättrades successivt under året i Nordamerika för affärsenheten HID Global. Tillväxten var stark för ASSA ABLOY Hospitality, drivet av nya avancerade teknologiska lösningar. Rörelsemarginalen ökade och avkastningen på sysselsatt kapital var på en fortsatt god nivå.

## Entrance Systems

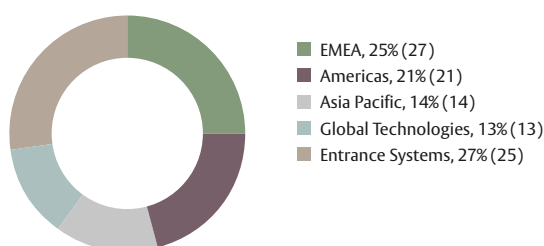
Omsättningen uppgick till 15 409 MSEK (12 237) med en organisk tillväxt om 4 procent (0). Förvärvade enheter bidrog med 17 procent (14) till omsättningen. Rörelseresultatet exklusive omstruktureringsskostnader uppgick till 2 054 MSEK (1 733) med en rörelsemarginal (EBIT) om 13,3 procent (14,2). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive omstruktureringsskostnader uppgick till 13,1 procent (12,1). Det operativa kassaflödet före betald ränta var 2 007 MSEK (1 792).

Efterfrågan var stark på den nordamerikanska marknaden men mer dämpad i Europa under året. En hög innovationstakt med utveckling av nya produkter och fortsatt integration av tidigare års förvärv präglade verksamheten under året. Omsättning och operativt kassaflöde ökade väsentligt jämfört med föregående år med en fortsatt god rörelsemarginal.

## Övrigt

Kostnader för koncerngemensamma funktioner som till exempel koncernledning, ekonomi och finans, inköp och koncerngemensam produktutveckling uppgick till 398 MSEK (363). I övrigt ingår elimineringskostnader av försäljning mellan koncernens segment samt omstruktureringsskostnader.

## EXTERN OMSÄTTNING, 2014



# Rapportering per division

|                                                                      | EMEA <sup>1</sup> |               | Americas <sup>2</sup> |               | Asia Pacific <sup>3</sup> |              | Global Technologies <sup>4</sup> |              | Entrance Systems |               | Övrigt            |                     | Totalt        |               |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------------|---------------|---------------------------|--------------|----------------------------------|--------------|------------------|---------------|-------------------|---------------------|---------------|---------------|
| MSEK                                                                 | 2013              | 2014          | 2013                  | 2014          | 2013                      | 2014         | 2013                             | 2014         | 2013             | 2014          | 2013              | 2014                | 2013          | 2014          |
| Omsättning, externt                                                  | 12 957            | 14 519        | 10 074                | 12 096        | 6 879                     | 7 755        | 6 406                            | 7 147        | 12 166           | 15 325        | 0                 | 0                   | 48 481        | 56 843        |
| Omsättning, internt                                                  | 209               | 233           | 48                    | 60            | 542                       | 581          | 65                               | 59           | 71               | 84            | -935 <sup>7</sup> | -1 017 <sup>7</sup> | -             | -             |
| <b>Omsättning</b>                                                    | <b>13 165</b>     | <b>14 753</b> | <b>10 121</b>         | <b>12 156</b> | <b>7 420</b>              | <b>8 336</b> | <b>6 472</b>                     | <b>7 207</b> | <b>12 237</b>    | <b>15 409</b> | <b>-935</b>       | <b>-1 017</b>       | <b>48 481</b> | <b>56 843</b> |
| Organisk tillväxt                                                    | -1%               | 3%            | 6%                    | 4%            | 4%                        | 1%           | 6%                               | 1%           | 0%               | 4%            | -                 | -                   | 2%            | 3%            |
| Resultatandel i intressebolag                                        | 1                 | -             | -                     | -             | 19                        | 23           | -                                | -            | 74               | 109           | -                 | -                   | 94            | 132           |
| <b>Rörelseresultat (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster</b>    | <b>2 197</b>      | <b>2 432</b>  | <b>2 140</b>          | <b>2 613</b>  | <b>1 032</b>              | <b>1 187</b> | <b>1 184</b>                     | <b>1 368</b> | <b>1 733</b>     | <b>2 054</b>  | <b>-363</b>       | <b>-398</b>         | <b>7 923</b>  | <b>9 257</b>  |
| Rörelsemarginal (EBIT) exklusive jämförelsestörande poster           | 16,7%             | 16,5%         | 21,1%                 | 21,5%         | 13,9%                     | 14,2%        | 18,3%                            | 19,0%        | 14,2%            | 13,3%         | -                 | -                   | 16,3%         | 16,3%         |
| Jämförelsestörande poster <sup>6</sup>                               | -300              | -             | -18                   | -             | -183                      | -            | -38                              | -            | -313             | -             | -149              | -                   | -1 000        | -             |
| <b>Rörelseresultat (EBIT)</b>                                        | <b>1 897</b>      | <b>2 432</b>  | <b>2 121</b>          | <b>2 613</b>  | <b>850</b>                | <b>1 187</b> | <b>1 146</b>                     | <b>1 368</b> | <b>1 420</b>     | <b>2 054</b>  | <b>-512</b>       | <b>-398</b>         | <b>6 924</b>  | <b>9 257</b>  |
| Rörelsemarginal (EBIT)                                               | 14,4%             | 16,5%         | 21,0%                 | 21,5%         | 11,4%                     | 14,2%        | 17,7%                            | 19,0%        | 11,6%            | 13,3%         | -                 | -                   | 14,2%         | 16,3%         |
| Finansnetto                                                          |                   |               |                       |               |                           |              |                                  |              |                  |               |                   |                     | -542          | -559          |
| Inkomstskatt                                                         |                   |               |                       |               |                           |              |                                  |              |                  |               |                   |                     | -1 595        | -2 261        |
| Resultat från avvecklade verksamheter                                |                   |               |                       |               |                           |              |                                  |              |                  |               |                   |                     | -11           | -             |
| <b>Årets resultat</b>                                                |                   |               |                       |               |                           |              |                                  |              |                  |               |                   |                     | <b>4 775</b>  | <b>6 436</b>  |
| Sysselsatt kapital                                                   | 10 499            | 12 299        | 10 475                | 12 909        | 7 436                     | 9 810        | 6 114                            | 8 239        | 14 592           | 16 245        | -708              | -1 077              | 48 408        | 58 425        |
| - varav goodwill                                                     | 6 395             | 7 247         | 7 319                 | 9 000         | 4 311                     | 7 931        | 4 511                            | 5 984        | 9 282            | 9 615         | -                 | -                   | 31 817        | 39 778        |
| - varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar     | 2 703             | 3 051         | 2 384                 | 2 982         | 2 481                     | 3 137        | 1 338                            | 1 711        | 3 850            | 4 021         | 97                | 87                  | 12 854        | 14 990        |
| - varav aktier och andelar i intressebolag                           | 8                 | 9             | -                     | -             | 371                       | 414          | -                                | -            | 1 296            | 1 438         | -                 | -                   | 1 675         | 1 861         |
| Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster | 20,7%             | 21,0%         | 22,7%                 | 23,1%         | 16,3%                     | 14,2%        | 19,7%                            | 19,6%        | 12,1%            | 13,1%         | -                 | -                   | 17,1%         | 16,9%         |
| Rörelseresultat (EBIT)                                               | 1 897             | 2 432         | 2 121                 | 2 613         | 850                       | 1 187        | 1 146                            | 1 368        | 1 420            | 2 054         | -512              | -398                | 6 924         | 9 257         |
| Omstruktureringskostnader                                            | 300               | -             | 18                    | -             | 183                       | -            | 38                               | -            | 313              | -             | 149               | -                   | 1 000         | -             |
| Avskrivningar                                                        | 328               | 351           | 179                   | 237           | 157                       | 183          | 159                              | 182          | 168              | 212           | 2                 | -2                  | 993           | 1 163         |
| Investeringar i anläggningstillgångar                                | -376              | -444          | -192                  | -247          | -224                      | -280         | -376                             | -205         | -138             | -153          | -2                | -12                 | -1 308        | -1 341        |
| Försäljning av anläggningstillgångar                                 | 39                | 47            | 11                    | 4             | 24                        | 6            | 1                                | 1            | 31               | 12            | -                 | 1                   | 105           | 69            |
| Förändring av rörelsekapitalet                                       | -104              | -98           | -154                  | 31            | -57                       | -164         | -98                              | -63          | -2               | -118          | -82               | 109                 | -497          | -303          |
| <b>Kassaflöde<sup>5</sup></b>                                        | <b>2 084</b>      | <b>2 288</b>  | <b>1 983</b>          | <b>2 637</b>  | <b>932</b>                | <b>931</b>   | <b>870</b>                       | <b>1 282</b> | <b>1 792</b>     | <b>2 007</b>  | <b>-445</b>       | <b>-302</b>         | <b>7 218</b>  | <b>8 845</b>  |
| Ej kassaflödespåverkande poster                                      |                   |               |                       |               |                           |              |                                  |              |                  |               | 17                | -150                | 17            | -150          |
| Erlagd och erhållen ränta                                            |                   |               |                       |               |                           |              |                                  |              |                  |               | -431              | -457                | -431          | -457          |
| <b>Operativt kassaflöde<sup>5</sup></b>                              |                   |               |                       |               |                           |              |                                  |              |                  |               |                   |                     | <b>6 803</b>  | <b>8 238</b>  |
| Medelantal anställda                                                 | 10 089            | 10 678        | 6 726                 | 7 193         | 14 243                    | 13 439       | 3 136                            | 3 331        | 8 191            | 9 420         | 171               | 208                 | 42 556        | 44 269        |

<sup>1</sup> Europa, Mellanöstern och Afrika.

<sup>2</sup> Nord- och Sydamerika.

<sup>3</sup> Asien, Australien och Nya Zeeland.

<sup>4</sup> ASSA ABLOY Hospitality och HID Global.

<sup>5</sup> Exklusive omstruktureringsbetalningar.

<sup>6</sup> Jämförelsestörande poster består av omstruktureringskostnader.

<sup>7</sup> Varav elimineringar -1 017 MSEK (-935).

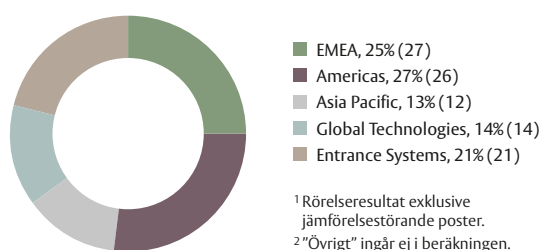
Segmenten har fastställts baserat på den rapportering som sker till koncernchefen som följer upp det övergripande resultatet och fattar beslut om resursfördelning.

De olika segmenten genererar sina intäkter från tillverkning och försäljning av mekaniska, elektromekaniska och elektroniska lås, låssystem och tillbehör samt säkerhetsdörrar och beslag.

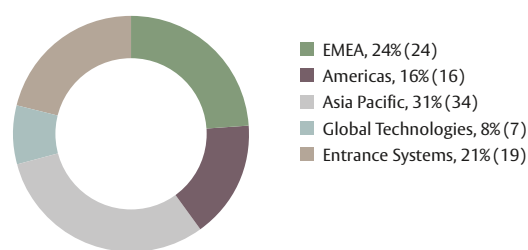
Omsättningens fördelning baseras på försäljning till kund i respektive land. Försäljning mellan segment sker på marknadsmässiga villkor.

För mer information om försäljning se vidare not 2.

RÖRELSERESULTAT, 2014<sup>1,2</sup>



MEDELANTAL ANSTÄLLDA, 2014



# Finansiell ställning

- Sysselsatt kapital uppgick till 58 425 MSEK (48 408).
- Avkastningen på sysselsatt kapital var fortsatt hög och uppgick till 16,9 procent (17,1).
- Nettoskuld/eget kapital uppgick till 0,62 (0,68).

| MSEK                                        | 2013   | 2014   |
|---------------------------------------------|--------|--------|
| Sysselsatt kapital                          | 48 408 | 58 425 |
| – varav goodwill                            | 31 817 | 39 778 |
| Nettoskuld                                  | 19 595 | 22 327 |
| Eget kapital                                | 28 813 | 36 098 |
| – varav innehav utan bestämmande inflytande | 0      | 2      |

## Sysselsatt kapital

Det sysselsatta kapitalet i koncernen, beräknat som totala tillgångar reducerat med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld, uppgick till 58 425 MSEK (48 408). Avkastningen på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster uppgick till 16,9 procent (17,1).

Immateriella tillgångar uppgick till 47 056 MSEK (38 280). Ökningen förklaras huvudsakligen av effekter från genomförda förvärv. Under året har goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod tillkommit med en preliminär värdering om 4 071 MSEK till följd av genomförda förvärv och justeringar av föregående års förvärv. En värderingsmodell, baserad på diskonterade framtida kassaflöden, används för att utvärdera eventuella nedskrivningsbehov av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 7 712 MSEK (6 390). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar reducerat med försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 1 271 MSEK (1 202). Avskrivningar uppgick till 1 163 MSEK (993).

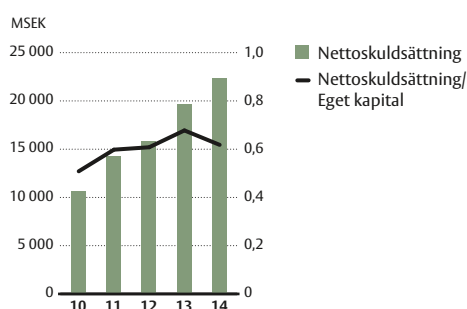
Kundfordringar uppgick till 10 595 MSEK (8 531) och varulagret uppgick till 7 845 MSEK (6 498). Genomsnittlig kredittid för kundfordringar uppgick till 53 dagar (53). Varulagrets genomsnittstid uppgick till 91 dagar (93). Ett systematiskt arbete pågår inom koncernen för att öka kapital-effektiviteten.

## Nettoskulsättning

Nettoskulsättningen uppgick till 22 327 MSEK (19 595), varav 2 946 MSEK (2 015) utgjordes av pensionsförpliktelser och övriga ersättningar efter avslutad anställning.

Nettoskuden har ökat genom förvärv och utdelning till aktieägarna samt reducerats av ett fortsatt starkt positivt operativt kassaflöde. Nettoökningen förklaras främst av en hög förvärvsaktivitet och betalda tilläggsköpeskillningar från förvärv genomförda under tidigare år samt valutaomräkningseffekter.

### NETTOSKULDSÄTTNING



## Extern finansiering

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av Private Placement-program i USA uppgående till 618 MUSD (698), GMTN-program om 8 857 MSEK (8 506) samt lån från Europeiska Investeringsbanken om 110 MEUR (110) och Nordiska investeringsbanken om 110 MEUR (110). Under året gjordes totalt sju nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på cirka 1 900 MSEK. Under året togs även ett bilateralt banklån om 90 MEUR upp. Finansieringens storlek har även vuxit på grund av valutaförändringar, framförallt USD och EUR. Övriga förändringar i långa lån förklaras framför allt av att en del av ursprungligen långa lån nu har kortare tid än 1 år till förfall.

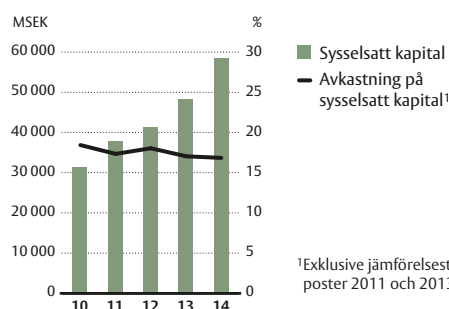
Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årsskiftet utnyttjades Commercial paper-programmen med 1 287 MSEK (1 580). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 900 MEUR (900), vilken vid årsskiftet inte utnyttjades alls. Minskningen av kortfristig finansiering är huvudsakligen kopplad till ökningen av de långfristiga kapitalmarknads-emissioner som genomförts för att förlänga koncernens förfallostruktur. Räntetäckningsgraden, beräknad som resultat före skatt ökat med räntenetto dividerat med räntenetto, uppgick till 17,4 (13,5). Räntebindningen har sjunkit under året, med genomsnittliga räntebindningstiden uppgående till 17 månader (21) vid årsskiftet.

Likvida medel uppgick till 667 MSEK (362). De likvida medlen är placerade i banker med hög kreditvärdighet. Vissa av koncernens större finansieringsavtal innehåller en sedvanlig så kallad "Change of Control"-klausul. Klausulen innebär att långivarna äger rätt att, under vissa förutsättningar påkalla omförhandlingar av villkoren eller säga upp avtalen om kontrollen över bolaget förändras.

## Eget kapital

Koncernens eget kapital uppgick vid årets slut till 36 098 MSEK (28 813). Avkastningen på eget kapital uppgick till 19,8 procent (17,5). Soliditeten uppgick till 45,1 procent (43,8). Skuldsättningsgraden, beräknad som nettoskulsättning dividerad med eget kapital, uppgick till 0,62 (0,68).

### SYSSELSATT KAPITAL OCH AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster 2011 och 2013.



# Koncernens balansräkning

| MSEK                                         | Not | 2013          | 2014          |
|----------------------------------------------|-----|---------------|---------------|
| <b>TILLGÅNGAR</b>                            |     |               |               |
| <b>Anläggningstillgångar</b>                 |     |               |               |
| Immateriella tillgångar                      | 14  | 38 280        | 47 056        |
| Materiella anläggningstillgångar             | 15  | 6 390         | 7 712         |
| Andelar i intressebolag                      | 17  | 1 675         | 1 861         |
| Övriga finansiella tillgångar                | 19  | 86            | 76            |
| Uppskjutna skattefordringar                  | 18  | 1 677         | 1 555         |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>           |     | <b>48 109</b> | <b>58 260</b> |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                 |     |               |               |
| Varulager                                    | 20  | 6 498         | 7 845         |
| Kundfordringar                               | 21  | 8 531         | 10 595        |
| Aktuella skattefordringar                    |     | 352           | 506           |
| Övriga kortfristiga fordringar               |     | 869           | 1 120         |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter |     | 699           | 831           |
| Derivatinstrument                            | 34  | 139           | 159           |
| Kortfristiga placeringar                     | 34  | 204           | 14            |
| Likvida medel                                | 34  | 362           | 667           |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>           |     | <b>17 654</b> | <b>21 738</b> |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                      |     | <b>65 763</b> | <b>79 998</b> |
| <b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>              |     |               |               |
| <b>Eget kapital</b>                          |     |               |               |
| <i>Moderbolagets aktieägare</i>              |     |               |               |
| Aktiekapital                                 | 23  | 371           | 371           |
| Övrigt tillskjutet kapital                   |     | 9 675         | 9 675         |
| Reserver                                     |     | -1 041        | 2 498         |
| Balanserade vinstmedel                       |     | 19 808        | 23 553        |
|                                              |     | <b>28 812</b> | <b>36 096</b> |
| Innehav utan bestämmande inflytande          |     | 0             | 2             |
| <b>Summa eget kapital</b>                    |     | <b>28 813</b> | <b>36 098</b> |
| <b>Långfristiga skulder</b>                  |     |               |               |
| Långfristiga lån                             | 34  | 13 329        | 15 362        |
| Uppskjutna skatteskulder                     | 18  | 1 416         | 1 462         |
| Pensionsavsättningar                         | 24  | 2 015         | 2 946         |
| Övriga långfristiga avsättningar             | 25  | 2 373         | 2 428         |
| Övriga långfristiga skulder                  | 34  | 976           | 2 320         |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>            |     | <b>20 109</b> | <b>24 517</b> |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                  |     |               |               |
| Kortfristiga lån                             | 34  | 4 875         | 4 636         |
| Derivatinstrument                            | 34  | 107           | 251           |
| Leverantörsskulder                           |     | 4 393         | 5 699         |
| Aktuella skatteskulder                       |     | 1 276         | 930           |
| Kortfristiga avsättningar                    | 25  | 856           | 525           |
| Övriga kortfristiga skulder                  | 26  | 1 754         | 3 060         |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 27  | 3 580         | 4 282         |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>            |     | <b>16 842</b> | <b>19 383</b> |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>        |     | <b>65 763</b> | <b>79 998</b> |

# Kassaflöde

- Operativt kassaflöde var fortsatt starkt och uppgick till 8 238 MSEK (6 803).
- Rörelsens nettoinvesteringar uppgick till 1 271 MSEK (1 202).

## Operativt kassaflöde

| MSEK                                         | 2013              | 2014         |
|----------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Rörelseresultat (EBIT)                       | 6 924             | 9 257        |
| Omstruktureringskostnader                    | 1 000             | –            |
| Avskrivningar                                | 993               | 1 163        |
| Rörelsens nettoinvesteringar                 | –1 202            | –1 271       |
| Förändring av rörelsekapital                 | –497              | –303         |
| Erlagd och erhållen ränta                    | –431              | –457         |
| Ej kassaflödespåverkande poster              | 17                | –150         |
| <b>Operativt kassaflöde<sup>1</sup></b>      | <b>6 803</b>      | <b>8 238</b> |
| Operativt kassaflöde/<br>Resultat före skatt | 0,92 <sup>2</sup> | 0,95         |

<sup>1</sup> Exklusive omstruktureringsbetalningar.

<sup>2</sup> Exklusive omstruktureringskostnader.

Koncernens operativa kassaflöde uppgick till 8 238 MSEK (6 803) vilket motsvarar 95 procent (92) av resultat före skatt exklusive omstruktureringskostnader.

## Rörelsens nettoinvesteringar

Nettoinvesteringar i immateriella och materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 271 MSEK (1 202), vilket motsvarar 109 procent (121) av avskrivningarna på immateriella och materiella anläggningstillgångar. För helåret har nettoinvesteringarna varit på en jämförbar nivå med fjolåret på grund av fortsatta större byggnadsinvesteringar samt ökande satsningar inom Informationsteknologi.

## Förändring av rörelsekapitalet

| MSEK                               | 2013        | 2014        |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| Varulager                          | –166        | –261        |
| Kundfordringar                     | –520        | –695        |
| Leverantörsskulder                 | 333         | 582         |
| Övrigt rörelsekapital              | –143        | 71          |
| <b>Förändring i rörelsekapital</b> | <b>–497</b> | <b>–303</b> |

Varulagrets genomsnittstid uppgick vid årets slut till 91 dagar (93). Kapitalbindning i rörelsekapitalet har ökat något under året, vilket påverkade kassaflödet med –303 MSEK (–497) sammanlagt.

## Brygga mellan kassaflöde från löpande verksamhet och operativt kassaflöde

| MSEK                               | 2013         | 2014         |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Kassaflöde från löpande verksamhet | 6 224        | 6 679        |
| Omstruktureringsbetalningar        | 647          | 453          |
| Rörelsens nettoinvesteringar       | –1 202       | –1 271       |
| Återläggning av betald skatt       | 1 134        | 2 376        |
| <b>Operativt kassaflöde</b>        | <b>6 803</b> | <b>8 238</b> |

## Investeringar i dotterbolag

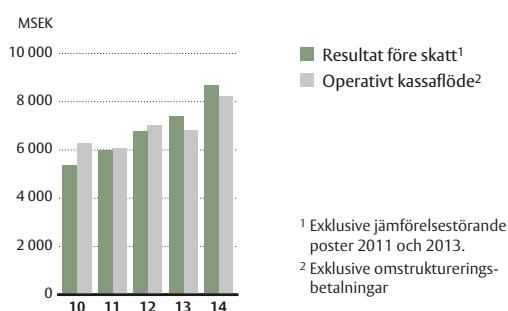
Total köpeskilling för årets investeringar i dotterbolag uppgick till 4 627 MSEK (4 643), varav kassaflödeseffekten var –2 454 MSEK (–4 783). Förvärvad kassa uppgick till 204 MSEK (53).

## Nettoskuldens förändring

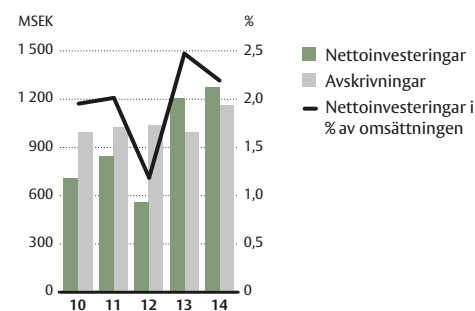
Nettoskulden har främst påverkats av det starkt positiva operativa kassaflödet, utdelning till aktieägarna, förvärvsbelastningar samt omräkningseffekter.

| MSEK                                      | 2013          | 2014          |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|
| Nettoskuld vid årets början               | 15 805        | 19 595        |
| Operativt kassaflöde                      | –6 803        | –8 238        |
| Omstruktureringsbetalningar               | 647           | 453           |
| Betald inkomstskatt                       | 1 134         | 2 376         |
| Förvärv/Avyttringar                       | 6 784         | 2 454         |
| Utdelning                                 | 2 007         | 2 110         |
| Omvärdering av nettopensionsförpliktelser | –361          | 695           |
| Omräkningsdifferens m.m.                  | 382           | 2 880         |
| <b>Nettoskuld vid årets slut</b>          | <b>19 595</b> | <b>22 327</b> |

## RESULTAT FÖRE SKATT OCH OPERATIVT KASSAFLÖDE



## INVESTERINGAR



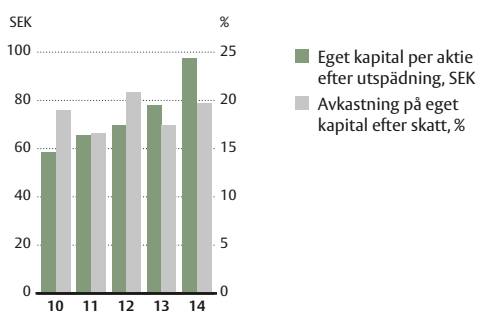
# Koncernens kassaflödesanalys

| MSEK                                                                          | Not    | 2013          | 2014          |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------|---------------|
| <b>LÖPANDE VERKSAMHET</b>                                                     |        |               |               |
| Rörelseresultat                                                               |        | 6 924         | 9 257         |
| Avskrivningar                                                                 | 8      | 993           | 1 163         |
| Återläggning av omstrukturingskostnader                                       |        | 1 000         | –             |
| Omstruktureringsbetalningar                                                   |        | –647          | –453          |
| Övriga ej kassaflödespåverkande poster                                        | 32     | 17            | –150          |
| <b>Kassaflöde före räntor och skatt</b>                                       |        | <b>8 286</b>  | <b>9 816</b>  |
| Erlagd ränta                                                                  |        | –443          | –477          |
| Erhållen ränta                                                                |        | 12            | 20            |
| Betald inkomstskatt                                                           |        | –1 134        | –2 376        |
| <b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>                           |        | <b>6 721</b>  | <b>6 983</b>  |
| Förändring av rörelsekapitalet                                                | 32     | –497          | –303          |
| <b>Kassaflöde från löpande verksamhet</b>                                     |        | <b>6 224</b>  | <b>6 679</b>  |
| <b>INVESTERINGSVERKSAMHET</b>                                                 |        |               |               |
| Investeringar i materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar  | 14, 15 | –1 308        | –1 341        |
| Försäljningar av materiella anläggningstillgångar och immateriella tillgångar | 14, 15 | 105           | 69            |
| Investeringar i dotterbolag                                                   | 32     | –4 783        | –2 454        |
| Investeringar i intressebolag                                                 |        | –131          | –1            |
| Avyttringar av dotterbolag                                                    | 32     | 85            | 201           |
| Övriga investeringar                                                          | 32     | 1             | 0             |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamhet</b>                                 |        | <b>–6 030</b> | <b>–3 524</b> |
| <b>FINANSIERINGSVERKSAMHET</b>                                                |        |               |               |
| Utdelning                                                                     |        | –2 007        | –2 110        |
| Upptagna långfristiga lån                                                     |        | 4 000         | 2 757         |
| Amortering av ursprungligen långfristiga lån                                  |        | –353          | –2 131        |
| Förvärv av andelar i dotterföretag från innehav utan bestämmande inflytande   |        | –2 155        | –             |
| Aktiesparplaner                                                               |        | –52           | –75           |
| Övriga upptagna lån och amorteringar netto                                    |        | –164          | –1 349        |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamhet</b>                                |        | <b>–731</b>   | <b>–2 908</b> |
| <b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>                                                       |        | <b>–537</b>   | <b>247</b>    |
| <b>LIKVIDA MEDEL</b>                                                          |        |               |               |
| <b>Likvida medel vid årets början</b>                                         |        | <b>907</b>    | <b>362</b>    |
| Årets kassaflöde                                                              |        | –537          | 247           |
| Omräkningsdifferens i likvida medel                                           |        | –9            | 58            |
| <b>Likvida medel vid årets slut</b>                                           | 34     | <b>362</b>    | <b>667</b>    |

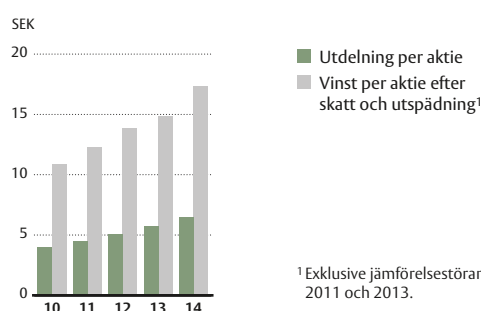
# Förändringar i koncernens eget kapital

| MSEK                                                               | Not       | Moderbolagets aktieägare |                            |               |                        | Innehav utan bestämmande inflytande | Totalt        |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------|----------------------------|---------------|------------------------|-------------------------------------|---------------|
|                                                                    |           | Aktie-kapital            | Övrigt tillskjutet kapital | Reserver      | Balanserade vinstmedel |                                     |               |
| <b>Ingående balans 1 januari 2013</b>                              |           | <b>371</b>               | <b>9 675</b>               | <b>-1 173</b> | <b>16 946</b>          | <b>183</b>                          | <b>26 001</b> |
| Årets resultat                                                     |           |                          |                            |               | 4 772                  | 2                                   | 4 775         |
| Övrigt totalresultat                                               |           |                          |                            | 132           | 225                    | 2                                   | 359           |
| <b>Summa totalresultat</b>                                         |           |                          |                            | <b>132</b>    | <b>4 997</b>           | <b>4</b>                            | <b>5 133</b>  |
| Utdelning avseende 2012                                            | 23        |                          |                            |               | -1 888                 | -155                                | -2 044        |
| Aktiesparplaner                                                    |           |                          |                            |               | -18                    | -                                   | -18           |
| <b>Summa tillskott från och värde-överföringar till aktieägare</b> |           |                          |                            |               | <b>-1 906</b>          | <b>-155</b>                         | <b>-2 062</b> |
| Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande                |           |                          |                            |               | -229                   | -32                                 | -260          |
| <b>Summa transaktioner med aktieägare</b>                          |           |                          |                            |               | <b>-2 135</b>          | <b>-187</b>                         | <b>-2 322</b> |
| <b>Utgående balans 31 december 2013</b>                            | <b>23</b> | <b>371</b>               | <b>9 675</b>               | <b>-1 041</b> | <b>19 808</b>          | <b>0</b>                            | <b>28 813</b> |
| <b>Ingående balans 1 januari 2014</b>                              |           | <b>371</b>               | <b>9 675</b>               | <b>-1 041</b> | <b>19 808</b>          | <b>0</b>                            | <b>28 813</b> |
| Årets resultat                                                     |           |                          |                            |               | 6 436                  | 0                                   | 6 436         |
| Övrigt totalresultat                                               |           |                          |                            | 3 539         | -543                   | 0                                   | 2 996         |
| <b>Summa totalresultat</b>                                         |           |                          |                            | <b>3 539</b>  | <b>5 894</b>           | <b>0</b>                            | <b>9 433</b>  |
| Utdelning avseende 2013                                            | 23        |                          |                            |               | -2 110                 | -                                   | -2 110        |
| Aktiesparplaner                                                    |           |                          |                            |               | -38                    | -                                   | -38           |
| <b>Summa tillskott från och värde-överföringar till aktieägare</b> |           |                          |                            |               | <b>-2 149</b>          | <b>-</b>                            | <b>-2 149</b> |
| Förändringar av innehav utan bestämmande inflytande                |           |                          |                            |               | -                      | 2                                   | 2             |
| <b>Summa transaktioner med aktieägare</b>                          |           |                          |                            |               | <b>-2 149</b>          | <b>2</b>                            | <b>-2 147</b> |
| <b>Utgående balans 31 december 2014</b>                            | <b>23</b> | <b>371</b>               | <b>9 675</b>               | <b>2 498</b>  | <b>23 553</b>          | <b>2</b>                            | <b>36 098</b> |

EGET KAPITAL PER AKTIE EFTER UTSPÄDNING SAMT AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL EFTER SKATT



UTDELNING



¹ Exklusive jämförelsestörande poster 2011 och 2013.



# Moderna entré-lösningar för Hertz

■ **KUND:** Hertz Corporation hyr ut bilar världen över. De är stolta över att kunna erbjuda kunderna snabba och smidiga tjänster av hög kvalitet.

■ **UTMANING:** Hertz ville effektivisera sin hantering av portar och automatiska entrélösningar – i allt från uthyrningsställen, serviceverkstäder och Gold Plus Rewards-filialer till kontorslokaler. De letade efter en samarbetspartner som kunde leverera, installera och underhålla portar och dörrar över hela Nordamerika.

Biluthyrningsbranschens verksamhet gör att man använder ett flertal varianter entrélösningar med olika portar och dörrar till sina varierande typer av anläggningar och lokaler. Hertz lokaler omfattar allt från uthyrningsställen på flygplatser och i städer till serviceverkstäder och kontorslokaler. Varje lokal kan ha en kombination av automatiska dörrlösningar, takskjutportar och högpresterande portar. Hertz ville ha en och samma leverantör för samtliga entrélösningar.



■ **LÖSNING:** ASSA ABLOY Entrance Systems samarbetade med Hertz för att ta fram ett serviceprogram för utvalda lokaler över hela USA.

Det fastställdes att flera av lokalerna var i behov av nya portar och dörrar för att kunna erbjuda högre säkerhet och effektivitet. ASSA ABLOY Entrance Systems bytte ut ett antal högpresterande dörrar och takskjutportar i Hertz-lokaler över hela USA.

Hertz ville dessutom förbättra passerkontrollen på två kontor i Oklahoma City. Det här projektet omfattade karusell dörrar (Besam RD4A), skjutdörrar (Besam SL500) och slagdörröppnare (Besam SW200i).



# Hållbarhet högt på agendan i ny universitetsbyggnad

■ **KUND:** Darla Moore School of Business vid University of South Carolina, USA, är en handelshögskola med akademisk spetskompetens och cirka 4 800 studenter på olika nivåer. Handelshögskolan, som grundades 1919, har nyligen inlett en satsning på hållbar utveckling inom näringslivet. Hållbarhet står dessutom högt på agendan i universitetets nya akademiska byggnad, som invigdes 2014 och som har ritats av Rafael Vinoly Architects med målet att uppfylla kraven för LEED Platinum.

■ **UTMANING:** Den 23 500 kvadratmeter stora byggnaden har utformats för att möjliggöra ett fritt flöde av studenter och personal, vilket skapar en känsla av gemenskap och öppenhet som uppmuntrar till personlig interaktion. Detta visade sig dock vara lättare sagt än gjort, med tanke på byggnadens många slutna utrymmen – här finns över 400 dörröppningar till bland annat 35 klassrum, 40 konferensrum, 136 kontor, en föreläsningssal, ett café,

ett rum för elektronisk handel samt utrymmen för grupparbeten. För varje dörröppning ställs specifika krav på säkerhet, trygghet och hållbarhet.

■ **LÖSNING:** Det stora antalet dörröppningar och de många olika användningsområdena krävde många olika lösningar från ASSA ABLOYs koncernbolag. Dessa produkter – inklusive dörrar, dörrkarmar, gångjärn, lås, utrymningsbeslag, dörrstängare, dörrhållare, pivågångjärn, väggmagneter, golvstängare, vädertätningar och beslag – skapar tillsammans kompletta dörröppningar som bidrar till byggnadens designmässiga uttryck. Dessutom ger de en pålitlig elektronisk passerkontroll och uppfyller målen vad gäller andelen återvunnet material i byggnaden. Det amerikanska energidepartementet bistod med teknisk support i utvecklingen av ytterdörrarna, med målet att maximera byggnadens energieffektivitet.

# Moderbolagets rapporter

## Moderbolagets resultaträkning

| MSEK                                                 | Not        | 2013         | 2014         |
|------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------|
| Administrationskostnader                             | 3, 6, 8, 9 | -997         | -1 129       |
| Forsknings- och utvecklingskostnader                 | 6, 8, 9    | -438         | -658         |
| Övriga rörelseintäkter och -kostnader                | 4          | 2 261        | 3 085        |
| <b>Rörelseresultat</b>                               | 9, 33      | <b>826</b>   | <b>1 298</b> |
| Finansiella intäkter                                 | 10         | 2 418        | 5 265        |
| Finansiella kostnader                                | 9, 11      | -704         | -1 649       |
| <b>Resultat före bokslutsdispositioner och skatt</b> |            | <b>2 540</b> | <b>4 914</b> |
| Bokslutsdispositioner – Koncernbidrag                |            | 356          | 639          |
| Inkomstskatt                                         | 12         | -165         | -352         |
| <b>Årets resultat</b>                                |            | <b>2 731</b> | <b>5 201</b> |

## Moderbolagets rapport över totalresultat

| MSEK                                      | 2013         | 2014         |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Årets resultat</b>                     | <b>2 731</b> | <b>5 201</b> |
| <b>Övrigt totalresultat</b>               |              |              |
| Värdeförändringar, finansiella instrument | 33           | 374          |
| <b>Summa totalresultat</b>                | <b>2 764</b> | <b>5 575</b> |

## Moderbolagets balansräkning

| MSEK                                         | Not | 2013          | 2014          |
|----------------------------------------------|-----|---------------|---------------|
| <b>TILLGÅNGAR</b>                            |     |               |               |
| <b>Anläggningstillgångar</b>                 |     |               |               |
| Immateriella anläggningstillgångar           | 14  | 1 486         | 1 062         |
| Materiella anläggningstillgångar             | 15  | 3             | 2             |
| Aktier i dotterbolag                         | 16  | 29 673        | 33 001        |
| Övriga finansiella anläggningstillgångar     | 19  | 1 619         | 1 620         |
| <b>Summa anläggningstillgångar</b>           |     | <b>32 781</b> | <b>35 684</b> |
| <b>Omsättningstillgångar</b>                 |     |               |               |
| Fordringar hos dotterbolag                   |     | 5 628         | 7 518         |
| Övriga kortfristiga fordringar               |     | 25            | 17            |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter |     | 42            | 26            |
| Kassa och bank                               |     | 0             | 0             |
| <b>Summa omsättningstillgångar</b>           |     | <b>5 695</b>  | <b>7 561</b>  |
| <b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>                      |     | <b>38 476</b> | <b>43 245</b> |
| <b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>              |     |               |               |
| <b>Eget kapital</b>                          | 22  |               |               |
| Bundet eget kapital                          |     |               |               |
| Aktiekapital                                 | 23  | 371           | 371           |
| Uppskrivningsfond                            |     | 275           | 275           |
| Reservfond                                   |     | 8 905         | 8 905         |
| Fond för verkligt värde                      |     | 101           | -273          |
| Fritt eget kapital                           |     |               |               |
| Överkursfond                                 |     | 787           | 787           |
| Balanserade vinster med inkl årets resultat  |     | 6 926         | 9 979         |
| <b>Summa eget kapital</b>                    |     | <b>17 365</b> | <b>20 044</b> |
| <b>Avsättningar</b>                          |     |               |               |
| Övriga avsättningar                          | 25  | 9             | 0             |
| <b>Summa avsättningar</b>                    |     | <b>9</b>      | <b>0</b>      |
| <b>Långfristiga skulder</b>                  |     |               |               |
| Långfristiga lån                             | 34  | 5 973         | 7 659         |
| <b>Summa långfristiga skulder</b>            |     | <b>5 973</b>  | <b>7 659</b>  |
| <b>Kortfristiga skulder</b>                  |     |               |               |
| Kortfristiga lån                             | 34  | 2 049         | 1 518         |
| Leverantörsskulder                           |     | 40            | 52            |
| Kortfristiga skulder till dotterbolag        |     | 12 658        | 13 637        |
| Aktuella skatteskulder                       |     | 153           | 81            |
| Övriga kortfristiga skulder                  |     | 4             | 4             |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 27  | 225           | 251           |
| <b>Summa kortfristiga skulder</b>            |     | <b>15 129</b> | <b>15 542</b> |
| <b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>        |     | <b>38 476</b> | <b>43 245</b> |
| Ställda säkerheter                           | 29  | –             | –             |
| Ansvarsförbindelser                          | 28  | 9 088         | 9 789         |

**Moderbolagets  
kassaflödesanalys**

| MSEK                                                               | Not | 2013          | 2014          |
|--------------------------------------------------------------------|-----|---------------|---------------|
| <b>LÖPANDE VERKSAMHET</b>                                          |     |               |               |
| Rörelseresultat                                                    |     | 826           | 1 298         |
| Avskrivningar                                                      | 8   | 428           | 436           |
| <b>Kassaflöde före räntor och skatt</b>                            |     | <b>1 255</b>  | <b>1 735</b>  |
| Erlagd och erhållen ränta                                          |     | -399          | -386          |
| Erhållen utdelning                                                 |     | 1 831         | 5 229         |
| Erlagd och erhållen inkomstskatt                                   |     | 13            | -420          |
| <b>Kassaflöde före förändring av rörelsekapital</b>                |     | <b>2 700</b>  | <b>6 157</b>  |
| Förändring av rörelsekapital                                       |     | -404          | -2 219        |
| <b>Kassaflöde från löpande verksamhet</b>                          |     | <b>2 296</b>  | <b>3 937</b>  |
| <b>INVESTERINGSVERKSAMHET</b>                                      |     |               |               |
| Investeringar i materiella- och immateriella anläggningstillgångar |     | -894          | -11           |
| Investeringar i dotterbolag                                        |     | 208           | -4 541        |
| Övriga investeringar                                               |     | -130          | -1            |
| <b>Kassaflöde från investeringsverksamhet</b>                      |     | <b>-816</b>   | <b>-4 553</b> |
| <b>FINANSIERINGSVERKSAMHET</b>                                     |     |               |               |
| Utdelning                                                          |     | -1 888        | -2 110        |
| Upptagna lån                                                       |     | 4 797         | 3 442         |
| Amortering av lån                                                  |     | -4 393        | -716          |
| <b>Kassaflöde från finansieringsverksamhet</b>                     |     | <b>-1 484</b> | <b>616</b>    |
| <b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>                                            |     | <b>-4</b>     | <b>0</b>      |
| <b>LIKVIDA MEDEL</b>                                               |     |               |               |
| <b>Likvida medel vid årets början</b>                              |     | <b>4</b>      | <b>0</b>      |
| Årets kassaflöde                                                   |     | -4            | 0             |
| <b>Likvida medel vid årets slut</b>                                |     | <b>0</b>      | <b>0</b>      |

**Moderbolagets  
förändringar  
i eget kapital**

| MSEK                                      | Bundet eget kapital |                        |                 |                            | Fritt eget kapital |                           |               |
|-------------------------------------------|---------------------|------------------------|-----------------|----------------------------|--------------------|---------------------------|---------------|
|                                           | Aktie-<br>kapital   | Uppskriv-<br>ningsfond | Reserv-<br>fond | Fond för<br>verkligt värde | Överkurs-<br>fond  | Balanserade<br>vinstmedel | Totalt        |
| <b>Ingående balans 2013-01-01</b>         | <b>371</b>          | <b>-</b>               | <b>8 905</b>    | <b>-</b>                   | <b>788</b>         | <b>6 443</b>              | <b>16 507</b> |
| Årets resultat                            |                     |                        |                 |                            |                    | 2 731                     | 2 731         |
| Säkringsredovisning                       |                     |                        |                 | 33                         |                    |                           | 33            |
| <b>Summa totalresultat</b>                |                     |                        |                 | <b>33</b>                  |                    | <b>2 731</b>              | <b>2 764</b>  |
| Omklassificering                          |                     | 275                    |                 | 67                         | -1                 | -341                      | -             |
| Utdelning avseende 2012                   |                     |                        |                 |                            |                    | -1 888                    | -1 888        |
| Aktiesparplaner                           |                     |                        |                 |                            |                    | -18                       | -18           |
| <b>Summa transaktioner med aktieägare</b> |                     | <b>275</b>             |                 | <b>67</b>                  | <b>-1</b>          | <b>-2 247</b>             | <b>-1 906</b> |
| <b>Utgående balans 2013-12-31</b>         | <b>371</b>          | <b>275</b>             | <b>8 905</b>    | <b>101</b>                 | <b>787</b>         | <b>6 926</b>              | <b>17 365</b> |
| <b>Ingående balans 2014-01-01</b>         | <b>371</b>          | <b>275</b>             | <b>8 905</b>    | <b>101</b>                 | <b>787</b>         | <b>6 926</b>              | <b>17 365</b> |
| Årets resultat                            |                     |                        |                 |                            |                    | 5 201                     | 5 201         |
| Säkringsredovisning                       |                     |                        |                 | -374                       |                    |                           | -374          |
| <b>Summa totalresultat</b>                |                     |                        |                 | <b>-374</b>                |                    | <b>5 201</b>              | <b>4 828</b>  |
| Utdelning avseende 2013                   |                     |                        |                 |                            |                    | -2 110                    | -2 110        |
| Aktiesparplaner                           |                     |                        |                 |                            |                    | -38                       | -38           |
| <b>Summa transaktioner med aktieägare</b> |                     |                        |                 |                            |                    | <b>-2 149</b>             | <b>-2 149</b> |
| <b>Utgående balans 2014-12-31</b>         | <b>371</b>          | <b>275</b>             | <b>8 905</b>    | <b>-273</b>                | <b>787</b>         | <b>9 979</b>              | <b>20 044</b> |

## Not 1 Väsentliga redovisnings- och värderingsprinciper

### Koncernen

ASSA ABLOY tillämpar International Financial Reporting Standards (IFRS) sådana de antagits av Europeiska Unionen (EU) samt årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapportering RFR 1 Kompletterande redovisningsregler för koncerner. Redovisningsprinciperna baseras på de per 2014-12-31 antagna IFRS och har tillämpats på alla presenterade år, om inte annat anges. I det följande presenteras de viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats vid upprättandet av de finansiella rapporterna, vilka utgörs av den information som lämnas på sidorna 63–120.

### Grund för rapporternas upprättande

ASSA ABLOYs koncernredovisning har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder, IFRS, såsom de antagits av EU. Koncernredovisningen har upprättats enligt anskaffningsvärdemetoden förutom vad beträffar finansiella tillgångar och skulder (inklusive derivatinstrument) värderade till verkligt värde via resultaträkningen och finansiella tillgångar som kan säljas.

### Viktiga uppskattningar och antaganden för redovisningsändamålet

Upprättandet av finansiella rapporter kräver att kvalificerade uppskattningar och bedömningar görs för redovisningsändamål. Dessutom gör ledningen bedömningar vid tillämpningen av koncernens redovisningsprinciper. Uppskattningar och bedömningar kan påverka såväl resultaträkning och balansräkning som tilläggsinformation som lämnas i de finansiella rapporterna. Således kan förändringar i uppskattningar och bedömningar leda till ändringar i den finansiella rapporteringen.

Uppskattningar och bedömningar spelar en viktig roll bland annat vid värderingen av poster såsom identifierbara tillgångar och skulder vid förvärv liksom vid nedskrivningsprövning av goodwill och andra tillgångar, vid fastställandet av aktuariella antaganden för beräkning av ersättningar till anställda, andra avsättningar samt vid värdering av uppskjutna skatter. Uppskattningar och bedömningar utvärderas löpande och baseras på såväl historisk erfarenhet som rimliga förväntningar på framtiden.

För koncernen bedöms de uppskattningar och bedömningar som görs i samband med nedskrivningsprövning på goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod vara av mest väsentlig betydelse för koncernredovisningen. Koncernen prövar årligen om det föreligger nedskrivningsbehov på redovisade värden. Återvinningsvärden på kassagenererande enheter fastställs genom beräkning av nyttjandevärden. Beräkningarna baseras på vissa antaganden om framtiden vilka för koncernen är förenade med risk för materiella justeringar i redovisade värden under det kommande räkenskapsåret. Väsentliga antaganden och effekter av rimliga förändringar av dessa framgår av not 14.

Väsentlig betydelse för koncernredovisningen har även de aktuariella antaganden som görs vid beräkning av förmånsbaserade ersättningar till anställda efter avslutad anställning. Information om dessa aktuariella antaganden återfinns i not 24.

### Nya och ändrade standarder som tillämpas av koncernen

Inga av de standarder och tolkningar som ska tillämpas för första gången för räkenskapsår som börjar 1 januari 2014 har haft någon väsentlig effekt på den upprättade koncernredovisningen.

### Nya och ändrade IFRS som ej trätt i kraft

Följande IFRS har publicerats men ännu ej trätt i kraft och har inte tillämpats vid upprättandet av de finansiella rapporterna.

- IFRS 9 Finansiella instrument
- IFRS 15 "Revenue from Contracts with Customers"

Av ovan angivna nya standarder ska IFRS 9 tillämpas från räkenskapsår som påbörjas 1 januari 2018 medan IFRS 15 träder i kraft den 1 januari 2017. Tidigare tillämpning är tillåten för båda standarderna. IFRS 9 bedöms inte ha någon väsentlig inverkan på koncernredovisningen. Koncernen har ännu inte utvärderat effekterna av införandet av IFRS 15.

### Koncernredovisning

Koncernredovisningen omfattar ASSA ABLOY AB (moderbolaget) och företag över vilka koncernen har bestämmande inflytande. Koncernen kontrollerar ett företag när det exponeras för eller har rätt till rörlig avkastning från sitt innehav i företaget och har möjlighet att påverka avkastningen genom sitt inflytande i företaget. Under året förvärvade företag ingår i koncernredovisningen med värden från och med tidpunkten då bestämmande inflytande uppkommit. Under året sålda företag ingår i koncernredovisningen fram till den tidpunkt då bestämmande inflytande upphört.

Koncernredovisningen har upprättats enligt förvärvsmetoden, vilket innebär att anskaffningsvärdet på aktier i dotterföretag eliminerats mot deras egna kapital vid förvärvstillfället. Det egna kapitalet i dotterföretagen bestäms därvid utifrån en marknadsmässig värdering av tillgångar, skulder och ansvarsförbindelser vid förvärvstidpunkten. I koncernens egna kapital inkluderas således endast den del av det egna kapitalet i dotterföretagen som uppkommit efter förvärvstidpunkten. Koncernen avgör individuellt för varje förvärv om innehav utan bestämmande inflytande i det förvärvade företaget ska redovisas till verkligt värde eller till innehavets proportionella andel av det förvärvade företags nettotillgångar. En eventuell negativ skillnad, negativ goodwill, intäktsförs omedelbart efter fastställande.

Tilläggsköpeskillningar klassificeras som finansiella skulder och omvärderas över resultaträkningen i rörelseresultatet. Beloppsmässigt väsentliga tilläggsköpeskillningar diskonteras till nuvärde. Förvärvsrelaterade transaktionskostnader kostnadsförs löpande.

Koncerninterna transaktioner och balansposter samt orealiserade vinster på transaktioner mellan koncernföretag elimineras i koncernredovisningen.

### Innehav utan bestämmande inflytande

Innehav utan bestämmande inflytande baseras på dotterföretagens bokslut med beaktande av verkligt värdejusteringar enligt upprättad förvärvsanalys. Innehav utan bestämmande inflytandes andel i dotterföretags resultat redovisas i resultaträkningen, där nettoresultatet fördelas på moderbolagets aktieägare samt innehav utan bestämmande inflytande. Innehav utan bestämmande inflytandes andel i dotterföretags eget kapital redovisas separat inom koncernens eget kapital. Transaktioner med innehav utan bestämmande inflytandes aktieägare redovisas som transaktioner med koncernens aktieägare i eget kapital.

**Intresseföretag**

Som intresseföretag betraktas bolag som inte är dotterföretag och över vilka koncernen har ett betydande (men inte bestämmande) inflytande. Vanligtvis avses företag där innehavet omfattar mellan 20 och 50 procent av rösterna.

Andelar i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden. I koncernens balansräkning redovisas innehaven av intresseföretag till anskaffningsvärde och det redovisade värdet justeras för andelen i intresseföretagens resultat efter förvärvstillfället. Utdelningar från intresseföretag redovisas som en reduktion av innehavens redovisade värde. Andelen i intresseföretagens resultat redovisas inom rörelseresultatet i koncernresultaträkningen då innehaven är rörelsebetingade.

**Segmentrapportering**

Rörelsesegment rapporteras på ett sätt som överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till den högste verkställande beslutsfattaren. Den högste verkställande beslutsfattaren är den funktion som ansvarar för tilldelning av resurser och bedömning av rörelsesegmentens resultat. Divisionerna utgör den operationella strukturen för intern kontroll och rapportering samt utgör koncernens segment för extern finansiell rapportering. Koncernens verksamhet är organisatoriskt uppdelad i fem divisioner. Tre divisioner baseras på produkter som säljs på lokala marknader inom respektive division: EMEA, Americas och Asia Pacific. Global Technologies och Entrance Systems utgörs av produkter som säljs på den globala marknaden.

**Omräkning av utländsk valuta**

Funktionell valuta motsvarar lokal valuta i respektive land där koncernbolagen bedriver verksamhet. Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta genom tillämpning av de valutakurser som gäller på transaktionsdagen. Valutakursvinster och -förluster som uppstår vid betalning av transaktioner i utländsk valuta, liksom vid omräkning av monetära balansposter i utländsk valuta till balansdagens kurs, redovisas normalt i resultaträkningen. Undantag utgör transaktioner relaterade till kvalificerade säkringar av kassaflöden som redovisas i övrigt totalresultat. Fordringar och skulder värderas till balansdagens kurs.

Vid omräkning av utländska dotterföretags bokslut, som upprättats i funktionell valuta som avviker från koncernens rapportvaluta, omräknas alla balansposter utom nettoresultatet till balansdagens kurs och nettoresultatet omräknas till genomsnittskurs. Resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs för perioden. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av utländska dotterföretag redovisas i omräkningsdifferensen i övrigt totalresultat.

Kurserna, i förhållande till koncernens rapporteringsvaluta (SEK), på de väsentliga i koncernen ingående valutorna i vägda genomsnitt respektive per balansdagen framgår av följande tabell.

| Land           | Valuta | Genomsnittskurs |        | Slutkurs |        |
|----------------|--------|-----------------|--------|----------|--------|
|                |        | 2013            | 2014   | 2013     | 2014   |
| Argentina      | ARS    | 1,20            | 0,85   | 1,00     | 0,92   |
| Australien     | AUD    | 6,29            | 6,19   | 5,77     | 6,39   |
| Brasilien      | BRL    | 3,03            | 2,94   | 2,79     | 2,90   |
| Kanada         | CAD    | 6,32            | 6,24   | 6,09     | 6,73   |
| Schweiz        | CHF    | 7,06            | 7,51   | 7,32     | 7,92   |
| Chile          | CLP    | 0,013           | 0,012  | 0,012    | 0,013  |
| Kina           | CNY    | 1,06            | 1,12   | 1,08     | 1,26   |
| Colombia       | COP    | 0,0035          | 0,0034 | 0,0034   | 0,0033 |
| Tjeckien       | CZK    | 0,33            | 0,33   | 0,33     | 0,34   |
| Danmark        | DKK    | 1,16            | 1,22   | 1,20     | 1,28   |
| Euroland       | EUR    | 8,67            | 9,12   | 8,97     | 9,53   |
| Storbritannien | GBP    | 10,23           | 11,34  | 10,75    | 12,16  |

| Land        | Valuta | Genomsnittskurs |        | Slutkurs |        |
|-------------|--------|-----------------|--------|----------|--------|
|             |        | 2013            | 2014   | 2013     | 2014   |
| Hong Kong   | HKD    | 0,84            | 0,89   | 0,84     | 1,01   |
| Ungern      | HUF    | 0,029           | 0,030  | 0,030    | 0,030  |
| Israel      | ILS    | 1,81            | 1,92   | 1,87     | 2,00   |
| Indien      | INR    | 0,11            | 0,11   | 0,105    | 0,123  |
| Kenya       | KES    | 0,076           | 0,078  | 0,076    | 0,086  |
| Sydkorea    | KRW    | 0,0060          | 0,0066 | 0,0062   | 0,0071 |
| Litauen     | LTL    | 2,51            | 2,64   | 2,60     | 2,76   |
| Mexiko      | MXN    | 0,51            | 0,52   | 0,50     | 0,53   |
| Malaysia    | MYR    | 2,06            | 2,10   | 1,98     | 2,24   |
| Norge       | NOK    | 1,11            | 1,09   | 1,06     | 1,05   |
| Nya Zeeland | NZD    | 5,33            | 5,69   | 5,31     | 6,12   |
| Polen       | PLN    | 2,06            | 2,18   | 2,16     | 2,22   |
| Rumänien    | RON    | 1,97            | 2,06   | 2,01     | 2,13   |
| Ryssland    | RUB    | 0,20            | 0,18   | 0,20     | 0,14   |
| Singapore   | SGD    | 5,21            | 5,43   | 5,14     | 5,91   |
| Thailand    | THB    | 0,21            | 0,21   | 0,20     | 0,24   |
| Turkiet     | TRY    | 3,41            | 3,16   | 3,05     | 3,38   |
| USA         | USD    | 6,52            | 6,90   | 6,52     | 7,83   |
| Sydafrika   | ZAR    | 0,68            | 0,64   | 0,62     | 0,67   |

**Intäkter**

Intäkter omfattar det verkliga värdet av sålda varor exklusive mervärdesskatt och rabatter samt efter eliminering av koncernintern försäljning. Koncernens försäljningsintäkter utgörs huvudsakligen av produktförsäljning. Service relaterad till sålda produkter utgör en begränsad del av intäkterna. Intäktsredovisning vid försäljning av koncernens produkter görs när alla väsentliga risker och fördelar förknippade med ägandet har överförts till köparen i enlighet med gällande försäljningsvillkor, normalt vid leverans. Om produkten kräver installation hos kund sker intäktsredovisning när installationen slutförts. Intäkter från servicekontrakt intäktsförs löpande över kontraktstiden. I den mån det förekommer längre installationer tillämpas successiv vinstavräkning.

**Internförsäljning**

Transaktioner mellan koncernbolag sker på affärsmässiga grunder och därmed till marknadspriser. Koncernintern försäljning elimineras ur koncernresultaträkningen och resultat som uppkommer vid försäljning mellan koncernbolag har eliminerats i sin helhet.

**Statliga bidrag**

Ekonomiska bidrag och stöd från stater, myndigheter eller liknande redovisas när det föreligger rimlig säkerhet att företaget kommer att uppfylla villkor förknippade med bidragen samt att bidrag kommer att erhållas. Bidrag relaterade till tillgångar redovisas genom att bidraget reducerar tillgångens redovisade värde.

**Forskning och utveckling**

Utgifter för forskning kostnadsförs när de uppkommer. Utgifter för utvecklingsarbeten redovisas i balansräkningen i den omfattning som dessa utgifter förväntas generera framtida ekonomiska fördelar för koncernen samt under förutsättning att de ekonomiska fördelarna kan mätas på ett tillförlitligt sätt.

Aktiverade utgifter för utvecklingsarbeten avskrivs över bedömd nyttjandeperiod. Sådana immateriella tillgångar som ännu ej tagits i bruk prövas årligen för nedskrivning. Utgifter för vidareutveckling av befintliga produkter kostnadsförs när de uppkommer.



**Lånekostnader**

Lånekostnader är räntor och andra kostnader som uppkommer i samband med upplåning. Lånekostnader som är direkt hänförliga till inköp, konstruktion eller produktion av en kvalificerad tillgång (en tillgång som med nödvändighet tar betydande tid i anspråk att färdigställa för avsedd användning eller försäljning) inträffas i tillgångens anskaffningsvärde. Andra lånekostnader belastar resultatet i den period till vilken de hänförs.

**Inkomstskatter**

Redovisningen av skatt i resultaträkningen innefattar all skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år, justeringar avseende tidigare års aktuella skatt samt förändringar i uppskjuten skatt. Dessa skatter har beräknats till nominella belopp enligt varje lands skatteregler och enligt de skattesatser som är beslutade eller som är aviserade och med stor säkerhet kommer att fastställas. För poster som redovisas i resultaträkningen redovisas även därmed sammanhängande skatteeffekter i resultaträkningen. Avseende poster som redovisas direkt mot eget kapital eller i övrigt totalresultat, redovisas även eventuell skatteeffekt mot eget kapital eller i övrigt totalresultat. Vid redovisning av uppskjuten skatt tillämpas balansräkningsmetoden vilket innebär att uppskjuten skatt redovisas för alla temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Uppskjuten skattefordran avseende underskottsavdrag eller andra framtida skattemässiga avdrag redovisas i den utsträckning det är sannolikt att avdraget kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning. Uppskjuten skatteskuld avseende temporära skillnader som hänförs till investeringar i dotterföretag redovisas inte i koncernredovisningen då moderbolaget kan styra tidpunkten för återföring av de temporära skillnaderna och det inte bedöms sannolikt att en återföring sker inom överskådlig tid. Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder kvittas när det finns en legal kvittningsrätt för aktuella skattefordringar och skatteskulder och när uppskjutna skatter avser samma skattemyndighet.

**Kassaflödesanalys**

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar.

**Likvida medel**

Likvida medel omfattar kassa- och banktillgodohavanden samt kortfristiga finansiella placeringar med förfallodag inom tre månader från anskaffningstidpunkten.

**Goodwill och förvärvsrelaterade immateriella tillgångar**

Goodwill representerar den positiva skillnaden mellan förvärvskostnad och verkligt värde av koncernens andel av det förvärvade företags identifierbara nettotillgångar på förvärvsdagen och redovisas till anskaffningskostnad reducerad med ackumulerade nedskrivningar. Goodwill allokteras till kassagenererande enheter (KGE) och testas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Nedskrivningsprövning genomförs på kassagenererande enheter och sker systematiskt på årlig basis med hjälp av en värderingsmodell baserad på diskonterade framtida kassaflöden. Uppskjutna skattefordringar baserade på lokala skattesatser redovisas avseende skattemässigt avdragsgill goodwill (med motsvarande reduktion av goodwillvärdet). Sådana uppskjutna skattefordringar kostnadsförs i takt med att avdragsrätten utnyttjas. Övriga förvärvsrelaterade immateriella tillgångar

utgörs huvudsakligen av olika typer av immateriella tillgångar såsom varumärken, teknologi och kundrelationer. Förvärvsrelaterade identifierbara immateriella tillgångar redovisas till verkligt värde på förvärvsdagen och därefter till anskaffningsvärdet reducerat med ackumulerade av- och nedskrivningar. Avskrivning sker linjärt över uppskattad nyttjandeperiod. Förvärvsrelaterade immateriella tillgångar med en obestämbar nyttjandeperiod testas årligen för nedskrivningsbehov på samma sätt som goodwill.

**Övriga immateriella tillgångar**

En immateriell tillgång som inte är förvärvsrelaterad redovisas endast om det är troligt att de framtida ekonomiska fördelarna förknippade med tillgången kommer att tillfalla koncernen samt att anskaffningsvärdet kan mätas på ett tillförlitligt sätt. En sådan tillgång redovisas till anskaffningsvärde och skrivs av över bedömd nyttjandeperiod, vanligtvis 3–5 år. Redovisat värde utgörs av anskaffningsvärdet reducerat med ackumulerade av- och nedskrivningar.

**Materiella anläggningstillgångar**

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade av- och nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Tillkommande utgifter aktiveras då det är sannolikt att ekonomiska fördelar förknippade med tillgången kommer att komma koncernen tillgodo och anskaffningsvärdet kan mätas på ett tillförlitligt sätt. Utgifter för reparation och underhåll kostnadsförs löpande. Avskrivningsbart belopp utgörs av anskaffningsvärde reducerat med beräknat restvärde. Inga avskrivningar görs på mark. För övriga tillgångar skrivs anskaffningsvärdet av över bedömd nyttjandeperiod vilket för koncernen ger följande genomsnittliga avskrivningsperioder:

- Byggnader 25–50 år.
- Markanläggningar 10–25 år.
- Maskiner 7–10 år.
- Inventarier 3–6 år.

Tillgångars restvärde och nyttjandeperiod prövas varje balansdag och justeras vid behov. Vinst eller förlust vid avyttring av en materiell anläggningstillgång redovisas i resultaträkningen som övrig rörelseintäkt eller övrig rörelsekostnad och utgörs av skillnaden mellan försäljningsintäkt och redovisat värde.

**Leasing**

Inom koncernen förekommer operationell leasing. Leasingavgifterna kostnadsförs jämnt över avtalsperioden och redovisas inom rörelsens kostnader.

**Nedskrivningar**

Tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan prövas årligen för eventuellt nedskrivningsbehov. Vid bedömning av nedskrivningsbehov grupperas tillgångarna på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden så kallade kassagenererande enheter (KGE).

För tillgångar som skrivs av görs nedskrivningsprövning när händelser eller förändringar i förhållanden indikerar att det redovisade värdet kanske inte är återvinningsbart.

När ett nedskrivningsbehov fastställts görs nedskrivning med det belopp med vilket det redovisade värdet överstiger återvinningsvärdet. Återvinningsvärdet är det högre av en tillgångs verkliga värde minskat med försäljningskostnader och nyttjandevärdet.

### **Varulager**

Varulager värderas med tillämpning av först-in-först-ut-principen till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. I koncernredovisningen sker avdrag för internvinster som uppkommer vid leveranser mellan koncernföretag. Produkter i arbete och färdiga varor inkluderar såväl direkt nedlagda kostnader som skäligt pålägg för indirekta tillverkningskostnader.

### **Kundfordringar**

Kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden. Reservering sker när det finns objektiva bevis för att koncernen inte kommer att erhålla redovisade belopp. Årets förändring i reserverat belopp redovisas i resultaträkningen bland försäljningskostnader.

### **Finansiella tillgångar**

Finansiella tillgångar inkluderar likvida medel, kundfordringar, kortfristiga placeringar, derivat och övriga finansiella tillgångar och indelas i följande kategorier; finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen, finansiella tillgångar som kan säljas, lånefordringar och kundfordringar. Ledningen fastställer klassificeringen av de finansiella tillgångarna vid det första redovisningstillfället.

#### **Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen**

Denna kategori indelas i två underkategorier: finansiella tillgångar som innehas för handel och sådana som vid förvärvstillfället klassificeras som finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen. En finansiell tillgång förs till denna kategori om den förvärvats med huvudsyfte att säljas på kort sikt eller klassificeras som sådan av företagsledningen. Även derivat klassificeras som att de innehas för handel, förutsatt att de inte definieras som säkringar. Tillgångar som faller under denna kategori klassificeras som omsättningstillgångar.

#### **Finansiella tillgångar som kan säljas**

Finansiella tillgångar som kan säljas är tillgångar som inte är derivat och där tillgångarna identifierats som att de kan säljas eller inte har klassificerats i någon av övriga kategorier. De ingår i anläggningstillgångar om ledningen inte har för avsikt att avyttra tillgången inom 12 månader efter rapportperiodens slut. Verkligt värde förändringar redovisas över övrigt totalresultat.

#### **Lånefordringar och kundfordringar**

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte betecknas som derivat och som har fastställda eller fastställbara betalningsströmmar och som inte noteras på en aktiv marknad. Fordringarna redovisas i omsättningstillgångar med undantag för fordringar med förfallodag senare än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar.

Lånefordringar och kundfordringar redovisas inledningsvis till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

### **Finansiella skulder**

Finansiella skulder inkluderar tilläggsköpeskillingar, låneskulder, leverantörsskulder och derivat. Redovisning sker beroende på hur skulden klassificeras.

### **Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen**

Denna kategori omfattar derivat med negativt verkligt värde som inte används för säkringsredovisning, tilläggsköpeskillingar och finansiella skulder som innehas för handel. Skulderna värderas löpande till verkligt värde och värdeförändringarna redovisas i resultaträkningen som en finansiell post.

### **Låneskulder**

Låneskulder värderas initialt till verkligt värde, netto efter transaktionskostnader, och därefter till upplupet anskaffningsvärde. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades då skulden togs upp. Det innebär att över- och undervärden liksom direkta emissionskostnader periodiseras över skuldens löptid. Långfristiga låneskulder har en förväntad löptid längre än ett år medan kortfristiga låneskulder har en löptid kortare än ett år.

### **Leverantörsskulder**

Leverantörsskulder värderas initialt till verkligt värde och därefter till upplupet anskaffningsvärde med tillämpning av effektivräntemetoden.

### **Redovisning och värdering av finansiella tillgångar och skulder**

Förvärv respektive avyttring av finansiella tillgångar redovisas på affärsdagen, vilket motsvarar den tidpunkt då koncernen förpliktigt sig till köpet respektive försäljningen. Transaktionskostnader inkluderas initialt i verkligt värde för alla finansiella instrument utom för de som redovisas till verkligt värde via resultaträkningen där transaktionskostnaden redovisas via resultaträkningen. Verkligt värde på investeringar med ett noterat marknadspris baseras på gällande köpkurser. I avsaknad av en aktiv marknad för en investering tillämpar koncernen olika värderingstekniker för att fastställa det verkliga värdet, bland annat med utgångspunkt från tillgänglig information om aktuella tredjepartstransaktioner, jämförelse med likvärdiga tillgångar och analys av diskonterade kassaflöden. Koncernen bedömer per varje balansdag om det föreligger någon objektiv indikation på värdenedgång av en finansiell tillgång eller en grupp finansiella tillgångar. En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rätten att erhålla kassaflöden från tillgången löper ut eller överförs till annan part genom att alla risker och förmåner förknippade med tillgången har överförs till den andra parten. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när åtagandet uppfyllts, upphävs eller löpt ut, se ovan.

### **Derivatinstrument och säkringsåtgärder**

Derivatinstrument redovisas i balansräkningen på kontraktsgdagen och värderas till verkligt värde, både initialt och vid efterföljande omvärderingar. Metoden för redovisning av vinst eller förlust är beroende av om derivatinstrumentet klassificeras som ett säkringsinstrument och i så fall den säkrade postens karaktär. Derivat som inte klassificeras som säkringsinstrument redovisar värdeförändringar löpande över resultaträkningen bland finansiella poster, antingen som intäkt eller kostnad.

I koncernen klassificeras derivat som

- i) Säkring av verkligt värde: en säkring av en identifierad skulds verkliga värde;
- ii) Kassaflödessäkring: säkring av en viss risk som är knuten till ett prognosticerat kassaflöde för en viss transaktion; eller
- iii) Säkring av nettoinvestering: säkring av en nettoinvestering i ett utländskt dotterbolag

När säkringen ingås dokumenteras i koncernen förhållandet mellan säkringsinstrumentet och säkrade poster samt företagets riskhanteringsstrategi för säkringen. Koncernen dokumenterar också sin bedömning, både när säkringen ingås och fortlöpande, av huruvida de derivatinstrument som används i säkringstransaktioner är effektiva när det gäller att motverka förändringar i verkligt värde som är hänförliga till de säkrade posterna.

Verkligt värde på valutaterminer nuvärdeberäknas utifrån gällande terminskurser på balansdagen, medan ränteswappar värderas med beräkning av framtida diskonterade kassaflöden.

Information om verkligt värde för derivatinstrument finns i not 34, "Finansiell riskhantering och finansiella instrument". Verkligt värde för derivat med en löptid längre än 12 månader klassificeras som långfristiga räntebärande skulder eller fordringar. Övriga derivat klassificeras som kortfristiga räntebärande skulder respektive placeringar.

#### *Säkringar av verkligt värde*

För derivat som identifierats som och uppfyller kraven för säkring av verkligt värde redovisas värdeförändringar såväl från den säkrade posten som säkringsinstrumentet löpande i resultaträkningen (bland finansiella poster). Säkringar av verkligt värde används för säkring av ränterisk i upplåningen kopplad till fasta räntebindningar. Om säkringen inte längre skulle uppfylla kraven för säkringsredovisning löses verkligt värdejusteringen av bokfört värde upp över resultaträkningen över kvarvarande löptid med hjälp av effektivräntemetoden.

#### *Kassaflödessäkringar*

För derivat som identifierats som och uppfyller kraven för kassaflödessäkringar redovisas värdeförändringar från säkringsinstrumentet löpande i Övrigt totalresultat för den del som avser den effektiva delen av säkringarna. Resultat som uppstår från ineffektiva delar av derivaten redovisas direkt i resultaträkningen bland finansiella poster. När ett säkringsinstrument löper ut, säljs eller inte längre uppfyller villkoren för säkringsredovisning och ackumulerade vinster eller förluster avseende säkringen finns i eget kapital kvarstår dessa vinster/förluster i eget kapital och resultatförs samtidigt som den prognosticerad transaktionen slutligen redovisas i resultaträkningen. När en prognosticerad transaktion inte längre förväntas ske överförs den ackumulerad vinst eller förlust som redovisas i eget kapital omedelbart till Övrigt totalresultat i resultaträkningen. När en prognosticerad transaktion inte längre förväntas inträffa redovisas det resultat som redovisats i Övrigt totalresultat direkt bland finansiella poster.

#### *Säkringar av nettoinvesteringar*

För derivat som identifierats som och uppfyller kraven för säkring av nettoinvesteringar redovisas den del av värdeförändringar i verkligt värde som klassificeras som effektiv i övrigt totalresultat. Den ineffektiva delen av vinsten eller förlusten redovisas direkt i periodens resultat bland finansiella poster. Ackumulerad vinst eller förlust inom övrigt totalresultat redovisas i resultaträkningen när utlandsverksamheten, eller del av verksamheten, avyttras.

#### *Avsättningar*

En avsättning redovisas när koncernen har en legal eller informell förpliktelse som en följd av inträffade händelser och att det är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera förpliktelsen samt att en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Avsättningar redovisas till ett värde motsvarande det utflöde av resurser som sannolikt kommer att krävas för att reglera åtagandet. Avsatta belopp diskonteras till nuvärde i de fall tidsvärdet bedöms väsentligt.

#### *Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning*

Tillgångar och skulder klassificeras som innehas för försäljning när deras redovisade värden huvudsakligen kommer att återvinnas genom försäljning och när en sådan försäljning anses mycket sannolik. Tillgångarna och skulderna redovisas till det lägsta av redovisat värde och verkligt värde med avdrag för försäljningskostnader.

#### *Ersättningar till anställda*

Inom koncernen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. Omfattande förmånsbestämda planer finns framför allt i USA, Storbritannien och Tyskland. I huvudsakligen USA tillhandahålls även sjukförmåner efter avslutad anställning som redovisas på samma sätt som förmånsbestämda pensionsplaner. Beräkningar relaterade till de förmånsbestämda planerna i koncernen utförs av oberoende aktuarier och baseras på ett antal aktuariella antaganden som till exempel diskonteringsränta, framtida inflation och löneökningar. Åtagandena värderas per balansdagen till diskonterat värde. För fonderade planer minskas åtagandet med det verkliga värdet på förvaltningstillgångarna. Aktuariella vinster och förluster till följd av erfarenhetsbaserade justeringar och förändringar i aktuariella antaganden redovisas i övrigt totalresultat under den period de uppstår. Pensionskostnaden för förmånsbestämda planer fördelas över den anställdes yrkesverksamma tid. Koncernens utbetalningar avseende avgiftsbestämda pensionsplaner redovisas som kostnad i den period till vilken de hänför sig utifrån den anställdes utförda tjänster. Svenska koncernbolag tillämpar UFR 4 vilket innebär att särskild löneskatt beräknas på skillnaden mellan pensionskostnad fastställd enligt IAS 19 och pensionskostnad fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person.

#### *Aktierelaterade incitamentsprogram*

Aktierelaterade ersättningar avser ersättningar till anställda, inklusive ledande befattningshavare i enlighet med ASSA ABLOYS aktiesparprogram som presenterades för första gången på årsstämman 2010. Ett företag ska redovisa de personalkostnader som är relaterade till aktierelaterade program baserat på ett mått på vilket värde de tjänster som erhålls från de anställda under programmen har för företaget. Eftersom värdet av personalens tjänster inte kan beräknas tillförlitligt är kostnaden för programmet baserat på värdet av det tilldelade aktieinstrumentet. Då aktiesparprogrammen i allt väsentligt är eget kapitalreglerade redovisas belopp motsvarande personalkostnaden mot balanserade vinstmedel i eget kapital. I resultaträkningen fördelas personalkostnaden på respektive funktion.

#### *Aktiesparprogram*

ASSA ABLOY har aktierelaterade ersättningsplaner där reglering förväntas ske med aktier. För aktiesparprogrammet redovisas personalkostnader under intjänandeperioden baserat på aktiernas verkliga värde vid tilldelningstidpunkten, det vill säga när bolaget och de anställda ingått överenskommelse om villkoren och bestämmelser för programmet. Aktiesparprogrammet är uppdelat i en matchningsdel där den anställda erhåller en aktie för varje aktie som denne sparar under programmets löptid och en del som är prestationsbaserad där utfallet är baserat på bolagets finansiella utfall (EPS-mål) under perioden. Programmet kräver att den anställda fortsätter att spara i aktiesparprogrammet samt att denne är fortsatt anställd inom ASSA ABLOY koncernen.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på tilldelningsdagen, reducering av det verkliga värdet med avseende på förväntad utdelning har ej skett då deltagarna blir kompenserade för detta. De anställda betalar ett pris motsvarande aktiekursen vid investeringstillfället. Intjänandevillkoren är inte aktiemarknadsbaserade och påverkar det antal aktier som ASSA ABLOY kommer att ge den anställda vid matchning. Om en anställd slutar spara i programmet redovisas samtliga återstående personalkostnader omedelbart i resultaträkningen. Personalkostnader för aktier hänförliga till det prestationsbaserade programmet beräknas vid varje redovisningstillfälle utifrån en bedömning av att sannolikheten för att prestationsmålen kommer att uppnås. Kostnaderna beräknas med utgångspunkt från det antal aktier som ASSA ABLOY räknar med att behöva reglera vid intjänandeperiodens slut. När matchning av aktier sker ska sociala avgifter betalas i vissa länder för värdet av den anställdes förmån. Detta värde baseras på verkligt värde vid varje redovisningstidpunkt och redovisas som avsättning för sociala avgifter.

#### **Vinst per aktie**

Vinst per aktie före utspädning beräknas genom att nettovinst hänförlig till moderbolagets aktieägare divideras med viktat genomsnittligt antal utestående aktier (med avdrag för aktier i eget förvar). Vinst per aktie efter utspädning beräknas genom nettovinst hänförlig till moderbolagets aktieägare divideras med summan av det viktade genomsnittliga antalet stamaktier och potentiella stamaktier som kan ge upphov till utspädningseffekt. Utspädningseffekt av potentiella stamaktier redovisas endast om en omräkning till stamaktier skulle leda till en minskning av vinsten per aktie efter utspädning.

#### **Utdelning**

Utdelning redovisas som skuld efter det att bolagsstämman godkänt utdelningen.

#### **Moderbolaget**

Koncernens moderbolag, ASSA ABLOY AB, bedriver koncernledning och tillhandahåller koncerngemensamma funktioner. Moderbolagets intäkter utgörs av koncerninterna franchiseintäkter och royaltyintäkter. De väsentliga balansposterna utgörs av aktier i dotterföretag, koncerninterna fordringar och skulder samt extern upplåning. Moderbolaget har upprättat sin årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och Rådet för finansiell rapportering RFR 2 Redovisning för juridiska personer. RFR 2 innebär att moderbolaget i årsredovisningen för den juridiska personen ska tillämpa samtliga av EU godkända IFRS och uttalanden så långt detta är möjligt inom ramen för årsredovisningslagen och med hänsyn till sambandet mellan redovisning och beskattning. Rekommendationen anger vilka undantag och tillägg som ska göras från IFRS.

#### **Intäkter**

Moderbolagets intäkter utgörs av koncerninterna franchiseintäkter och royaltyintäkter. I resultaträkningen redovisas dessa intäkter som övriga rörelseintäkter för att tydliggöra att moderbolaget inte har någon produktförsäljning som övriga externt verksamhetsdrivande koncernföretag.

#### **Pensionsförpliktelser**

Moderbolagets pensionsförpliktelser redovisas i enlighet med FAR RedR 4. Pensionsförpliktelserna täcks genom att försäkring tecknas hos försäkringsbolag.

#### **Utdelningar**

Utdelningsintäkt redovisas när rätten att erhålla betalning bedöms som säker.

#### **Forsknings- och utvecklingskostnader**

Forsknings- och utvecklingskostnader kostnadsförs när de uppkommer.

#### **Immateriella anläggningstillgångar**

Immateriella anläggningstillgångar består av patenterad teknologi och andra immateriella rättigheter. Immateriella tillgångar skrivs av över 4–5 år.

#### **Materiella anläggningstillgångar**

Ägda materiella anläggningstillgångar i moderbolaget redovisas till anskaffningsvärde efter avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar på samma sätt som för koncernen. De materiella anläggningstillgångarna skrivs av till bedömd nyttjandeperiod vilket är för inventarier 5–10 år och för IT-utrustning 4 år.

#### **Leasing**

I moderföretaget redovisas samtliga leasingavtal, oavsett om de är finansiella eller operationella, som hyresavtal (operationella leasingavtal).

#### **Aktier i dotterbolag**

Aktier i dotterbolag redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för nedskrivningar. När det finns en indikation på att aktier och andelar i dotterbolag eller intresseföretag minskat i värde görs en beräkning av återvinningsvärdet. Är detta lägre än det redovisade värdet görs en nedskrivning. Nedskrivningar redovisas bland Finansiella kostnader i resultaträkningen.

#### **Finansiella instrument**

Derivatinstrument redovisas till verkligt värde. Värdeförändringen på derivatinstrument redovisas i resultaträkningen med undantag av valutakursförändringar på monetära poster som utgör del av bolagets nettoinvestering i utländsk verksamhet, för vilka värdeförändringar redovisas i fond för verkligt värde.

#### **Koncernbidrag**

Moderbolaget redovisar koncernbidrag i enlighet med den ändrade RFR 2. Mottagna och lämnade koncernbidrag redovisas bland bokslutsdispositioner i resultaträkningen. Jämförelseårets siffror har justerats på motsvarande sätt. Skatteeffekten på koncernbidrag redovisas i enlighet med IAS 12 i resultaträkningen.

#### **Ansvarsförbindelser**

Moderbolaget har tecknat borgensförbindelser till förmån för dotterbolagen. En sådan förpliktelse klassificeras enligt IFRS som ett finansiellt garantiavtal. För dessa avtal tillämpar moderbolaget låtnadsregeln i RFR 2, och redovisar därmed borgensförbindelsen som en ansvarsförbindelse.

## Not 2 Försäljningsintäkter

### Försäljning till kunder i respektive land

| MSEK                  | Koncernen     |               |
|-----------------------|---------------|---------------|
|                       | 2013          | 2014          |
| USA                   | 12 962        | 17 589        |
| Kina                  | 4 806         | 5 151         |
| Sverige               | 3 074         | 3 233         |
| Frankrike             | 2 973         | 3 164         |
| Tyskland              | 2 470         | 2 768         |
| Storbritannien        | 2 324         | 2 621         |
| Kanada                | 1 793         | 2 005         |
| Australien            | 1 717         | 1 798         |
| Nederländerna         | 1 458         | 1 546         |
| Norge                 | 1 291         | 1 520         |
| Sydkorea              | 931           | 1 127         |
| Finland               | 1 070         | 1 096         |
| Danmark               | 912           | 978           |
| Belgien               | 851           | 941           |
| Mexiko                | 728           | 874           |
| Italien               | 699           | 707           |
| Spanien               | 669           | 705           |
| Österrike             | 555           | 576           |
| Polen                 | 322           | 559           |
| Schweiz               | 508           | 547           |
| Tjeckien              | 384           | 524           |
| Brasilien             | 290           | 442           |
| Nya Zeeland           | 357           | 406           |
| Förenade Arabemiraten | 333           | 394           |
| Saudiarabien          | 342           | 387           |
| Sydafrika             | 270           | 297           |
| Indien                | 235           | 257           |
| Ryssland              | 261           | 255           |
| Turkiet               | 201           | 253           |
| Singapore             | 182           | 244           |
| Hong Kong             | 244           | 218           |
| Israel                | 207           | 206           |
| Colombia              | 177           | 193           |
| Portugal              | 147           | 184           |
| Thailand              | 173           | 166           |
| Slovakien             | 119           | 163           |
| Chile                 | 147           | 157           |
| Irland                | 138           | 138           |
| Malaysia              | 132           | 130           |
| Estland               | 97            | 126           |
| Filippinerna          | 106           | 123           |
| Japan                 | 128           | 122           |
| Indonesien            | 102           | 122           |
| Rumänien              | 99            | 107           |
| Ungern                | 100           | 101           |
| Angola                | 0             | 97            |
| Kroatien              | 92            | 80            |
| Kenya                 | 73            | 78            |
| Taiwan                | 51            | 65            |
| Lettland              | 40            | 55            |
| Vietnam               | 39            | 52            |
| Macao                 | 29            | 52            |
| Egypten               | 48            | 50            |
| Litauen               | 45            | 50            |
| Övriga länder         | 980           | 1 044         |
| <b>Totalt</b>         | <b>48 481</b> | <b>56 843</b> |

### Omsättning per produktgrupp

| MSEK                                   | Koncernen     |               |
|----------------------------------------|---------------|---------------|
|                                        | 2013          | 2014          |
| Mekaniska lås, låssystem och tillbehör | 16 034        | 16 960        |
| Entréautomatik                         | 12 077        | 15 465        |
| Elektromekaniska och elektroniska lås  | 11 602        | 13 297        |
| Säkerhetsdörrar och beslag             | 8 768         | 11 121        |
| <b>Totalt</b>                          | <b>48 481</b> | <b>56 843</b> |

## Not 3 Ersättning till revisorer

| MSEK                                               | Koncernen |           | Moderbolaget |           |
|----------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------|-----------|
|                                                    | 2013      | 2014      | 2013         | 2014      |
| <b>Revisionsuppdrag</b>                            |           |           |              |           |
| PwC                                                | 38        | 36        | 5            | 3         |
| Övriga                                             | 10        | 11        | –            | –         |
| <b>Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdrag</b> |           |           |              |           |
| PwC                                                | 1         | 1         | –            | –         |
| <b>Skatterådgivning</b>                            |           |           |              |           |
| PwC                                                | 8         | 11        | 1            | 3         |
| Övriga                                             | 3         | 2         | 1            | –         |
| <b>Övriga tjänster</b>                             |           |           |              |           |
| PwC                                                | 13        | 20        | 6            | 8         |
| Övriga                                             | 4         | 1         | 0            | –         |
| <b>Totalt</b>                                      | <b>76</b> | <b>82</b> | <b>13</b>    | <b>14</b> |

## Not 4 Övriga rörelseintäkter och -kostnader

| MSEK                              | Koncernen   |            |
|-----------------------------------|-------------|------------|
|                                   | 2013        | 2014       |
| Hyresintäkter                     | 11          | 9          |
| Rörelserelaterade skatter         | 13          | 18         |
| Transaktionskostnader vid förvärv | –56         | –33        |
| Valutakursdifferenser             | –17         | 19         |
| Övrigt, netto                     | –84         | 87         |
| <b>Totalt</b>                     | <b>–133</b> | <b>100</b> |

### Moderbolaget

Övriga rörelseintäkter i moderbolaget utgörs huvudsakligen av franchise- och royaltyintäkter från dotterbolagen.

## Not 5 Resultatandel i intressebolag

| MSEK                             | Koncernen |            |
|----------------------------------|-----------|------------|
|                                  | 2013      | 2014       |
| Agta Record AG                   | 68        | 102        |
| Goal Co., Ltd                    | 19        | 23         |
| Saudi Crawford Doors Factory Ltd | 6         | 5          |
| Låsgruppen Wilhelm Nielsen AS    | 1         | 2          |
| Övriga                           | 0         | 0          |
| <b>Totalt</b>                    | <b>94</b> | <b>132</b> |

Resultatandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2014.

## Not 6 Operationella leasingavtal

| MSEK                                                          | Koncernen    |              | Moderbolaget |           |
|---------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
|                                                               | 2013         | 2014         | 2013         | 2014      |
| Under året betalda leasingavgifter                            | 547          | 725          | 15           | 15        |
| <b>Totalt</b>                                                 | <b>547</b>   | <b>725</b>   | <b>15</b>    | <b>15</b> |
| <b>Nominella värdet av avtalade framtida leasingavgifter:</b> |              |              |              |           |
| Förfaller till betalning:                                     |              |              |              |           |
| (2014) 2015                                                   | 535          | 641          | 15           | 14        |
| (2015) 2016                                                   | 414          | 510          | 16           | 14        |
| (2016) 2017                                                   | 311          | 403          | 16           | 15        |
| (2017) 2018                                                   | 227          | 267          | 16           | 15        |
| (2018) 2019                                                   | 178          | 185          | 17           | 15        |
| (2019) 2020 eller senare                                      | 234          | 194          | 17           | 15        |
| <b>Totalt</b>                                                 | <b>1 899</b> | <b>2 201</b> | <b>97</b>    | <b>88</b> |

Under året betalda leasingavgifter avser avgifter för tillgångar som innehas via operationell leasing såsom förhyrda lokaler, maskiner och datorutrustning. Koncernen har inga enskilt betydande operationella leasingavtal då leasingavtalen är spridda över ett stort antal dotterföretag.



## Not 7 Kostnader fördelade på kostnadsslag

I resultaträkningen redovisas kostnaderna fördelade per funktion. Nedan visas dessa kostnader fördelade på de viktigaste kostnadsslagen:

| MSEK                                 | Koncernen     |               |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
|                                      | 2013          | 2014          |
| Ersättningar till anställda (not 33) | 13 759        | 16 026        |
| Direkta materialkostnader            | 16 977        | 20 763        |
| Avskrivningar (not 8, 14, 15)        | 993           | 1 163         |
| Övriga inköpskostnader               | 9 789         | 9 866         |
| <b>Totalt</b>                        | <b>41 518</b> | <b>47 818</b> |

## Not 8 Avskrivningar

| MSEK                    | Koncernen  |              | Moderbolaget |            |
|-------------------------|------------|--------------|--------------|------------|
|                         | 2013       | 2014         | 2013         | 2014       |
| Immateriella tillgångar | 224        | 288          | 427          | 435        |
| Maskiner                | 410        | 445          | –            | –          |
| Inventarier             | 197        | 237          | 1            | 1          |
| Byggnader               | 158        | 187          | –            | –          |
| Markanläggningar        | 3          | 6            | –            | –          |
| <b>Totalt</b>           | <b>993</b> | <b>1 163</b> | <b>428</b>   | <b>436</b> |

## Not 9 Valutakursdifferenser i resultaträkningen

| MSEK                                                              | Koncernen  |           | Moderbolaget |           |
|-------------------------------------------------------------------|------------|-----------|--------------|-----------|
|                                                                   | 2013       | 2014      | 2013         | 2014      |
| Valutakursdifferenser redovisade i rörelse-resultatet             | –17        | 19        | 0            | 26        |
| Valutakursdifferenser redovisade i finansiella kostnader (not 11) | –4         | 9         | –5           | 5         |
| <b>Totalt</b>                                                     | <b>–21</b> | <b>29</b> | <b>–5</b>    | <b>31</b> |

## Not 10 Finansiella intäkter

| MSEK                                              | Koncernen |           | Moderbolaget |              |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------|--------------|
|                                                   | 2013      | 2014      | 2013         | 2014         |
| Resultat från andelar i dotterbolag               | –         | –         | 2 109        | 5 130        |
| Resultat från andelar i intressebolag             | –         | –         | 28           | 36           |
| Koncerninterna ränteintäkter                      | –         | –         | 281          | 98           |
| Övriga finansiella intäkter                       | 10        | 8         | –            | –            |
| Externa ränteintäkter och liknande resultatposter | 18        | 19        | 0            | 0            |
| <b>Totalt</b>                                     | <b>28</b> | <b>28</b> | <b>2 418</b> | <b>5 265</b> |

## Not 11 Finansiella kostnader

| MSEK                                                        | Koncernen   |             | Moderbolaget |               |
|-------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|---------------|
|                                                             | 2013        | 2014        | 2013         | 2014          |
| Koncerninterna räntekostnader                               | –           | –           | –508         | –319          |
| Räntekostnader, övriga skulder                              | –580        | –305        | –170         | –155          |
| Räntekostnader, räntederivat                                | 16          | 9           | –            | –             |
| Räntekostnader, valutaderivat                               | –34         | –42         | –            | –             |
| Valutakursdifferenser på finansiella instrument             | –4          | 9           | –5           | 5             |
| Värdeförändringar derivatinstrument, ej säkringsredovisning | 67          | –212        | –            | –             |
| Värdeförändringar på aktier och andelar                     | –           | –           | –            | –1 150        |
| Övriga finansiella kostnader                                | –36         | –46         | –21          | –30           |
| <b>Totalt</b>                                               | <b>–571</b> | <b>–587</b> | <b>–704</b>  | <b>–1 649</b> |

## Not 12 Inkomstskatt

| MSEK                             | Koncernen     |               | Moderbolaget |             |
|----------------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|
|                                  | 2013          | 2014          | 2013         | 2014        |
| Aktuell skatt                    | –1 863        | –2 008        | –178         | –344        |
| Skatt hänförlig till tidigare år | 178           | 68            | 13           | –           |
| Utländsk kupongskatt             | –             | –             | –            | –7          |
| Uppskjuten skatt                 | 90            | –322          | –            | –           |
| <b>Totalt</b>                    | <b>–1 595</b> | <b>–2 261</b> | <b>–165</b>  | <b>–352</b> |

Förklaring till skillnaden mellan nominell svensk skattesats och effektiv skattesats baserad på resultat före skatt:

| Procent                                              | Koncernen |           | Moderbolaget |          |
|------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------|----------|
|                                                      | 2013      | 2014      | 2013         | 2014     |
| Svensk inkomstskattesats                             | 22        | 22        | 22           | 22       |
| Effekt av utländska skattesatser                     | 7         | 8         | –            | –        |
| Ej skattepliktiga intäkter/ej avdragsgilla kostnader | –3        | –3        | –16          | –16      |
| Avdragsgill goodwill                                 | 0         | 0         | –            | –        |
| Utnyttjade underskottsavdrag ej tidigare redovisade  | –1        | –1        | –            | –        |
| Ej avdragsgilla omstrukturingskostnader              | 0         | –         | –            | –        |
| Övrigt                                               | 0         | 0         | –            | –        |
| <b>Skattesats enligt resultaträkningen</b>           | <b>25</b> | <b>26</b> | <b>6</b>     | <b>6</b> |

## Not 13 Vinst per aktie

### Vinst per aktie före utspädning

| MSEK                                                   | Koncernen    |              |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                                        | 2013         | 2014         |
| Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare      | 4 772        | 6 436        |
| Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental) | 370 259      | 370 259      |
| <b>Vinst per aktie före utspädning (SEK)</b>           | <b>12,89</b> | <b>17,38</b> |
| varav från kvarvarande verksamheter                    | 12,89        | 17,38        |
| varav från avvecklade verksamheter                     | –            | –            |

### Vinst per aktie efter utspädning

| MSEK                                                   | Koncernen    |              |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                                        | 2013         | 2014         |
| Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare      | 4 772        | 6 436        |
| Nettovinst                                             | 4 772        | 6 436        |
| Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental) | 370 259      | 370 259      |
| <b>Vinst per aktie efter utspädning (SEK)</b>          | <b>12,89</b> | <b>17,38</b> |
| varav från kvarvarande verksamheter                    | 12,89        | 17,38        |
| varav från avvecklade verksamheter                     | –            | –            |

### Vinst per aktie efter utspädning och exklusive jämförelsestörande poster

| MSEK                                                                             | Koncernen    |              |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                                                                  | 2013         | 2014         |
| Resultat hänförligt till moderbolagets aktieägare                                | 4 772        | 6 436        |
| Jämförelsestörande poster efter skatt <sup>1</sup>                               | 721          | –            |
| Nettovinst                                                                       | 5 493        | 6 436        |
| Vägt genomsnittligt antal utestående aktier (tusental)                           | 370 259      | 370 259      |
| <b>Vinst per aktie efter utspädning och exkl jämförelsestörande poster (SEK)</b> | <b>14,84</b> | <b>17,38</b> |
| varav från kvarvarande verksamheter                                              | 14,84        | 17,38        |
| varav från avvecklade verksamheter                                               | –            | –            |

<sup>1</sup> Jämförelsestörande poster består av omstrukturingskostnader.

## Not 14 Immateriella tillgångar

| 2014, MSEK                                      | Koncernen     |              |                                |               | Moderbolaget            |
|-------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------------------------|---------------|-------------------------|
|                                                 | Goodwill      | Varumärken   | Övriga immateriella tillgångar | Totalt        | Immateriella tillgångar |
| <b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>   | <b>31 876</b> | <b>4 909</b> | <b>3 429</b>                   | <b>40 214</b> | <b>3 114</b>            |
| Inköp                                           | –             | 1            | 177                            | 178           | 10                      |
| Förvärv av dotterbolag                          | 4 013         | 59           | 98                             | 4 169         | –                       |
| Försäljningar, utrangeringar och justeringar    | –             | 2            | 54                             | 56            | –                       |
| Omklassificeringar                              | –             | –4           | 42                             | 39            | –                       |
| Omräkningsdifferenser                           | 3 953         | 530          | 438                            | 4 920         | –                       |
| <b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>   | <b>39 842</b> | <b>5 497</b> | <b>4 238</b>                   | <b>49 577</b> | <b>3 125</b>            |
| <b>Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar</b> | <b>–59</b>    | <b>–24</b>   | <b>–1 851</b>                  | <b>–1 934</b> | <b>–1 627</b>           |
| Försäljningar, utrangeringar och justeringar    | –             | –2           | –57                            | –59           | –                       |
| Omklassificeringar                              | –             | –            | –9                             | –9            | –                       |
| Återföring nedskrivningar                       | –             | –            | 2                              | 2             | –                       |
| Avskrivningar                                   | –             | –3           | –285                           | –288          | –435                    |
| Omräkningsdifferenser                           | –5            | –4           | –224                           | –233          | –                       |
| <b>Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar</b> | <b>–63</b>    | <b>–33</b>   | <b>–2 424</b>                  | <b>–2 520</b> | <b>–2 063</b>           |
| <b>Bokfört värde</b>                            | <b>39 778</b> | <b>5 464</b> | <b>1 814</b>                   | <b>47 056</b> | <b>1 062</b>            |

| 2013, MSEK                                      | Koncernen     |              |                                |               | Moderbolaget            |
|-------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------------------------|---------------|-------------------------|
|                                                 | Goodwill      | Varumärken   | Övriga immateriella tillgångar | Totalt        | Immateriella tillgångar |
| <b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>   | <b>28 998</b> | <b>4 156</b> | <b>3 020</b>                   | <b>36 174</b> | <b>2 123</b>            |
| Inköp                                           | –             | 1            | 151                            | 152           | 991                     |
| Förvärv av dotterbolag                          | 2 684         | 751          | 163                            | 3 598         | –                       |
| Försäljningar, utrangeringar och justeringar    | –             | –            | –75                            | –75           | –                       |
| Omklassificeringar                              | –             | –62          | 117                            | 55            | –                       |
| Omräkningsdifferenser                           | 194           | 63           | 54                             | 311           | –                       |
| <b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>   | <b>31 876</b> | <b>4 909</b> | <b>3 429</b>                   | <b>40 214</b> | <b>3 114</b>            |
| <b>Ingående ackumulerade av-/nedskrivningar</b> | <b>–66</b>    | <b>–59</b>   | <b>–1 627</b>                  | <b>–1 752</b> | <b>–1 200</b>           |
| Försäljningar, utrangeringar och justeringar    | –             | –            | 74                             | 74            | –                       |
| Omklassificeringar                              | –             | 41           | –50                            | –9            | –                       |
| Avskrivningar                                   | –             | –6           | –219                           | –224          | –427                    |
| Omräkningsdifferenser                           | 7             | –1           | –30                            | –24           | –                       |
| <b>Utgående ackumulerade av-/nedskrivningar</b> | <b>–59</b>    | <b>–24</b>   | <b>–1 851</b>                  | <b>–1 934</b> | <b>–1 627</b>           |
| <b>Bokfört värde</b>                            | <b>31 817</b> | <b>4 885</b> | <b>1 578</b>                   | <b>38 280</b> | <b>1 486</b>            |

Övriga immateriella tillgångar består huvudsakligen av kundrelationer och teknologi. Bokfört värde på immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, exklusive goodwill, uppgår till 5 419 MSEK (4 840) och avser varumärken.

Nyttjandeperioden har fastställts som obestämbar i de fall tidsperioden, under vilken en tillgång bedöms komma att bidra med ekonomiska fördelar, inte kan bestämmas.

Avskrivningar och nedskrivningar av immateriella tillgångar redovisas huvudsakligen som kostnad för sålda varor i resultaträkningen.

### Nedskrivningsprövning av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod

Goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod allokeras på koncernens kassagenererande enheter (KGE) som utgörs av koncernens fem divisioner.

Koncernen undersöker varje år för respektive kassagenererande enhet om något nedskrivningsbehov föreligger för goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, i enlighet med den redovisningsprincip som redovisas i not 1. Återvinningsvärden för kassagenererande enheter har fastställts genom beräkning av nyttjandevärde. Dessa beräkningar utgår ifrån uppskattade framtida

kassaflöden baserade på finansiella budgetar som godkänts av ledningen och som täcker en treårsperiod. Kassaflöden bortom treårsperioden extrapoleras med hjälp av bedömd tillväxttakt enligt uppgift nedan.

Väsentliga antaganden som använts för beräkning av nyttjandevärden:

- Budgeterad rörelsemarginal.
- Tillväxttakt för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden.
- Diskonteringsränta efter skatt tillämpad för uppskattade framtida kassaflöden.

Ledningen har fastställt den budgeterade rörelsemarginalen baserat på tidigare resultat och förväntningar på den framtida marknadsutvecklingen. För att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden har en tillväxttakt om 3 procent (3) använts för samtliga KGE. Denna tillväxttakt bedöms vara en konservativ skattning. Vidare har en genomsnittlig diskonteringsränta i lokal valuta efter skatt använts vid beräkningarna. Skillnaden i värde mot om en diskonteringsränta före skatt hade använts bedöms inte vara väsentlig. Diskonteringsräntan har fastställts genom beräkning av den viktade kapitalkostnaden (WACC) för respektive division.

**2014**

Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan efter skatt i intervallet 9,0–10,0 procent (EMEA 9,0 procent, Americas 9,0 procent, Asia Pacific 10,0 procent, Global Technologies 10,0 procent och Entrance Systems 9,0 procent).

Sammanfattning av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod fördelat på kassagenererande enheter:

| 2014, MSEK                                             | EMEA         | Americas     | Asia Pacific | Global Technologies | Entrance Systems | Totalt        |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|------------------|---------------|
| Goodwill                                               | 7 247        | 9 000        | 7 931        | 5 984               | 9 615            | 39 778        |
| Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod | 220          | 701          | 1 333        | 488                 | 2 677            | 5 419         |
| <b>Totalt</b>                                          | <b>7 467</b> | <b>9 701</b> | <b>9 264</b> | <b>6 473</b>        | <b>12 292</b>    | <b>45 197</b> |

**2013**

Sammantaget ligger den använda diskonteringsräntan efter skatt i intervallet 9,0–10,0 procent (EMEA 9,0 procent, Americas 9,0 procent, Asia Pacific 10,0 procent, Global Technologies 10,0 procent och Entrance Systems 9,0 procent).

Sammanfattning av goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod fördelat på kassagenererande enheter:

| 2013, MSEK                                             | EMEA         | Americas     | Asia Pacific | Global Technologies | Entrance Systems | Totalt        |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|------------------|---------------|
| Goodwill                                               | 6 395        | 7 319        | 4 311        | 4 511               | 9 282            | 31 817        |
| Immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod | 205          | 586          | 1 153        | 350                 | 2 547            | 4 840         |
| <b>Totalt</b>                                          | <b>6 599</b> | <b>7 905</b> | <b>5 463</b> | <b>4 862</b>        | <b>11 828</b>    | <b>36 657</b> |

**Känslighetsanalys**

Känslighetsanalys har gjorts för respektive kassagenererande enhet. Resultatet av analysen redovisas sammantaget nedan.

**2014**

Om den uppskattade rörelsemarginalen efter budgetperiodens utgång hade varit en procentenhet lägre än ledningens bedömning, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 6 procent (EMEA 6 procent, Americas 4 procent, Asia Pacific 6 procent, Global Technologies 5 procent, Entrance Systems 7 procent).

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 procent (EMEA 13 procent, Americas 13 procent, Asia Pacific 11 procent, Global Technologies 11 procent, Entrance Systems 13 procent).

Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit en procentenhet högre än grundantagandet om 9,0–10,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 14 procent (EMEA 14 procent, Americas 14 procent, Asia Pacific 13 procent, Global Technologies 13 procent, Entrance Systems 14 procent).

Dessa beräkningar är hypotetiska och ska inte ses som en indikation på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras. Känslighetsanalysen bör därför tolkas med försiktighet.

Inget av de hypotetiska fallen ovan skulle föranleda en nedskrivning av goodwill i en enskild kassagenererande enhet.

**2013**

Om den uppskattade rörelsemarginalen efter budgetperiodens utgång hade varit en procentenhet lägre än ledningens bedömning, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 6 procent (EMEA 6 procent, Americas 4 procent, Asia Pacific 7 procent, Global Technologies 5 procent, Entrance Systems 7 procent).

Om den uppskattade tillväxttakten för att extrapolera kassaflöden bortom budgetperioden hade varit en procentenhet lägre än grundantagandet om 3 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 13 procent (EMEA 13 procent, Americas 13 procent, Asia Pacific 11 procent, Global Technologies 11 procent, Entrance Systems 13 procent).

Om den uppskattade vägda kapitalkostnaden som tillämpats för diskonterade kassaflöden för koncernen hade varit en procentenhet högre än grundantagandet om 9,0–10,0 procent, skulle det samlade återvinningsvärdet minska med 14 procent (EMEA 14 procent, Americas 14 procent, Asia Pacific 13 procent, Global Technologies 13 procent, Entrance Systems 14 procent).

Dessa beräkningar är hypotetiska och ska inte ses som en indikation på att dessa faktorer är mer eller mindre troliga att förändras. Känslighetsanalysen bör därför tolkas med försiktighet.

Inget av de hypotetiska fallen ovan skulle föranleda en nedskrivning av goodwill i en enskild kassagenererande enhet.

## Not 15 Materiella anläggningstillgångar

| 2014, MSEK                                          | Koncernen     |                           |               |               |                         | Moderbolaget   |             |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------------------|---------------|---------------|-------------------------|----------------|-------------|
|                                                     | Byggnader     | Mark och markanläggningar | Maskiner      | Inventarier   | Pågående nyanläggningar | Totalt         | Inventarier |
| <b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>       | <b>4 239</b>  | <b>959</b>                | <b>6 581</b>  | <b>2 329</b>  | <b>927</b>              | <b>15 034</b>  | <b>20</b>   |
| Inköp                                               | 69            | 26                        | 224           | 186           | 657                     | 1 163          | –           |
| Förvärv av dotterbolag                              | 76            | 85                        | 87            | 42            | –1                      | 289            | –           |
| Försäljningar och utrangeringar                     | –148          | –14                       | –194          | –200          | –17                     | –573           | –1          |
| Omklassificeringar                                  | 378           | 46                        | 230           | 72            | –769                    | –43            | –           |
| Omräkningsdifferenser                               | 596           | 108                       | 1 111         | 404           | 106                     | 2 325          | –           |
| <b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>       | <b>5 210</b>  | <b>1 210</b>              | <b>8 039</b>  | <b>2 833</b>  | <b>903</b>              | <b>18 195</b>  | <b>19</b>   |
| <b>Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar</b> | <b>–1 963</b> | <b>–198</b>               | <b>–4 742</b> | <b>–1 741</b> | <b>–</b>                | <b>–8 644</b>  | <b>–17</b>  |
| Försäljningar och utrangeringar                     | 140           | 7                         | 182           | 194           | –                       | 524            | 1           |
| Nedskrivningar                                      | –8            | –                         | –6            | –1            | –                       | –15            | –           |
| Avskrivningar                                       | –187          | –6                        | –445          | –237          | –                       | –875           | –1          |
| Omklassificering                                    | 5             | –5                        | 4             | 6             | –                       | 9              | –           |
| Omräkningsdifferenser                               | –272          | –9                        | –869          | –332          | –                       | –1 483         | –           |
| <b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b> | <b>–2 286</b> | <b>–211</b>               | <b>–5 877</b> | <b>–2 110</b> | <b>–</b>                | <b>–10 484</b> | <b>–17</b>  |
| <b>Bokfört värde</b>                                | <b>2 924</b>  | <b>999</b>                | <b>2 163</b>  | <b>723</b>    | <b>903</b>              | <b>7 712</b>   | <b>2</b>    |

| 2013, MSEK                                          | Koncernen     |                           |               |               |                         | Moderbolaget  |             |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------------------|---------------|---------------|-------------------------|---------------|-------------|
|                                                     | Byggnader     | Mark och markanläggningar | Maskiner      | Inventarier   | Pågående nyanläggningar | Totalt        | Inventarier |
| <b>Ingående ackumulerat anskaffningsvärde</b>       | <b>4 045</b>  | <b>870</b>                | <b>6 300</b>  | <b>2 226</b>  | <b>490</b>              | <b>13 931</b> | <b>19</b>   |
| Inköp                                               | 59            | 2                         | 180           | 163           | 751                     | 1 156         | 1           |
| Förvärv av dotterbolag                              | 282           | 11                        | 205           | 57            | 23                      | 579           | –           |
| Försäljningar och utrangeringar                     | –234          | –40                       | –329          | –166          | –3                      | –772          | –           |
| Omklassificeringar                                  | 18            | 120                       | 101           | 48            | –339                    | –52           | –           |
| Omräkningsdifferenser                               | 69            | –4                        | 124           | 1             | 4                       | 193           | –           |
| <b>Utgående ackumulerat anskaffningsvärde</b>       | <b>4 239</b>  | <b>959</b>                | <b>6 581</b>  | <b>2 329</b>  | <b>927</b>              | <b>15 034</b> | <b>20</b>   |
| <b>Ingående ackumulerade av- och nedskrivningar</b> | <b>–1 952</b> | <b>–145</b>               | <b>–4 534</b> | <b>–1 697</b> | <b>–</b>                | <b>–8 328</b> | <b>–16</b>  |
| Försäljningar och utrangeringar                     | 200           | 1                         | 308           | 140           | –                       | 648           | –           |
| Nedskrivningar                                      | –28           | –                         | –27           | 0             | –                       | –55           | –           |
| Avskrivningar                                       | –158          | –3                        | –410          | –197          | –                       | –769          | –1          |
| Omklassificering                                    | 35            | –48                       | 4             | 21            | –                       | 12            | –           |
| Omräkningsdifferenser                               | –60           | –2                        | –83           | –9            | –                       | –154          | –           |
| <b>Utgående ackumulerade av- och nedskrivningar</b> | <b>–1 963</b> | <b>–198</b>               | <b>–4 742</b> | <b>–1 741</b> | <b>–</b>                | <b>–8 644</b> | <b>–17</b>  |
| <b>Bokfört värde</b>                                | <b>2 276</b>  | <b>761</b>                | <b>1 839</b>  | <b>588</b>    | <b>927</b>              | <b>6 390</b>  | <b>3</b>    |

## Not 16 Aktier i dotterbolag

| Företagsnamn                                    | Org. nummer, säte                 | Moderbolaget |                 |                       |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------|-----------------|-----------------------|
|                                                 |                                   | Antal aktier | Ägarandel       | Redovisat värde, MSEK |
| ASSA Sverige AB                                 | 556061-8455, Eskilstuna           | 70           | 100             | 197                   |
| Timelox AB                                      | 556214-7735, Landskrona           | 15 000       | 100             | 22                    |
| ASSA ABLOY Entrance Systems AB                  | 556204-8511, Landskrona           | 1 000        | 100             | 181                   |
| ASSA ABLOY Kredit AB                            | 556047-9148, Stockholm            | 400          | 100             | 6 036                 |
| ASSA ABLOY Försäkrings AB                       | 516406-0740, Stockholm            | 60 000       | 100             | 60                    |
| ASSA ABLOY Identification Technology Group AB   | 556645-4087, Stockholm            | 1 000        | 100             | 220                   |
| ASSA ABLOY Svensk Fastighets AB                 | 556645-0275, Stockholm            | 1 000        | 100             | 12                    |
| ASSA ABLOY Asia Holding AB                      | 556602-4500, Stockholm            | 1 000        | 100             | 189                   |
| ASSA ABLOY OY                                   | 1094741-7, Joensuu                | 800 000      | 100             | 4 257                 |
| ASSA ABLOY Norge A/S                            | 979207476, Moss                   | 150 000      | 100             | 538                   |
| ASSA ABLOY Danmark A/S                          | CVR 10050316, Herlev              | 60 500       | 100             | 376                   |
| ASSA ABLOY Deutschland GmbH                     | HR B 66227, Berlin                | 1            | 100             | 1 086                 |
| ASSA ABLOY Nederland Holding B.V.               | 52153924, Raamsdonksveer          | 180          | 100             | 771                   |
| Pan Pan DOOR Co LTD                             | 210800004058002, Dashiqiao        | –            | 66 <sup>1</sup> | 2 228                 |
| ASSA ABLOY France SAS                           | 412140907, R.C.S. Versailles      | 15 184 271   | 100             | 1 964                 |
| Interlock Holding AG                            | CH-020.3.913.588-8, Zürich        | 211 000      | 98 <sup>1</sup> | 0                     |
| HID Global Switzerland S.A.                     | CH-232-0730018-2, Granges         | 2 500        | 100             | 47                    |
| ASSA ABLOY Holding GmbH                         | FN 273601f, A-6175, Kematen       | 1            | 100             | 109                   |
| ASSA ABLOY Ltd                                  | 2096505, Willenhall               | 1 330 000    | 100             | 3 077                 |
| HID Global Ireland Teoranta                     | 364896, Galway                    | 501 000      | 100             | 293                   |
| Mul-T-Lock Ltd                                  | 520036583, Yavne                  | 13 787 856   | 90 <sup>1</sup> | 901                   |
| ASSA ABLOY Holdings (SA) Ltd                    | 1948/030356/06, Roodepoort        | 100 220      | 100             | 184                   |
| ASSA ABLOY Inc                                  | 039347-83, Oregon                 | 100          | 100             | 2 237                 |
| Fleming Door Products, Ltd                      | 147126, Ontario                   | 25 846 600   | 100             | 0                     |
| ABLOY Canada Inc.                               | 104722749 RC0002, Vaughn, Ontario | 1            | 100             | 13                    |
| AAC Acquisition Inc.                            | 002098175, Ontario                | 1            | 100             | 17                    |
| ASSA ABLOY Australia Pacific Pty Ltd            | ACN 095354582, Oakleigh, Victoria | 48 190 000   | 100             | 242                   |
| Grupo Industrial Phillips, S.A de C.V.          | GIP980312169, Mexiko              | 27 036 635   | 100             | 765                   |
| Cerraduras de Colombia S.A.                     | Public Deed 2798, Bogota          | 2 201 670    | 71 <sup>1</sup> | 142                   |
| WHAIG Limited                                   | EC21330, Bermuda                  | 100 100      | 100             | 303                   |
| ASSA ABLOY Asia Pacific Ltd                     | 53451, Hong Kong                  | 1 000 000    | 100             | 72                    |
| Cardo AB                                        | 556026-8517, Malmö                | 27 000 000   | 100             | 5 093                 |
| ASSA ABLOY Portugal, Unipessoal, Lda (Portugal) | PT500243700, Alfragide            | 1            | 100             | 0                     |
| ASSA ABLOY Mobile Services AB                   | 556909-5929, Stockholm            | 50 000       | 100             | 5                     |
| ASSA ABLOY Holding Italia S.p.A.                | IT01254420597, Rom                | 650 000      | 100             | 974                   |
| HID SA (Argentina)                              | CUIT 30-61783980-2, Buenos Aires  | 2 400        | 2 <sup>1</sup>  | 0                     |
| ActivIdentity Europe S.A. (France)              | FR21341213411, Nanterre           | 1 000 000    | 100             | 82                    |
| Dynaco US Inc                                   | 2979272, Illinois                 | 850          | 100             | 309                   |
| <b>Totalt</b>                                   |                                   |              |                 | <b>33 001</b>         |

<sup>1</sup> Koncernens innehav uppgår till 100 procent.

## Not 17 Andelar i intressebolag

| 2014 Företagsnamn        | Registreringsland | Koncernen     |                 |                       |
|--------------------------|-------------------|---------------|-----------------|-----------------------|
|                          |                   | Antal andelar | Kapitalandel, % | Redovisat värde, MSEK |
| Agta Record AG           | Schweiz           | 5 166 945     | 39              | 1 419                 |
| Goal Co., Ltd            | Japan             | 2 778 790     | 46              | 414                   |
| SARA Loading Bay Ltd     | Storbritannien    | 4 990         | 50              | 14                    |
| Talleres Agui S.A.       | Spanien           | 4 800         | 40              | 8                     |
| Saudi Crawford Doors Ltd | Saudiarabien      | 800           | 40              | 5                     |
| Övriga                   |                   |               |                 | 1                     |
| <b>Totalt</b>            |                   |               |                 | <b>1 861</b>          |

Kapitalandelen i Agta Record AG har uppskattats utifrån intressebolagets senast tillgängliga finansiella rapport, vilken är den offentligt publicerade delårsrapporten för första halvåret 2014. Under perioden januari–juni uppgick bolagets intäkter till 1 227 MSEK (1 061) och resultatet efter skatt till 76 MSEK (72). Bolagets tillgångar var 2 482 MSEK (2 160) och totala skulder uppgick till 831 MSEK (708).

| 2013 Företagsnamn        | Registreringsland | Koncernen     |                 |                       |
|--------------------------|-------------------|---------------|-----------------|-----------------------|
|                          |                   | Antal andelar | Kapitalandel, % | Redovisat värde, MSEK |
| Agta Record AG           | Schweiz           | 5 166 945     | 39              | 1 277                 |
| Goal Co., Ltd            | Japan             | 2 778 790     | 46              | 371                   |
| SARA Loading Bay Ltd     | Storbritannien    | 4 999         | 50              | 14                    |
| Talleres Agui S.A.       | Spanien           | 4 800         | 40              | 8                     |
| Saudi Crawford Doors Ltd | Saudiarabien      | 800           | 40              | 5                     |
| Övriga                   |                   |               |                 | 0                     |
| <b>Totalt</b>            |                   |               |                 | <b>1 675</b>          |



## Not 18 Uppskjuten inkomstskatt

| MSEK                                   | Koncernen    |              |
|----------------------------------------|--------------|--------------|
|                                        | 2013         | 2014         |
| <b>Uppskjutna skattefordringar</b>     |              |              |
| Anläggningstillgångar                  | 404          | 236          |
| Pensioner                              | 409          | 536          |
| Underskottsavdrag med mera             | 360          | 297          |
| Övriga uppskjutna skattefordringar     | 504          | 486          |
| <b>Uppskjutna skattefordringar</b>     | <b>1 677</b> | <b>1 555</b> |
| <b>Uppskjutna skatteskulder</b>        |              |              |
| Anläggningstillgångar                  | 1 350        | 1 411        |
| Övriga uppskjutna skatteskulder        | 66           | 51           |
| <b>Uppskjutna skatteskulder</b>        | <b>1 416</b> | <b>1 462</b> |
| <b>Uppskjuten skattefordran, netto</b> | <b>262</b>   | <b>93</b>    |

### Förändring i uppskjuten skatt

|                                                                     |            |           |
|---------------------------------------------------------------------|------------|-----------|
| Ingående balans                                                     | 493        | 262       |
| Förvärv av dotterbolag netto                                        | -145       | 67        |
| Redovisning i resultaträkningen                                     | 90         | -322      |
| Uppskjuten skatt avseende omvärdering av nettopensionsförpliktelser | -136       | 152       |
| Valutakursdifferenser                                               | -41        | -66       |
| <b>Utgående balans</b>                                              | <b>262</b> | <b>93</b> |

Koncernen har underskottsavdrag och andra skattekrediter på 1 554 MSEK (1 800) för vilka uppskjutna skattefordringar ej har värderats, eftersom det bedöms som osäkert om avdragen kan avräknas mot överskott vid framtida beskattning.

## Not 19 Övriga finansiella tillgångar

| MSEK                                   | Koncernen |           | Moderbolaget |              |
|----------------------------------------|-----------|-----------|--------------|--------------|
|                                        | 2013      | 2014      | 2013         | 2014         |
| Andelar i intressebolag i moderbolaget | -         | -         | 1 619        | 1 620        |
| Andra aktier och andelar               | 4         | 5         | -            | -            |
| Räntebärande långfristiga fordringar   | 27        | 28        | -            | -            |
| Övriga långfristiga fordringar         | 55        | 43        | -            | -            |
| <b>Totalt</b>                          | <b>86</b> | <b>76</b> | <b>1 619</b> | <b>1 620</b> |

## Not 20 Varulager

| MSEK                         | Koncernen    |              |
|------------------------------|--------------|--------------|
|                              | 2013         | 2014         |
| Material och förrådsartiklar | 1 913        | 2 266        |
| Produkter i arbete           | 1 542        | 1 767        |
| Färdiga varor                | 2 806        | 3 453        |
| Förskott till leverantörer   | 236          | 359          |
| <b>Totalt</b>                | <b>6 498</b> | <b>7 845</b> |

Nedskrivning av lager uppgick under året till 172 MSEK (166).

## Not 21 Kundfordringar

| MSEK                           | Koncernen    |               |
|--------------------------------|--------------|---------------|
|                                | 2013         | 2014          |
| Kundfordringar                 | 9 073        | 11 215        |
| Reservering för värdeminskning | -541         | -620          |
| <b>Totalt</b>                  | <b>8 531</b> | <b>10 595</b> |

### Åldersanalys av årets kundfordringar

|                                    |              |               |
|------------------------------------|--------------|---------------|
| Ej förfallna kundfordringar        | <b>6 021</b> | <b>7 675</b>  |
| Förfallna utan nedskrivningsbehov: |              |               |
| < 3 månader                        | 2 199        | 2 475         |
| 3–12 månader                       | 479          | 596           |
| > 12 månader                       | 375          | 470           |
|                                    | <b>3 052</b> | <b>3 540</b>  |
| Nedskrivna kundfordringar:         |              |               |
| < 3 månader                        | -70          | -81           |
| 3–12 månader                       | -127         | -109          |
| > 12 månader                       | -345         | -430          |
|                                    | <b>-541</b>  | <b>-620</b>   |
| <b>Totalt</b>                      | <b>8 531</b> | <b>10 595</b> |

| Kundfordringar per valuta | 2013         | 2014          |
|---------------------------|--------------|---------------|
| EUR                       | 2 410        | 2 534         |
| USD                       | 2 430        | 3 266         |
| CNY                       | 920          | 1 533         |
| SEK                       | 476          | 457           |
| GBP                       | 440          | 466           |
| CAD                       | 287          | 311           |
| AUD                       | 262          | 297           |
| Övriga valutor            | 1 307        | 1 731         |
| <b>Totalt</b>             | <b>8 531</b> | <b>10 595</b> |

### Årets förändring i reserv för osäkra kundfordringar

|                                       | 2013       | 2014       |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Ingående balans                       | 570        | 541        |
| Förvärv och avyttringar               | 18         | 19         |
| Konstaterade förluster                | -105       | -105       |
| Återförda utnyttjade belopp           | -61        | -31        |
| Reservering för osäkra kundfordringar | 110        | 132        |
| Valutaeffekt                          | 10         | 63         |
| <b>Utgående balans</b>                | <b>541</b> | <b>620</b> |

## Not 22 Moderbolagets eget kapital

Moderbolagets eget kapital uppdelas i bundet och fritt eget kapital. Bundet eget kapital utgörs av aktiekapital och reservfond. Reservfonden består av överkurs (vid emission av aktier erhållet belopp överstigande aktiernas nominella belopp) avseende aktier som emitterades till och med 2005.

Fritt eget kapital utgörs av överkursfond, balanserade vinstmedel och årets resultat.

## Not 23 Aktiekapital, antal aktier och utdelning per aktie

|                                       | Antal aktier, tusental |                |                | Aktiekapital, TSEK |
|---------------------------------------|------------------------|----------------|----------------|--------------------|
|                                       | A-aktier               | B-aktier       | Totalt         |                    |
| Ingående balans per 2013-01-01        | 19 175                 | 351 684        | 370 859        | 370 859            |
| <b>Utgående balans per 2013-12-31</b> | <b>19 175</b>          | <b>351 684</b> | <b>370 859</b> | <b>370 859</b>     |
| Antal röster, tusental                | 191 753                | 351 684        | 543 437        |                    |
| Ingående balans per 2014-01-01        | 19 175                 | 351 684        | 370 859        | 370 859            |
| <b>Utgående balans per 2014-12-31</b> | <b>19 175</b>          | <b>351 684</b> | <b>370 859</b> | <b>370 859</b>     |
| Antal röster, tusental                | 191 753                | 351 684        | 543 437        |                    |

Samtliga aktier har ett kvotvärde om 1,00 SEK och har lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Samtliga aktier är berättigade till utdelning som fastställs efterhand. Varje aktie av serie A medför tio röster och varje aktie av serie B en röst. Alla emitterade aktier är fullt betalda.

Vägt genomsnittligt antal aktier i tusental har under året uppgått till 370 259 (370 259). Inga av koncernens utestående aktiesparprogram bedöms kunna medföra väsentlig framtida utspädning.

Totalt antal aktier i eget förvar per 31 december 2014 uppgick till 600 000. Inga aktier har återköpts under året.

### Utdelning per aktie

Under räkenskapsåret utbetald utdelning uppgick totalt till 2 110 MSEK (1 888), vilket motsvarar 5,70 SEK (5,10) per aktie. På årsstämman torsdagen den 7 maj 2015 kommer en utdelning avseende år 2014 om 6,50 SEK per aktie, totalt 2 407 MSEK, att föreslås.

## Not 24 Ersättningar till anställda efter avslutad anställning

Ersättningar till anställda efter avslutad anställning omfattar pensioner och sjukvårdsersättningar. Pensionsplaner klassificeras som antingen förmånsbestämda planer eller avgiftsbestämda planer. Pensionsåtaganden i balansräkningen är huvudsakligen hänförliga till förmånsbestämda pensionsplaner. ASSA ABLOY har förmånsbestämda pensionsplaner i ett antal länder. De mest omfattande förmånsbestämda planerna finns i USA, Storbritannien och Tyskland.

De förmånsbestämda planerna i USA och Storbritannien tryggas av tillgångar inom ramen för pensionsstiftelser medan planerna i Tyskland huvudsakligen är ofonderade. I USA finns även ofonderade planer för sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning.

Stiftelsernas verksamhet regleras av nationella bestämmelser och praxis. Ansvar för övervakning av pensionsplanerna och dess tillgångar ligger främst hos stiftelsernas respektive styrelse men kan även ligga mer direkt hos företaget. Koncernen har en övergripande policy för inom vilka ramar tillgångsallokeringen bör hålla sig. Varje stiftelse anpassar sin lokal tillgångsallokering efter hur det lokala pensionsåtagandet ser ut, framförallt återstående löptid och fördelning mellan aktiva medlemmar och pensionärer. Koncernen har inte ändrat de processer som används för att hantera dessa risker från tidigare perioder.

Placeringarna är väl diversifierade för att inte en enskild placeringens värdenedgång skall ha någon väsentlig påverkan på förvaltningstillgångarna. Den största andelen av tillgångarna är placerade i aktier då koncernen anser att aktier långsiktigt ger den bästa avkastningen till en acceptabel risknivå. Den totala allokeringen till aktier bör dock inte överstiga 60 procent av de totala tillgångarna. De räntebärande tillgångarna placeras i en kombination av vanliga statsobligationer och företagsobligationer men även i inflationsskyddade realräntebestämda obligationer. Den genomsnittliga löptiden för dessa är normalt något kortare än löptiden på den underliggande skulden. Andelen obligationer i fonderna bör inte understiga 30% av tillgångarna. Mindre andelar av tillgångarna placeras även i fastigheter och alternativa placeringar, främst hedgefonder.

Per 31 december 2014 uppgår andelen aktier till 46 procent (49) och räntebärande värdepapper till 34 procent (31) av förvaltningstillgångarna, medan övriga tillgångar uppgår till 20 procent (20). Den faktiska avkastningen på förvaltningstillgångarna under 2014 var 384 MSEK (333).

## Belopp som redovisas i resultaträkningen

| Pensionskostnader, MSEK                          | 2013       | 2014       |
|--------------------------------------------------|------------|------------|
| Avgiftsbestämda pensionsplaner                   | 371        | 428        |
| Förmånsbestämda pensionsplaner                   | 136        | 86         |
| Sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning | 27         | 24         |
| <b>Totalt</b>                                    | <b>534</b> | <b>538</b> |
| varav redovisat inom:                            |            |            |
| Rörelseresultat                                  | 449        | 455        |
| Finansnetto                                      | 85         | 84         |

## Belopp som redovisas i balansräkningen

| Pensionsavsättningar, MSEK                                        | 2013         | 2014         |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Avsättningar för förmånsbestämda pensionsplaner                   | 1 567        | 2 311        |
| Avsättningar för sjukvårdsersättningar efter avslutad anställning | 389          | 554          |
| Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner                   | 60           | 81           |
| <b>Pensionsavsättningar</b>                                       | <b>2 015</b> | <b>2 946</b> |

## Pensioner i Alecta

Åtaganden för ålderspension och familjepension för tjänstemän i Sverige tryggas bland annat genom försäkring i Alecta. Enligt UFR 3 är detta en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. För räkenskapsåret 2014 har bolaget inte haft tillgång till sådan information som gör det möjligt att redovisa denna plan som en förmånsbestämd plan. Pensionsplanen enligt ITP som tryggas genom en försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Årets avgifter för pensionsförsäkringar som är tecknade i Alecta uppgår till 27 MSEK (25), varav för moderbolaget 10 MSEK (9). Avgifterna för pensionsförsäkringar förväntas vara i stort sett oförändrade under 2015.

Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Per 31 december 2014 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån preliminärt till 144 procent (153 procent per 30 september 2013). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska beräkningsantaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19. Den kollektiva konsolideringsnivån tilläts normalt att variera mellan 125 och 155 procent. Om konsolideringsnivån avviker från detta intervall ska åtgärder i form av justering av premienivån vidtas för att återgå till normalintervallet.

## Specifikation av förmånsbestämda pensionsplaner, sjukvårdsersättningar och förvaltningstillgångar per land

| Specifikation av pensionsavsättningar, MSEK         | Storbritannien |            | Tyskland   |            | USA        |              | Övriga länder |            | Totalt       |              |
|-----------------------------------------------------|----------------|------------|------------|------------|------------|--------------|---------------|------------|--------------|--------------|
|                                                     | 2013           | 2014       | 2013       | 2014       | 2013       | 2014         | 2013          | 2014       | 2013         | 2014         |
| Nuvärde av fonderade förmånsbestämda förpliktelser  | 2 072          | 2 689      | 80         | 142        | 1 536      | 1 976        | 356           | 469        | 4 044        | 5 275        |
| Verkligt värde på förvaltningstillgångar            | -1 874         | -2 351     | -23        | -24        | -1 323     | -1 453       | -205          | -275       | -3 425       | -4 103       |
| Nettovärde fonderade planer                         | 199            | 339        | 56         | 118        | 213        | 522          | 151           | 194        | 619          | 1 172        |
| Nuvärde av ofonderade förmånsbestämda förpliktelser | 0              | -          | 554        | 688        | -          | -            | 394           | 464        | 948          | 1 152        |
| Nuvärde av ofonderade sjukvårdsersättningar         | -              | -          | -          | -          | 385        | 549          | 4             | 4          | 389          | 554          |
| <b>Nettovärde förmånsbestämda pensionsplaner</b>    | <b>199</b>     | <b>339</b> | <b>610</b> | <b>805</b> | <b>598</b> | <b>1 071</b> | <b>549</b>    | <b>662</b> | <b>1 956</b> | <b>2 877</b> |
| Avsättningar för avgiftsbestämda pensionsplaner     | 0              | -          | -          | -          | -          | -            | 60            | 68         | 60           | 68           |
| <b>Totalt</b>                                       | <b>199</b>     | <b>339</b> | <b>610</b> | <b>805</b> | <b>598</b> | <b>1 071</b> | <b>608</b>    | <b>730</b> | <b>2 015</b> | <b>2 946</b> |

## Förändring i pensionsförpliktelser

| 2014, MSEK                                                                 | Sjukvårds-<br>ersättningar | Förmåns-<br>bestämda<br>pensionsplaner | Förvaltnings-<br>tillgångar | Totalt       |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>Ingående balans 2014-01-01</b>                                          | <b>389</b>                 | <b>4 992</b>                           | <b>-3 425</b>               | <b>1 956</b> |
| Förvärv/avyttringar                                                        | –                          | 0                                      | –                           | 0            |
| Omklassificeringar                                                         | –                          | 63                                     | -55                         | 8            |
| <i>Redovisat i resultaträkningen:</i>                                      |                            |                                        |                             |              |
| Kostnader avseende tjänstgöring under året                                 | 5                          | 59                                     | –                           | 64           |
| Kostnader för tjänstgöring under tidigare år                               | –                          | 0                                      | –                           | 0            |
| Nedskrivning/återföring av pensionsfordran                                 | –                          | -194                                   | 157                         | -38          |
| Räntekostnad/-intäkt                                                       | 19                         | 220                                    | -156                        | 84           |
| <b>Summa redovisat i resultaträkningen</b>                                 | <b>24</b>                  | <b>85</b>                              | <b>1</b>                    | <b>110</b>   |
| <i>Redovisat i övrigt totalresultat:</i>                                   |                            |                                        |                             |              |
| Avkastning på förvaltningstillgångar,<br>exklusive belopp inkluderade ovan | –                          | –                                      | -228                        | -228         |
| Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden                  | –                          | 134                                    | –                           | 134          |
| Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden                   | 80                         | 719                                    | –                           | 799          |
| Erfarenhetsbaserade vinster/förluster                                      | –                          | -10                                    | –                           | -10          |
| <b>Omvärdering av nettopensionsförpliktelsen</b>                           | <b>80</b>                  | <b>843</b>                             | <b>-228</b>                 | <b>695</b>   |
| Valutakursdifferenser                                                      | 88                         | 674                                    | -515                        | 247          |
| <b>Summa redovisat i övrigt totalresultat</b>                              | <b>168</b>                 | <b>1 517</b>                           | <b>-743</b>                 | <b>942</b>   |
| <i>In-/utbetalningar:</i>                                                  |                            |                                        |                             |              |
| Avgifter från arbetsgivaren                                                | –                          | –                                      | -59                         | -59          |
| Avgifter från anställda                                                    | 0                          | 0                                      | 0                           | 0            |
| Utbetalda ersättningar                                                     | -27                        | -231                                   | 178                         | -81          |
| <b>Summa in- och utbetalningar</b>                                         | <b>-27</b>                 | <b>-231</b>                            | <b>119</b>                  | <b>-139</b>  |
| <b>Utgående balans 2014-12-31</b>                                          | <b>554</b>                 | <b>6 427</b>                           | <b>-4 103</b>               | <b>2 877</b> |

| 2013, MSEK                                                                 | Sjukvårds-<br>ersättningar | Förmåns-<br>bestämda<br>pensionsplaner | Förvaltnings-<br>tillgångar | Totalt       |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|--------------|
| <b>Ingående balans 2013-01-01</b>                                          | <b>417</b>                 | <b>5 021</b>                           | <b>-3 193</b>               | <b>2 245</b> |
| Förvärv/avyttringar                                                        | –                          | 1                                      | –                           | 1            |
| <i>Redovisat i resultaträkningen:</i>                                      |                            |                                        |                             |              |
| Kostnader avseende tjänstgöring under året                                 | 5                          | 62                                     | –                           | 67           |
| Kostnader för tjänstgöring under tidigare år                               | 1                          | 6                                      | –                           | 6            |
| Nedskrivning/återföring av pensionsfordran                                 | 5                          | 0                                      | –                           | 5            |
| Reduceringar                                                               | –                          | 0                                      | –                           | 0            |
| Räntekostnad/-intäkt                                                       | 16                         | 198                                    | -129                        | 85           |
| <b>Summa redovisat i resultaträkningen</b>                                 | <b>27</b>                  | <b>265</b>                             | <b>-129</b>                 | <b>163</b>   |
| <i>Redovisat i övrigt totalresultat:</i>                                   |                            |                                        |                             |              |
| Avkastning på förvaltningstillgångar,<br>exklusive belopp inkluderade ovan | –                          | –                                      | -198                        | -198         |
| Vinst/förlust från förändringar i demografiska antaganden                  | –                          | 9                                      | –                           | 9            |
| Vinst/förlust från förändringar i finansiella antaganden                   | -30                        | -92                                    | –                           | -123         |
| Erfarenhetsbaserade vinster/förluster                                      | –                          | -49                                    | –                           | -49          |
| <b>Omvärdering av nettopensionsförpliktelsen</b>                           | <b>-30</b>                 | <b>-133</b>                            | <b>-198</b>                 | <b>-361</b>  |
| Valutakursdifferenser                                                      | 0                          | 72                                     | -34                         | 38           |
| <b>Summa redovisat i övrigt totalresultat</b>                              | <b>-30</b>                 | <b>-61</b>                             | <b>-231</b>                 | <b>-323</b>  |
| <i>In-/utbetalningar:</i>                                                  |                            |                                        |                             |              |
| Avgifter från arbetsgivaren                                                | –                          | –                                      | -35                         | -35          |
| Avgifter från anställda                                                    | 0                          | -5                                     | –                           | -5           |
| Utbetalda ersättningar                                                     | -25                        | -228                                   | 163                         | -91          |
| <b>Summa in- och utbetalningar</b>                                         | <b>-25</b>                 | <b>-233</b>                            | <b>128</b>                  | <b>-130</b>  |
| <b>Utgående balans 2013-12-31</b>                                          | <b>389</b>                 | <b>4 992</b>                           | <b>-3 425</b>               | <b>1 956</b> |

## Fördelning av förvaltningstillgångar

| Förvaltningstillgångar  | 2013         | 2014         |
|-------------------------|--------------|--------------|
| Noterade aktier         | 1 678        | 1 901        |
| Statsobligationer       | 384          | 599          |
| Företagsobligationer    | 460          | 605          |
| Realränteobligationer   | 227          | 188          |
| Fastigheter             | 239          | 281          |
| Likvida medel           | 0            | 24           |
| Alternativa placeringar | 238          | 280          |
| Andra tillgångar        | 197          | 226          |
| <b>Totalt</b>           | <b>3 425</b> | <b>4 103</b> |

## Väsentliga aktuariella antaganden

| Väsentliga aktuariella antaganden (vägt genomsnitt), % | Storbritannien |      | Tyskland |      | USA  |      |
|--------------------------------------------------------|----------------|------|----------|------|------|------|
|                                                        | 2013           | 2014 | 2013     | 2014 | 2013 | 2014 |
| Diskonteringsränta                                     | 4,4            | 3,5  | 3,5      | 1,8  | 4,8  | 4,0  |
| Förväntad årlig löneökning                             | n/a            | n/a  | 2,8      | 2,3  | n/a  | n/a  |
| Förväntad årlig pensionsökning                         | 2,3            | 2,0  | 1,8      | 1,8  | 2,0  | 2,0  |
| Förväntad årlig ökning i sjukvårdssättningar           | n/a            | n/a  | n/a      | n/a  | 7,3  | 7,2  |
| Förväntad årlig inflation                              | 2,3            | 2,0  | 1,8      | 1,8  | 3,0  | 3,0  |

## Känslighetsanalys av pensionsförpliktelsen och sjukvårdssättningar

## Effekt på pensionsförpliktelsen och sjukvårdssättningar av 1,0 procents förändring i vissa aktuariella antaganden, %

|                                              | +1,0 %  | -1,0 %  |
|----------------------------------------------|---------|---------|
| Diskonteringsräntan                          | -15,2 % | 15,5 %  |
| Förväntad årlig ökning i sjukvårdssättningar | 14,3 %  | -11,8 % |

## Not 25 Övriga avsättningar

| MSEK                              | Koncernen       |              |              |
|-----------------------------------|-----------------|--------------|--------------|
|                                   | Struktur-reserv | Övrigt       | Totalt       |
| <b>Ingående balans 2013-01-01</b> | <b>1 068</b>    | <b>2 007</b> | <b>3 075</b> |
| Årets avsättningar                | 914             | 282          | 1 196        |
| Omklassificeringar                | 24              | -24          | -            |
| Återföring outnyttjade belopp     | -12             | -291         | -303         |
| Betalningar                       | -647            | -108         | -756         |
| Valutakursdifferenser             | 22              | -6           | 17           |
| <b>Utgående balans 2013-12-31</b> | <b>1 369</b>    | <b>1 860</b> | <b>3 229</b> |

| MSEK                              | Koncernen       |              |              |
|-----------------------------------|-----------------|--------------|--------------|
|                                   | Struktur-reserv | Övrigt       | Totalt       |
| <b>Ingående balans 2014-01-01</b> | <b>1 369</b>    | <b>1 860</b> | <b>3 229</b> |
| Årets avsättningar                | -               | 224          | 224          |
| Återföring outnyttjade belopp     | -               | -37          | -37          |
| Betalningar                       | -453            | -53          | -507         |
| Utnyttjat utan kassaeffekt        | -40             | -            | -40          |
| Valutakursdifferenser             | 65              | 18           | 83           |
| <b>Utgående balans 2014-12-31</b> | <b>941</b>      | <b>2 012</b> | <b>2 952</b> |

| Fördelning i balansräkningen:    | Koncernen    |              |
|----------------------------------|--------------|--------------|
|                                  | 2013         | 2014         |
| Övriga långfristiga avsättningar | 2 373        | 2 428        |
| Övriga kortfristiga avsättningar | 856          | 525          |
| <b>Totalt</b>                    | <b>3 229</b> | <b>2 952</b> |

Strukturreserven är hänförlig till de pågående omstruktureringssprogrammen som initierades 2008, 2009, 2011 och 2013. Den utgående reserven förväntas huvudsakligen utnyttjas under de kommande tre åren och avser främst utbetalningar hänförliga till personalneddragningar. Långfristig del av strukturreserven uppgår till 471 MSEK. Se även förvaltningsberättelsen för mer information om omstruktureringssprogrammen. Övriga avsättningar avser skatter och legala åtaganden inklusive framtida miljörelaterade åtgärder med mera.

## Not 26 Övriga kortfristiga skulder

| MSEK                               | Koncernen    |              |
|------------------------------------|--------------|--------------|
|                                    | 2013         | 2014         |
| Moms och punktskatter              | 446          | 545          |
| Innehållen källskatt               | 93           | 88           |
| Erhållna förskott                  | 398          | 528          |
| Sociala avgifter och andra skatter | 69           | 61           |
| Tilläggsköpeskillningar            | 273          | 1 313        |
| Övriga kortfristiga skulder        | 475          | 526          |
| <b>Totalt</b>                      | <b>1 754</b> | <b>3 060</b> |

## Not 27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

| MSEK                         | Koncernen    |              | Moderbolaget |            |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------|
|                              | 2013         | 2014         | 2013         | 2014       |
| Personalrelaterade kostnader | 1 868        | 2 255        | 140          | 162        |
| Kundrelaterade kostnader     | 639          | 753          | -            | -          |
| Förutbetalda intäkter        | 263          | 303          | -            | -          |
| Upplupna räntekostnader      | 100          | 102          | 57           | 53         |
| Övrigt                       | 710          | 868          | 28           | 36         |
| <b>Totalt</b>                | <b>3 580</b> | <b>4 282</b> | <b>225</b>   | <b>251</b> |

## Not 28 Ansvarsförbindelser

| MSEK                                | Koncernen |           | Moderbolaget |              |
|-------------------------------------|-----------|-----------|--------------|--------------|
|                                     | 2013      | 2014      | 2013         | 2014         |
| Garantier                           | 89        | 99        | -            | -            |
| Garanti till förmån för dotterbolag | -         | -         | 9 088        | 9 789        |
| <b>Totalt</b>                       | <b>89</b> | <b>99</b> | <b>9 088</b> | <b>9 789</b> |

Utöver garantier redovisade i tabellen ovan har koncernen ett stort antal mindre bankgarantier beträffande fullgörande av åtaganden i den löpande verksamheten. Några väsentliga skulder förväntas inte uppkomma genom dessa garantier.

| Förfallostruktur – garantier, MSEK | Koncernen |           |
|------------------------------------|-----------|-----------|
|                                    | 2013      | 2014      |
| < 1 år                             | 45        | 50        |
| > 1 < 2 år                         | 3         | 16        |
| > 2 < 5 år                         | 33        | 28        |
| > 5 år                             | 8         | 5         |
| <b>Totalt</b>                      | <b>89</b> | <b>99</b> |

## Not 29 Ställda säkerheter för skulder till kreditinstitut

| MSEK                   | Koncernen |            | Moderbolaget |          |
|------------------------|-----------|------------|--------------|----------|
|                        | 2013      | 2014       | 2013         | 2014     |
| Fastighetsinteckningar | 44        | 19         | -            | -        |
| Övriga inteckningar    | 30        | 87         | -            | -        |
| <b>Totalt</b>          | <b>74</b> | <b>106</b> | <b>-</b>     | <b>-</b> |

## Not 30 Rörelseförvärv

| MSEK                                                            | 2013         | 2014         |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Förvärvspris</b>                                             |              |              |
| Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv                   | 3 991        | 2 478        |
| Innehållna och villkorade köpeskillingar avseende årets förvärv | 607          | 2 191        |
| Justering av förvärvspris avseende föregående års förvärv       | 0            | -42          |
| Verkligt värde på innehav i intresseföretag före rörelseförvärv | 45           | -            |
| <b>Summa</b>                                                    | <b>4 643</b> | <b>4 627</b> |
| <b>Verkligt värde på förvärvade tillgångar och skulder</b>      |              |              |
| Immateriella tillgångar                                         | 914          | 156          |
| Materiella anläggningstillgångar                                | 579          | 289          |
| Uppskjutna skattefordringar                                     | 23           | -4           |
| Övriga finansiella tillgångar                                   | 18           | -11          |
| Varulager                                                       | 464          | 266          |
| Kortfristiga fordringar och placeringar                         | 499          | 324          |
| Likvida medel                                                   | 53           | 204          |
| Innehav utan bestämmande inflytande                             | -            | -2           |
| Uppskjutna skatteskulder                                        | -168         | 71           |
| Pensionsavsättningar                                            | -1           | 0            |
| Övriga långfristiga skulder                                     | -111         | -47          |
| Kortfristiga skulder                                            | -311         | -627         |
| <b>Summa</b>                                                    | <b>1 959</b> | <b>619</b>   |
| Förvärvad negativ goodwill - Intäktsförd                        | -            | 6            |
| <b>Goodwill</b>                                                 | <b>2 684</b> | <b>4 013</b> |
| Erlagda köpeskillingar avseende årets förvärv                   | 3 991        | 2 478        |
| Likvida medel i förvärvade dotterbolag                          | -53          | -204         |
| Erlagda köpeskillingar avseende förvärv genomförda tidigare år  | 845          | 180          |
| <b>Förändring i koncernens likvida medel vid förvärv</b>        | <b>4 783</b> | <b>2 454</b> |
| Nettoomsättning från förvärvstidpunkten                         | 517          | 1 097        |
| EBIT från förvärvstidpunkten                                    | 46           | 173          |
| Nettoresultat från förvärvstidpunkten                           | 24           | 156          |

I tabellen ingår justeringar av verkligt värde på förvärvade nettotillgångar från förvärv genomförda under tidigare år.

Förvärvsanalyser har upprättats för samtliga förvärv under 2014. Förvärvade enheters årsomsättning 2014 uppgick till totalt 2 373 MSEK (3 702) och nettoresultatet till totalt 306 MSEK (261). Förvärvsrelaterade kostnader för 2014 uppgick till 33 MSEK (56) och har redovisats som övriga rörelsekostnader i resultaträkningen.

Nedan följer beskrivning av några av de förvärv som genomförts under 2014 och 2013.

### 2014

#### Lumidigm

Den 10 februari 2014 förvärvades 100 procent av amerikanska Lumidigm, en ledande aktör inom det snabbväxande biometrisk segmentet. Förvärvet flyttar på ett väsentligt sätt fram gruppens position inom biometri och kommer att skapa ytterligare tillväxtpotentialer för koncernen. Lumidigm har sitt huvudkontor i Albuquerque, New Mexico.

I förvärvsanalysen har immateriella tillgångar i form av varumärke och teknologi särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförlig till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

#### Digi Electronic Lock

Den 29 december 2014 förvärvades 51 procent av aktiekapitalet i Digi Electronic Lock, den ledande kinesiska tillverkaren av digitala dörrlås. I samband med förvärvet tecknades avtal om framtida förvärv av utestående andelar varför bolaget konsolideras till 100 procent från förvärvsdagen.

Keylock är det ledande varumärket i Kina inom digitala dörrlås med ett omfattande produktutbud inom låg- till mellansegmenten vilket är ett bra komplement till ASSA ABLOYs premiumprodukter. Digi Electronic Lock är ett mycket bra tillskott till det nuvarande erbjudandet inom det snabbväxande segmentet för digitala dörrlås. Digi Electronic Lock har sitt högkvarter i Guangzhou i Södra Kina.

Per balansdagen är förvärvsanalysen preliminär med avseende på värdering av immateriella tillgångar.

#### Jiawei

Den 1 december 2014 förvärvades 95 procent av aktiekapitalet i kinesiska Jiawei, en av de ledande leverantörerna av säkerhetslås i Kina. I samband med förvärvet tecknades avtal om framtida förvärv av utestående andelar varför bolaget konsolideras till 100 procent från förvärvsdagen.

Jiawei breddar ASSA ABLOYs närvaro i OEM kanalen för dörrtillverkare och ger kompletterande tillgång till den växande eftermarknaden för säkerhetslås och cylindrar i Kina. Jiawei utgör ännu ett viktigt steg i strategin att öka marknadsnärvaron i Kina och på andra tillväxtmarknader. Jiawei har sitt högkvarter i Jinhua, Zhejiangprovinsen i östra Kina.

Per balansdagen är förvärvsanalysen preliminär med avseende på värdering av immateriella tillgångar.

#### Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under året utgörs av de brasilianska bolagen Metalika och Silvana, ENOX (Indien) samt Huasheng och Xinmao (Kina).

### 2013

#### Ameristar

Den 2 november 2013 förvärvades tillgångarna i amerikanska Ameristar, den ledande amerikanska tillverkaren av skalskydd bestående av högsäkerhetsstängsel och grindar. Ameristar erbjuder ett komplett produktutbud inom högsäkerhetsstängsel och grindar för industribruk, vilket kompletterar ASSA ABLOYs erbjudande av säkerhetslösningar för den amerikanska marknaden. Ameristar tillför koncernen nya värdefulla kompetenser och passar in perfekt med dess breda utbud av lås- och dörrlösningar. Ameristar har sitt högkvarter i Tulsa, Oklahoma. Immateriella tillgångar i form av varumärke och patent har särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförlig till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

#### Amarr

Den 25 november 2013 förvärvades 100 procent av aktiekapitalet i amerikanska Amarr, den tredje största aktören på den nordamerikanska marknaden för taksjutportar, med en mycket stark och attraktiv marknadsposition. Amarr är ytterligare en viktig byggsten för ASSA ABLOY koncernen i att bygga ett globalt ledarskap inom entréautomatik. Amarrs storlek, produktutbud och marknadsposition ger en stark bas i Nordamerika inom taksjutportar. Amarr har sitt högkvarter i Winston-Salem, North Carolina. Immateriella tillgångar i form av varumärke har särredovisats. Resterande goodwill är huvudsakligen hänförlig till synergier och andra immateriella tillgångar som ej uppfyller kriterierna för separat redovisning.

#### Övriga förvärv

Övriga noterbara förvärv under 2013 utgjordes av Monteringservice AS Norport (Norge) och Mercor (Polen, Tjeckien och Slovakien).



## Not 31 Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning och avvecklade verksamheter

| MSEK                                                                                  | Koncernen  |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
|                                                                                       | 2013       | 2014       |
| <b>Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning</b>                       |            |            |
| Immateriella tillgångar                                                               | –          | –          |
| Materiella anläggningstillgångar                                                      | –          | –          |
| Uppskjutna skattefordringar                                                           | –          | –          |
| Varulager                                                                             | –          | –          |
| Kundfordringar                                                                        | –          | –          |
| Likvida medel                                                                         | –          | –          |
| <b>Summa</b>                                                                          | <b>–</b>   | <b>–</b>   |
| <b>Skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning</b>                          |            |            |
| Avsättningar                                                                          | –          | –          |
| Leverantörsskulder                                                                    | –          | –          |
| Aktuella skatteskulder                                                                | –          | –          |
| Övriga kortfristiga skulder                                                           | –          | –          |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter                                          | –          | –          |
| <b>Summa</b>                                                                          | <b>–</b>   | <b>–</b>   |
| <b>Resultat i avyttringsgrupp som innehas för försäljning</b>                         |            |            |
| Intäkter                                                                              | –          | –          |
| Kostnader                                                                             | –          | –          |
| <b>Resultat före skatt</b>                                                            | <b>–</b>   | <b>–</b>   |
| Inkomstskatt                                                                          | –          | –          |
| Nedskrivning av tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning              | –          | –          |
| Resultat från försäljning av tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning | –11        | –          |
| <b>Resultat från avyttringsgrupp som innehas för försäljning</b>                      | <b>–11</b> | <b>–</b>   |
| <b>Kassaflöde från avyttringsgrupp som innehas för försäljning</b>                    |            |            |
| Kassaflöde från löpande verksamheten                                                  | –          | –          |
| Kassaflöde från investeringsverksamheten                                              | 85         | 201        |
| Kassaflöde från finansieringsverksamheten                                             | –          | –          |
| <b>Årets kassaflöde från avyttringsgrupp som innehas för försäljning</b>              | <b>85</b>  | <b>201</b> |

### Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning

Under 2012 tecknades avtal om avyttring av koncernens 70-procentiga ägarandel i det kinesiska bolaget Wangli Security Products Ltd. och verksamheten redovisades i balansräkningen som *Tillgångar i avyttringsgrupp som innehas för försäljning*. Under 2013 slutfördes avyttringen som resulterade i ett realisationsresultat om –11 MSEK. I samband med slutförandet erhöll koncernen en första delbetalning om 85 MSEK av köpeskillingen. Under 2014 har slutlig betalning om 201 MSEK erhållits.

## Not 32 Kassaflöde

| MSEK                                                                      | Koncernen     |               |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                                                           | 2013          | 2014          |
| <b>Justeringar för poster som ej ingår i kassaflödet</b>                  |               |               |
| Resultat vid försäljning av anläggnings-tillgångar                        | –24           | –40           |
| Förändring av pensionsavsättning                                          | 73            | 63            |
| Resultat från andelar i intresseföretag                                   | –94           | –132          |
| Utdelning från andelar i intresseföretag                                  | 34            | 41            |
| Övrigt                                                                    | 27            | –82           |
| <b>Justering för poster som ej ingår i kassaflödet</b>                    | <b>17</b>     | <b>–150</b>   |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>                                       |               |               |
| Varulager ökning/minskning (–/+)                                          | –166          | –261          |
| Kundfordringar ökning/minskning (–/+)                                     | –520          | –695          |
| Leverantörsskulder ökning/minskning (+/–)                                 | 333           | 582           |
| Övrigt rörelsekapital ökning/minskning (–/+)                              | –143          | 71            |
| <b>Förändring av rörelsekapital</b>                                       | <b>–497</b>   | <b>–303</b>   |
| <b>Investeringar i dotterbolag</b>                                        |               |               |
| Total köpeskillning                                                       | –4 643        | –4 627        |
| Justering av förvärvspris avseende föregående års förvärv                 | –             | –42           |
| Verkligt värde på innehav i intresseföretag före rörelseförvärv           | 45            | –             |
| Avgår förvärvade likvida medel                                            | 53            | 204           |
| Avgår ej utbetald del av köpeskillning                                    | 607           | 2 191         |
| Utbetalda tilläggsköpeskillningar avseende förvärv genomförda tidigare år | –845          | –180          |
| <b>Investeringar i dotterbolag</b>                                        | <b>–4 783</b> | <b>–2 454</b> |
| <b>Avyttringar av dotterbolag</b>                                         |               |               |
| Erhållen köpeskillning netto                                              | 85            | 201           |
| Avgår avyttrade likvida medel                                             | –             | –             |
| <b>Avyttringar av dotterbolag</b>                                         | <b>85</b>     | <b>201</b>    |
| <b>Övriga investeringar</b>                                               |               |               |
| Investeringar i och försäljningar av andra aktier och andelar             | 4             | 0             |
| Investeringar i och försäljningar av övriga långfristiga fordringar       | –3            | –             |
| <b>Övriga investeringar</b>                                               | <b>1</b>      | <b>0</b>      |

## Not 33 Personal

### Löner och andra ersättningar, samt sociala kostnader

| MSEK                         | Koncernen     |               | Moderbolaget |            |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------|------------|
|                              | 2013          | 2014          | 2013         | 2014       |
| Löner och andra ersättningar | 11 395        | 12 544        | 147          | 146        |
| Sociala kostnader            | 2 363         | 3 483         | 94           | 86         |
| – varav pensionskostnader    | 449           | 428           | 25           | 24         |
| <b>Totalt</b>                | <b>13 759</b> | <b>16 026</b> | <b>241</b>   | <b>232</b> |

### Arvode till styrelsens ledamöter 2014 (inklusive utskottsarbete), TSEK

| Namn och befattning                                 | Styrelse     | Ersättnings-<br>utskott | Revisions-<br>utskott | Totalt       |
|-----------------------------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|--------------|
| Lars Renström, ordförande                           | 1 600        | 100                     | –                     | 1 700        |
| Carl Douglas, vice ordförande                       | 750          | –                       | –                     | 750          |
| Birgitta Klasén, ledamot                            | 500          | –                       | 125                   | 625          |
| Eva Lindqvist, ledamot                              | 500          | –                       | –                     | 500          |
| Johan Molin, verkställande direktör och koncernchef | –            | –                       | –                     | –            |
| Sven-Christer Nilsson, ledamot                      | 500          | 50                      | –                     | 550          |
| Ulrik Svensson, ledamot                             | 500          | –                       | 250                   | 750          |
| Jan Svensson, ledamot                               | 500          | 50                      | 125                   | 675          |
| Arbetsstagarrepresentanter (4 st)                   | –            | –                       | –                     | –            |
| <b>Totalt</b>                                       | <b>4 850</b> | <b>200</b>              | <b>500</b>            | <b>5 550</b> |

Totala arvoden till styrelsens ledamöter uppgick år 2013 till 5,2 MSEK.

### Ersättningar och övriga förmåner till ledande befattningshavare 2014, TSEK

| Namn                                                | Lön/arvode    | Rörlig lön    | Aktierelaterad<br>ersättning | Övriga<br>förmåner | Pensions-<br>kostnader |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|------------------------------|--------------------|------------------------|
| Johan Molin, verkställande direktör och koncernchef | 14 646        | 10 541        | 7 080                        | 120                | 6 028                  |
| Övriga ledande befattningshavare (8 st)             | 37 150        | 17 086        | 13 606                       | 3 737              | 9 213                  |
| <b>Totala ersättningar och förmåner</b>             | <b>51 796</b> | <b>27 627</b> | <b>20 686</b>                | <b>3 857</b>       | <b>15 241</b>          |

Totala ersättningar och förmåner till ledande befattningshavare uppgick år 2013 till 113 MSEK.

### Löner och ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning

Löner och andra ersättningar till styrelsen och moderbolagets ledning uppgick till 51 MSEK (48). Sociala kostnader med mera uppgick till 39 MSEK (46), varav pensionskostnader och särskild löneskatt var 30 MSEK (37).

### Aktiesparprogram

På årsstämman 2010 beslutades det att införa ett långsiktigt aktiesparprogram (LTI 2010) för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. Syftet med LTI 2010 är att skapa förutsättningar för att behålla och rekrytera kompetent personal till koncernen, tillhandahålla konkurrenskraftig ersättning samt förena aktieägarnas, de ledande befattningshavarnas och nyckelpersonernas intressen.

På årsstämorna 2011, 2012, 2013 och 2014 beslutades att genomföra ytterligare aktiesparprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner inom koncernen. De nya aktiesparprogrammen benämndes LTI 2011, LTI 2012, LTI 2013 och LTI 2014 och är utformade enligt liknande villkor som de för LTI 2010.

För varje B-aktie VD förvärvat inom ramen för LTI 2012, LTI 2013 och LTI 2014 tilldelar bolaget en matchningsaktierätt samt fyra prestationsbaserade aktierätter. För varje B-aktie övriga medlemmar av koncernledningen förvärvat tilldelar bolaget en matchningsrätt samt tre prestationsbaserade aktierätter. För övriga deltagare tilldelar bolaget en matchningsrätt och en prestationsbaserad aktierätt. I enlighet med villkoren för programmen har de anställda förvärvat totalt 120 375 aktier i ASSA ABLOY AB, varav 54 419 aktier förvärvats under 2014 inom ramen för LTI 2014.

Varje matchningsrätt ger innehavaren rätt att vederlagsfritt erhålla en B-aktie i bolaget efter tre år, under förutsätt-

ning att innehavaren, med vissa undantag, fortfarande är anställd inom koncernen vid offentliggörande av delårsrapporten för första kvartalet 2015, 2016 och 2017 för respektive program, och har behållit de aktier som förvärvats inom ramen för aktiesparprogrammen. Varje prestationsbaserad aktierätt ger innehavaren rätt att vederlagsfritt erhålla en B-aktie i bolaget tre år efter tilldelning, under förutsättning att ovan angivna villkor har uppfyllts. Därtill ska maximinivån i ett av styrelsen fastställt intervall avseende utvecklingen för bolagets vinst per aktie ha uppfyllts. Prestationsvillkoret för respektive år har uppfyllts för samtliga tre program.

Antalet utestående matchnings- och prestationsrätter för LTI 2014 uppgår till 158 188 stycken. Det totala antalet utestående matchnings- och prestationsrätter för LTI 2012, LTI 2013 och LTI 2014 uppgår per balansdagen 31 december 2014 till 573 714 stycken.

Det verkliga värdet är baserat på aktiekursen på tilldelningsdagen. Nuvärdesberäkningen är baserad på data från en extern part. Verkligt värde är även justerat för deltagare som inte behåller sitt innehav av sparaktier under programmets löptid. För prestationsbaserade aktier värderar bolaget även sannolikheten för att resultatmålen ska uppnås när kompensationskostnaden beräknas.

Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2014, den 21 maj 2014, var 338,57 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2013, den 21 maj 2013, var 272,33 SEK. Verkligt värde för ASSA ABLOYs B-aktie vid tilldelningsdagen för LTI 2012, den 22 maj 2012, var 187,77 SEK.

Den totala kostnaden för koncernens fyra aktiesparprogram exklusive sociala avgifter uppgick under 2014 till 37 MSEK (34). I april 2014 skedde en inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2011 motsvarande 219 350 aktier

Not 33 forts.

(204 611) för ett marknadsvärde vid tidpunkten för inlösen om 75 MSEK (52). Utbetalt belopp för inlösen av aktiesparprogrammet LTI 2011 redovisades direkt mot eget kapital.

#### Övriga aktierelaterade incitamentsprogram

ASSA ABLOY har tidigare givit ut flera konvertibla förlagslån till de anställda inom koncernen. Vid utgången av 2014 fanns inga utestående konvertibla förlagslån till de anställda.

#### Uppsägning och avgångsvederlag

Vid uppsägning av VD ska ersättningsskyldigheten för bolaget motsvara 24 månaders grundlön och övriga anställningsförmåner. Vid uppsägning av någon av de övriga personerna i koncernledningen ska ersättningen från bolaget maximalt motsvara sex månaders grundlön och övriga anställningsförmåner samt därutöver ytterligare 12 månaders grundlön.

#### Medelantal anställda per land fördelat på kvinnor och män

|                | Koncernen     |               |               |               |               |               |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                | 2013          |               |               | 2014          |               |               |
|                | Totalt        | Varav kvinnor | Varav män     | Totalt        | Varav kvinnor | Varav män     |
| Kina           | 13 475        | 4 360         | 9 115         | 12 596        | 5 138         | 7 458         |
| USA            | 6 851         | 2 047         | 4 804         | 8 662         | 2 370         | 6 293         |
| Frankrike      | 2 143         | 651           | 1 492         | 2 060         | 638           | 1 422         |
| Sverige        | 2 073         | 562           | 1 511         | 2 039         | 500           | 1 539         |
| Storbritannien | 1 553         | 502           | 1 051         | 1 594         | 526           | 1 068         |
| Tyskland       | 1 597         | 476           | 1 120         | 1 589         | 477           | 1 113         |
| Mexiko         | 1 375         | 473           | 902           | 1 353         | 437           | 917           |
| Tjeckien       | 1 172         | 565           | 607           | 1 352         | 559           | 793           |
| Nederländerna  | 1 009         | 169           | 840           | 1 027         | 193           | 834           |
| Finland        | 890           | 300           | 590           | 937           | 312           | 625           |
| Kanada         | 826           | 202           | 624           | 856           | 185           | 671           |
| Rumänien       | 816           | 300           | 516           | 845           | 310           | 535           |
| Australien     | 764           | 209           | 556           | 758           | 210           | 548           |
| Norge          | 594           | 129           | 465           | 714           | 137           | 577           |
| Sydkorea       | 660           | 234           | 426           | 703           | 223           | 480           |
| Malaysia       | 658           | 420           | 238           | 654           | 371           | 283           |
| Spanien        | 580           | 137           | 443           | 563           | 134           | 429           |
| Italien        | 617           | 154           | 463           | 553           | 140           | 413           |
| Polen          | 175           | 29            | 147           | 514           | 107           | 407           |
| Belgien        | 477           | 118           | 360           | 455           | 110           | 345           |
| Danmark        | 448           | 117           | 331           | 447           | 114           | 333           |
| Brasilien      | 382           | 107           | 275           | 429           | 117           | 312           |
| Sydafrika      | 365           | 162           | 203           | 378           | 161           | 217           |
| Israel         | 389           | 116           | 273           | 337           | 104           | 233           |
| Nya Zeeland    | 293           | 92            | 201           | 321           | 90            | 230           |
| Schweiz        | 305           | 82            | 223           | 320           | 88            | 232           |
| Colombia       | 259           | 52            | 207           | 225           | 51            | 174           |
| Österrike      | 200           | 38            | 162           | 195           | 38            | 157           |
| Irland         | 197           | 66            | 131           | 180           | 61            | 119           |
| Indien         | 109           | 10            | 99            | 180           | 16            | 164           |
| Chile          | 174           | 52            | 122           | 175           | 55            | 120           |
| Hong Kong      | 134           | 56            | 78            | 148           | 60            | 88            |
| Övriga         | 996           | 205           | 789           | 1 110         | 214           | 896           |
| <b>Totalt</b>  | <b>42 556</b> | <b>13 192</b> | <b>29 364</b> | <b>44 269</b> | <b>14 244</b> | <b>30 025</b> |

|               | Moderbolaget |               |            |            |               |            |
|---------------|--------------|---------------|------------|------------|---------------|------------|
|               | 2013         |               |            | 2014       |               |            |
|               | Totalt       | Varav kvinnor | Varav män  | Totalt     | Varav kvinnor | Varav män  |
| Sverige       | 136          | 27            | 109        | 161        | 36            | 125        |
| <b>Totalt</b> | <b>136</b>   | <b>27</b>     | <b>109</b> | <b>161</b> | <b>36</b>     | <b>125</b> |

#### Ledande befattningshavare och styrelseledamöter fördelat på kvinnor och män

|                               | 2013      |               |           | 2014      |               |           |
|-------------------------------|-----------|---------------|-----------|-----------|---------------|-----------|
|                               | Totalt    | Varav kvinnor | Varav män | Totalt    | Varav kvinnor | Varav män |
|                               |           |               |           |           |               |           |
| Styrelsen <sup>1</sup>        | 8         | 2             | 6         | 8         | 2             | 6         |
| Koncernledning                | 9         | 1             | 8         | 9         | 1             | 8         |
| – varav moderbolagets ledning | 3         | 1             | 2         | 3         | 1             | 2         |
| <b>Totalt</b>                 | <b>17</b> | <b>3</b>      | <b>14</b> | <b>17</b> | <b>3</b>      | <b>14</b> |

<sup>1</sup> Exklusive arbetstagarrepresentanter.

## Not 34 Finansiell riskhantering och finansiella instrument

### Finansiell riskhantering

Genom sin internationella verksamhet är ASSA ABLOY exponerat för flera typer av finansiella risker. Den finansiella riskhanteringen för ASSA ABLOYs enheter har utförts i enlighet med ASSA ABLOY-koncernens finanspolicy. Principerna för den finansiella riskhanteringen beskrivs nedan.

### Organisation och aktiviteter

ASSA ABLOYs finanspolicy, vilken fastställs av styrelsen, utgör ett ramverk av riktlinjer och föreskrifter för hantering av finansiella risker och finansiella aktiviteter.

ASSA ABLOYs finansiella aktiviteter koordineras centralt och huvuddelen av de finansiella transaktionerna ingår genom dotterbolaget ASSA ABLOY Financial Services AB som är koncernens internbank. Externa finansiella transaktioner utförs av Treasury. Treasury uppnår betydande stor driftsfördelar vid förhandling av avtal gällande upplåning, användandet av räntederivat samt hantering av valutaflöden.

### Kapitalstruktur

Målet med koncernens kapitalstruktur är att trygga koncernens förmåga att fortsätta sin verksamhet, att kunna generera god avkastning till aktieägarna och nytta för andra intressenter. Genom att upprätthålla en optimal kapitalstruktur hålls kapitalkostnaderna på en så låg nivå som möjligt. Koncernen kan anpassa kapitalstrukturen utifrån de behov som uppstår genom att göra förändringar i den utdelning som betalas till aktieägarna, återbetala kapital till aktieägarna, utfärda nya aktier eller sälja tillgångar för att minska

skulderna. Koncernen bedömer behovet av kapital bland annat på basis av förhållandet mellan nettoskuld och eget kapital.

Nettoskuld beräknas som räntebärande skulder, inklusive negativa marknadsvärden på derivat, plus pensionsavsättningar minskat med likvida medel, övriga räntebärande placeringar och positiva marknadsvärden i derivat. Tabellen "Nettoskuldsättning och eget kapital" visar ställningen per den 31 december.

### Nettoskuldsättning och eget kapital

| MSEK                                                                          | Koncernen     |               |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                                                               | 2013          | 2014          |
| Långfristiga räntebärande fordringar                                          | -27           | -28           |
| Kortfristiga räntebärande placeringar inkl positiva marknadsvärden av derivat | -343          | -202          |
| Kassa och bank                                                                | -362          | -638          |
| Pensionsavsättningar                                                          | 2 015         | 2 946         |
| Långfristiga räntebärande skulder                                             | 13 329        | 15 362        |
| Kortfristiga räntebärande skulder inkl negativa marknadsvärden av derivat     | 4 983         | 4 887         |
| <b>Totalt</b>                                                                 | <b>19 595</b> | <b>22 327</b> |
| <b>Eget kapital</b>                                                           | <b>28 813</b> | <b>36 098</b> |
| <b>Nettoskuldsättning/eget kapital</b>                                        | <b>0,68</b>   | <b>0,62</b>   |

En annan viktig variabel vid bedömningen av koncernens kapitalstruktur är den kreditrating som kreditvärderingsinstituten åsätter koncernens skulder. För att ha tillgång till både lång- och kortfristig finansiering från kapitalmarknaderna när så behövs är det väsentligt att upprätthålla en god kreditrating. ASSA ABLOY upprätthåller både en lång- och kortfristig kreditrating från Standard & Poor's samt en kortfristig rating från Moody's.

### Förfallostruktur – finansiella instrument<sup>1</sup>

| MSEK <sup>2</sup>                                       | 31 december 2013 |               |                |               | 31 december 2014 |               |                |               |
|---------------------------------------------------------|------------------|---------------|----------------|---------------|------------------|---------------|----------------|---------------|
|                                                         | < 1 år           | > 1 < 2 år    | > 2 < 5 år     | > 5 år        | < 1 år           | > 1 < 2 år    | > 2 < 5 år     | > 5 år        |
| Långfristiga banklån                                    | -20              | -320          | -600           | -1 511        | -279             | -209          | -1 596         | -1 336        |
| Långfristiga kapitalmarknadslån                         | -2 408           | -2 307        | -5 858         | -4 305        | -2 500           | -2 207        | -5 736         | -5 527        |
| Kortfristiga banklån                                    | -1 254           | -             | -              | -             | -997             | -             | -              | -             |
| Företagscertifikat samt kortfristiga kapitalmarknadslån | -3 662           | -             | -              | -             | -1 286           | -             | -              | -             |
| Derivat (utflöde)                                       | -8 737           | -579          | -598           | -54           | -9 176           | -35           | -602           | -41           |
| <b>Summa per period</b>                                 | <b>-16 080</b>   | <b>-3 206</b> | <b>-7 056</b>  | <b>-5 870</b> | <b>-14 240</b>   | <b>-2 451</b> | <b>-7 934</b>  | <b>-6 904</b> |
| Likvida medel inklusive räntebärande fordringar         | 704              | -             | -              | -             | 841              | -             | -              | -             |
| Långfristiga räntebärande fordringar                    | 27               | -             | -              | -             | 28               | -             | -              | -             |
| Derivat (inflöde)                                       | 8 962            | 600           | 667            | 154           | 9 058            | 70            | 638            | 131           |
| Tilläggsköpeskillningar                                 | -273             | -284          | -380           | -             | -1 313           | -843          | -1 084         | -             |
| Kundfordringar                                          | 8 531            | -             | -              | -             | 10 595           | -             | -              | -             |
| Leverantörsskulder                                      | -4 393           | -             | -              | -             | -5 699           | -             | -              | -             |
| <b>Netto</b>                                            | <b>-2 522</b>    | <b>-2 890</b> | <b>-6 769</b>  | <b>-5 716</b> | <b>-729</b>      | <b>-3 224</b> | <b>-8 380</b>  | <b>-6 773</b> |
| Bekräftade kreditlöften                                 | 8 074            | -             | -8 074         | -             | 8 575            | -             | -8 575         | -             |
| Kreditlöften med förfall < 1 år                         | -548             | -             | -              | -             | -598             | -             | -              | -             |
| <b>Justerad förfalloprofil<sup>1</sup></b>              | <b>5 004</b>     | <b>-2 890</b> | <b>-14 843</b> | <b>-5 716</b> | <b>7 248</b>     | <b>-3 224</b> | <b>-16 955</b> | <b>-6 773</b> |

<sup>1</sup> Förfallostruktur garantier se not 28.

<sup>2</sup> Beloppen i tabellen är odiskonterade samt inkluderar framtida kända räntebetalningar varför de exakta beloppen ej återfinns i balansräkningen.

| Kreditramar/faciliteter                    | Belopp, MSEK  | Löptid                | Redovisat värde, MSEK | Valuta | Belopp 2013 | Belopp 2014 | Varav moderbolaget, MSEK |
|--------------------------------------------|---------------|-----------------------|-----------------------|--------|-------------|-------------|--------------------------|
| US Private Placement Program               | 591           | Dec 2016              | 591                   | USD    | 76          | 76          |                          |
| US Private Placement Program               | 392           | Apr 2017              | 392                   | USD    | 50          | 50          |                          |
| US Private Placement Program               | 392           | Maj 2017              | 392                   | USD    | 50          | 50          |                          |
| US Private Placement Program               | 955           | Dec 2018              | 955                   | USD    | 122         | 122         |                          |
| US Private Placement Program               | 196           | Aug 2019              | 196                   | USD    | 25          | 25          |                          |
| US Private Placement Program               | 548           | Maj 2020              | 548                   | USD    | 70          | 70          |                          |
| US Private Placement Program               | 392           | Aug 2022              | 414 <sup>1</sup>      | USD    | 50          | 50          |                          |
| US Private Placement Program               | 782           | Aug 2022              | 782                   | USD    | 100         | 100         |                          |
| US Private Placement Program               | 586           | Aug 2024              | 586                   | USD    | 75          | 75          |                          |
| Multi-Currency RCF                         | 8 575         | Jun 2019              | 0                     | EUR    | 900         | 900         |                          |
| Banklån NIB                                | 523           | Dec 2019              | 523                   | EUR    | 55          | 55          |                          |
|                                            | 523           | Dec 2021              | 523                   | EUR    | 55          | 55          |                          |
| Banklån EIB                                | 1 048         | Jul 2018 <sup>2</sup> | 1 048                 | EUR    | 110         | 110         |                          |
| Global MTN Program                         | 14 292        | Jun 2016              | 274 <sup>1</sup>      | NOK    | 250         | 250         | 274                      |
|                                            |               | Jun 2016              | 105                   | NOK    | 100         | 100         | 105                      |
|                                            |               | Aug 2016              | 250                   | SEK    | 250         | 250         | 250                      |
|                                            |               | Nov 2016              | 286                   | EUR    | 30          | 30          | 286                      |
|                                            |               | Nov 2016              | 381                   | EUR    | 40          | 40          | 381                      |
|                                            |               | Maj 2017              | 500                   | SEK    | 500         | 500         | 500                      |
|                                            |               | Sep 2017              | 792                   | CHF    | 100         | 100         | 792                      |
|                                            |               | Mar 2018              | 476                   | EUR    |             | 50          | 476                      |
|                                            |               | Jun 2018              | 500                   | SEK    | 500         | 500         | 500                      |
|                                            |               | Sep 2018              | 78                    | USD    |             | 10          | 78                       |
|                                            |               | Okt 2018              | 285                   | EUR    | 30          | 30          | 286                      |
|                                            |               | Aug 2019              | 391                   | USD    |             | 50          | 391                      |
|                                            |               | Sep 2019              | 157                   | USD    |             | 20          | 157                      |
|                                            |               | Feb 2020              | 476                   | EUR    | 50          | 50          | 476                      |
|                                            |               | Nov 2020              | 354 <sup>1</sup>      | EUR    | 35          | 35          |                          |
|                                            |               | Dec 2020              | 300 <sup>1</sup>      | EUR    | 30          | 30          | 300                      |
|                                            |               | Feb 2021              | 391                   | USD    |             | 50          | 391                      |
|                                            |               | Oct 2021              | 142                   | EUR    |             | 15          | 142                      |
|                                            |               | Mar 2022              | 476                   | EUR    |             | 50          | 476                      |
|                                            |               | Nov 2023              | 207 <sup>1</sup>      | USD    | 25          | 25          |                          |
|                                            |               | Mar 2025              | 321 <sup>1</sup>      | EUR    | 30          | 30          | 321                      |
|                                            |               | Feb 2027              | 285                   | EUR    | 30          | 30          | 285                      |
| Övriga långfristiga lån                    | 985           |                       | 985                   |        |             |             | 837                      |
| <b>Totala långfristiga lån/faciliteter</b> | <b>30 780</b> |                       | <b>15 362</b>         |        |             |             |                          |
| US Private Placement Program               | 627           | Maj 2015              | 637 <sup>1</sup>      | USD    | 80          | 80          |                          |
| Global MTN Program                         |               | Jan 2015              | 286                   | EUR    | 30          | 30          | 286                      |
|                                            |               | Jul 2015              | 286                   | EUR    | 30          | 30          | 286                      |
|                                            |               | Aug 2015              | 250                   | SEK    | 250         | 250         | 250                      |
|                                            |               | Okt 2015              | 500                   | SEK    | 500         | 500         | 500                      |
|                                            |               | Okt 2015              | 196                   | JPY    | 3 000       | 3 000       | 196                      |
| Global CP Program                          | 7 834         |                       | 196                   | USD    | 25          | 25          |                          |
|                                            |               |                       | 391                   | EUR    | 69          | 41          |                          |
| Svenskt CP Program                         | 5 000         |                       | 700                   | SEK    | 800         | 700         |                          |
| Övriga banklån                             | 406           |                       | 406                   |        |             |             |                          |
| Checkkredit                                | 1 702         |                       | 789                   |        |             |             |                          |
| <b>Totala kortfristiga lån/faciliteter</b> | <b>15 571</b> |                       | <b>4 637</b>          |        |             |             |                          |
| <b>Totala lån/faciliteter</b>              | <b>46 357</b> |                       | <b>19 999</b>         |        |             |             |                          |
| Kassa och bank                             |               |                       | -638                  |        |             |             |                          |
| Kortfristiga räntebärande placeringar      |               |                       | -43                   |        |             |             |                          |
| Långfristiga räntebärande placeringar      |               |                       | -27                   |        |             |             |                          |
| Marknadsvärde derivat                      |               |                       | 92                    |        |             |             |                          |
| Pensioner                                  |               |                       | 2 945                 |        |             |             |                          |
| <b>Nettoskuld</b>                          |               |                       | <b>22 327</b>         |        |             |             |                          |

<sup>1</sup> Lånen säkringsredovisas.<sup>2</sup> Lånet är amorterande med start november 2016. I tabellen har lånets snittförfallodag angivits.

### Rating

| Institut          | Kortsiktigt | Utsikt | Långsiktigt | Utsikter |
|-------------------|-------------|--------|-------------|----------|
| Standard & Poor's | A2          | Stabil | A-          | Stabila  |
| Moody's           | P2          | Stabil | n/a         |          |

Koncernens rating har varit oförändrad under året.

### Finansieringsrisk och förfallostruktur

Finansieringsrisken definieras som risken att ej kunna möta betalningsåtaganden som ett resultat av otillräcklig likviditet eller svårigheter att få extern finansiering. ASSA ABLOY hanterar finansieringsrisken på konsoliderad nivå. Treasury ansvarar för extern upplåning och externa placeringar. ASSA ABLOY strävar efter att vid varje tillfälle ha tillgång till



kortsiktiga såväl som långsiktiga låneramar. Enligt finanspolicyn bör tillgängliga låneramar inklusive tillgängliga likvida medel omfatta en reserv (medel som är tillgängliga men som inte används) motsvarande 10 procent av koncernens omsättning.

#### Förfallostruktur

Tabellen "Förfallostruktur" på sidan 110 visar förfallotidpunkterna för ASSA ABLOYs finansiella instrument inklusive bekräftade kreditlöften. Förfallotidpunkterna är inte koncentrerade till en speciell tidpunkt inom den närmsta framtiden. Under året förlängdes koncernens Multi Currency Revolving Credit Facility med ett år i enlighet med en option i det ursprungliga avtalet. Tidigare förfall var i juni 2018 vilket flyttades till juni 2019. Vid årskiftet var denna kreditfacilitet helt outnyttjad. Vidare tas även hänsyn till de finansiella tillgångar som finns. Tabellen visar odiskonterade kassaflöden samt framtida kända räntebetalningar relaterade till koncernens finansiella instrument per balansdagen varför samma belopp ej återfinns i balansräkningen.

#### Räntebärande skulder

Koncernens långfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av Private Placement-program i USA uppgående till totalt 698 MUSD varav 618 MUSD (698) är långfristiga, GMTN-program om 8 857 MSEK (8 506) varav 7 339 MSEK (6 457) är långfristiga samt lån från finansiella institutioner som Europeiska Investeringsbanken om 110 MEUR (110) och Nordiska Investeringsbanken om 110 MEUR (110). Under året gjordes totalt 7 nya emissioner under GMTN-programmet om ett totalt belopp på cirka 1 900 MSEK. Under året togs även ett bilateralt banklån om 90 MEUR med en löptid på i genomsnitt 6 år upp. Övriga förändringar i långa lån förklaras framför allt av att en del av ursprungligen långa lån nu har kortare tid än 1 år till förfall. Lånens storlek har även vuxit på grund av valutaförändringar, framförallt i USD och EUR. Totalt lånades 2 757 MSEK i nya långa lån samtidigt som 2 131 MSEK i ursprungligen långa lån förföll under året.

Koncernens kortfristiga lånefinansiering utgörs huvudsakligen av två Commercial paper-program om maximalt 1 000 MUSD (1 000) respektive 5 000 MSEK (5 000). Vid årskiftet utnyttjades Commercial paper-programmen med 1 287 MSEK (1 580). Därutöver finns väsentliga kreditlöften främst i form av en Multi Currency Revolving Credit Facility på 900 MEUR (900). Minskingen av kortfristig finansiering är

huvudsakligen kopplad till ökningen av de långfristiga kapitalmarknadsemissioner som genomförts för att förlänga koncernens förfallostruktur. Vid årets slut var den genomsnittliga löptiden för koncerns räntebärande skulder, exklusive pensionsavsättningen, 46 månader (45).

Vissa av koncernens större finansieringsavtal innehåller en sedvanlig så kallad "Change of Control"-klausul. Klausulen innebär att långivarna äger rätt att, under vissa förutsättningar, påkalla omförhandlingar av villkoren eller säga upp avtalen om kontrollen över bolaget förändras.

#### Valutasammansättning

Valutasammansättningen av ASSA ABLOYs upplåning är beroende av valutafördelningen av koncernens tillgångar och övriga skulder. Valutaswappar används för att uppnå den önskade valutafördelningen. Se tabellen "Nettoskulsättning per valuta" nedan.

#### Likvida medel och andra räntebärande fordringar

Kortfristiga räntebärande placeringar uppgick vid årets slut till 14 MSEK (204). Utöver detta finns räntebärande långfristiga fordringar om 28 MSEK (27) samt finansiella derivat med ett positivt marknadsvärde om 159 MSEK (138) som, utöver likvida medel, ingår i definitionen av finansiell nettoskuld. Placeringar av likvida medel sker huvudsakligen på bankkonton eller i räntebärande instrument med hög likviditet och som utges av emittenter med ett kreditbetyg om minst A-, enligt Standard & Poor's eller liknande institut. Den genomsnittliga löptiden för likvida medel var 1 dag (1) vid utgången av 2014.

Moderbolagets likvida medel finns på ett underkonto till koncernens gemensamma koncernkonto.

| MSEK                                                 | Koncernen  |            | Moderbolaget |          |
|------------------------------------------------------|------------|------------|--------------|----------|
|                                                      | 2013       | 2014       | 2013         | 2014     |
| Kassa och bank                                       | 362        | 638        | –            | –        |
| Kortfristiga placeringar med löptid under 3 månader  | –          | 29         | –            | –        |
| <b>Likvida medel</b>                                 | <b>362</b> | <b>667</b> | <b>–</b>     | <b>–</b> |
| Kortfristiga placeringar med löptid mer än 3 månader | 204        | 14         | –            | –        |
| Långfristiga räntebärande fordringar                 | 27         | 28         | –            | –        |
| Positivt marknadsvärde derivat                       | 138        | 159        | –            | –        |
| <b>Totalt</b>                                        | <b>731</b> | <b>868</b> | <b>–</b>     | <b>–</b> |

#### Nettoskulsättning per valuta

| MSEK          | 2013-12-31                                   |                                              | 2014-12-31                                   |                                              |
|---------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
|               | Nettoskulsättning<br>exklusive valutaswappar | Nettoskulsättning<br>inklusive valutaswappar | Nettoskulsättning<br>exklusive valutaswappar | Nettoskulsättning<br>inklusive valutaswappar |
| USD           | 5 894                                        | 10 370                                       | 8 117                                        | 12 009                                       |
| EUR           | 8 551                                        | 5 165                                        | 8 998                                        | 6 099                                        |
| SEK           | 4 008                                        | 2 238                                        | 3 282                                        | 1 171                                        |
| AUD           | 27                                           | 608                                          | 21                                           | 682                                          |
| NOK           | 463                                          | 75                                           | 462                                          | 506                                          |
| CNY           | –285                                         | –678                                         | –302                                         | 395                                          |
| CZK           | 25                                           | 343                                          | 12                                           | 367                                          |
| DKK           | 34                                           | 195                                          | 21                                           | 258                                          |
| Övrigt        | 812                                          | 220                                          | 1 716                                        | 840                                          |
| <b>Totalt</b> | <b>19 595</b>                                | <b>19 595</b>                                | <b>22 327</b>                                | <b>22 327</b>                                |

#### Ränterisker i räntebärande tillgångar

Treasury hanterar ränterisken i räntebärande tillgångar. Derivatinstrument såsom ränteswappar och FRA (Forward Rate Agreements) kan användas för att hantera ränterisken. Placeringarna är till största delen kortfristiga. Löptiden för huvuddelen av placeringarna är tre månader eller kortare.

Räntebindningstiden för dessa kortfristiga placeringar var 1 dag (1) vid slutet av 2014. En förändring nedåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle minska koncernens ränteintäkter med cirka 0 MSEK (1) och koncernens eget kapital med 0 MSEK (1).

**Ränterisker i upplåning**

Förändringar i räntenivån har en direkt inverkan på ASSA ABLOYs räntenetto. Identifiering och hantering av koncernens räntexponering sker inom Treasury, som analyserar koncernens räntexponering och beräknar resultateffekten av förändringar i räntenivån över rullande 12 månader. Koncernen eftersträvar att hålla upplåningen i en blandning av fast och rörlig ränta och använder ränteswappar för att löpande justera räntebindningen. Finanspolicyn stipulerar att den genomsnittliga räntebindningstiden i normalfallet ska vara 24 månader. Vid årets utgång uppgick den genomsnittliga räntebindningstiden på bruttoskulden, exklusive pensionsskulder, till cirka 17 månader (21). En förändring uppåt på avkastningskurvan med en procentenhet skulle öka koncernens räntekostnader med cirka 110 MSEK (102) och minska koncernens egna kapital med 81 MSEK (76).

**Valutarisk**

Valutarisker påverkar ASSA ABLOY huvudsakligen genom omräkning av sysselsatt kapital och nettoskuld, genom omräkning av resultat i utländska dotterbolag samt genom resultat-effekter på flöden av varor mellan länder med olika valutor.

**Transaktionsexponering**

Valutarisken i form av transaktionsexponering, eller export respektive import av varor, är relativt begränsad inom koncernen, även om den kan vara betydande för enskilda affärsenheter. Huvudprincipen är att låta valutaförändringar slå igenom i affärsrörelsen så snabbt som möjligt. Som ett resultat av detta säkras i normalfallet inte de löpande valutaflödena.

**Transaktionsflöden avseende större valutor (import + och export –)**

| Valuta, MSEK | Valutaexponering |        |
|--------------|------------------|--------|
|              | 2013             | 2014   |
| AUD          | 370              | 135    |
| CAD          | 535              | 411    |
| CNY          | -1 069           | -1 058 |
| DKK          | 266              | 249    |
| EUR          | 702              | 1 321  |
| GBP          | 591              | 82     |
| RON          | -256             | -260   |
| SEK          | -2 413           | -1 538 |
| USD          | 1 101            | 224    |

**Omräkningsexponering i resultatet**

Tabellen nedan visar effekterna på koncernens resultat före skatt vid 10 procents försvagning av den svenska kronan gentemot de större valutorna, med alla andra variabler konstanta.

**Effekt på rörelseresultat före skatt vid 10 procent försvagning av SEK**

| Valuta, MSEK | 2013 | 2014 |
|--------------|------|------|
| AUD          | 36   | 36   |
| CAD          | 18   | 14   |
| CNY          | 52   | 77   |
| EUR          | 167  | 147  |
| GBP          | 9    | 20   |
| HKD          | 21   | 39   |
| KRW          | 12   | 14   |
| USD          | 233  | 341  |

**Omräkningsexponering i balansräkningen**

Effekterna av omräkning av eget kapital begränsas av att en stor del av finansieringen sker i lokal valuta.

Kapitalstrukturen i varje land optimeras med utgångspunkt i lokal lagstiftning. När så är möjligt, efter lokala förutsättningar, eftersträvas generellt samma skuldsättningsgrad per valuta som i koncernen som helhet för att enskilda valutors rörelser ska få begränsad effekt. Treasury använder valuta-derivat och lån för att åstadkomma lämplig finansiering och för att eliminera oönskad valutaexponering.

I tabellen "Nettoskuldssättning per valuta" på sidan 112 visas användningen av valutaterminskontrakt i relation till finansiering i större valutor. Terminskontrakten används för att neutralisera den exponering som uppkommer mellan extern skuld och interna behov.

**Finansiell kreditrisk**

Finansiell riskhantering exponerar ASSA ABLOY för vissa motpartsrisker. Denna exponering uppstår bland annat genom placering av överskottslikviditet samt genom skuldebrev och derivatinstrument.

ASSA ABLOYs policy är att minimera den potentiella kreditrisken för överskottslikviditet genom att använda kassaflöde från dotterbolagen för att amortera på koncernens lån. Detta hanteras främst via så kallade cash pools som inrättats av Treasury. Cirka 88 procent (87) av koncernens försäljning reglerades via cash pools under 2014. Koncernen kan dock kortsiktigt placera överskottslikviditet i bank för att matcha upplåningen och kassaflödet.

För att motpartsriskerna ska kunna begränsas fördelas derivatinstrument mellan banker med utgångspunkt från de risknivåer som definieras i finanspolicyn. Treasury tecknar endast derivatkontrakt med banker som har en god rating.

ISDA-avtal (full nettning av transaktioner vid en parts oförmåga att fullfölja åtaganden) har ingåtts vad gäller ränte- och valutaderivat. Effekten av denna nettning visas i tabellen på sidan 114.

**Kommersiell kreditrisk**

Koncernens kundfordringar är fördelade över ett stort antal kunder som är spridda internationellt. Det finns ingen enskild kund som står för mer än 1 procent av koncernens försäljning. Koncentrationen av kreditrisker förknippade med kundfordringarna är därmed begränsad. Det verkliga värdet på kundfordringarna motsvarar det redovisade värdet. Kreditrisker relaterade till operativ verksamhet hanteras lokalt på bolagsnivå och följs upp på divisionsnivå.

**Råvarurisk**

Koncernen exponeras för prisrisker relaterade till inköp av vissa råvaror (framför allt metaller) som används i tillverkningen. Koncernen använder inte finansiella terminskontrakt för att säkra råvaruinköp.

**Verkligt värde på finansiella instrument**

Finansiella derivatinstrument såsom valuta- och ränteterminer används i erforderlig utsträckning. Syftet med att använda derivatinstrument är begränsat till att reducera exponering mot finansiella risker.

De positiva och negativa verkliga värdena i tabellen "Utestående derivatinstrument" på sidan 114 visar verkliga värden om instrumenten avslutades vid årsskiftet, baserat på tillgängliga verkliga värden och är desamma som de redovisade värdena i balansräkningen. Det nominella beloppet motsvarar kontraktens bruttovärde.

För redovisningsändamål klassificeras finansiella instrument utifrån värderingskategorier enligt IAS 39. Tabellen "Finansiella instrument" på sidan 114 ger en översikt över finansiella tillgångar och skulder, värderingskategori samt redovisat och verkligt värde per post.

## Upplysningar om kvittning av finansiella tillgångar och skulder

| MSEK                   | 2013              |                                                         |                                                                    |                                                                         |                  | 2014              |                                                         |                                                                    |                                                                         |                  |
|------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                        | Brutto-<br>belopp | Belopp<br>som<br>kvittas<br>i balans-<br>räk-<br>ningen | Netto-<br>belopp<br>redo-<br>visade i<br>balans-<br>räk-<br>ningen | Belopp<br>som<br>omfattas<br>av nett-<br>ningavtal<br>men ej<br>kvittas | Netto-<br>belopp | Brutto-<br>belopp | Belopp<br>som<br>kvittas<br>i balans-<br>räk-<br>ningen | Netto-<br>belopp<br>redo-<br>visade i<br>balans-<br>räk-<br>ningen | Belopp<br>som<br>omfattas<br>av nett-<br>ningavtal<br>men ej<br>kvittas | Netto-<br>belopp |
| Finansiella tillgångar | 139               | –                                                       | 139                                                                | 65                                                                      | 74               | 159               | –                                                       | 159                                                                | 104                                                                     | 55               |
| Finansiella skulder    | 107               | –                                                       | 107                                                                | 60                                                                      | 47               | 251               | –                                                       | 251                                                                | 104                                                                     | 147              |

Kvittade finansiella tillgångar och finansiella skulder utgörs endast av derivatinstrument.

## Utestående derivatinstrument per den 31 december

| Instrument, MSEK          | 31 december 2013               |                                |                    | 31 december 2014               |                                |                    |
|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|
|                           | Positivt<br>marknads-<br>värde | Negativt<br>marknads-<br>värde | Nominellt<br>värde | Positivt<br>marknads-<br>värde | Negativt<br>marknads-<br>värde | Nominellt<br>värde |
| Valutaterminer, upplåning | 77                             | –13                            | 13 174             | 23                             | –117                           | 6 571              |
| Räntederivat <sup>1</sup> | 62                             | –50                            | 7 018              | 136                            | –35                            | 3 817              |
| Valutaränteswappar        | 0                              | –45                            | 1 319              | –                              | –99                            | 1 045              |
| <b>Summa</b>              | <b>139</b>                     | <b>–108</b>                    | <b>21 511</b>      | <b>159</b>                     | <b>–251</b>                    | <b>11 433</b>      |

<sup>1</sup> För räntederivat är endast ena benet inräknat i nominellt värde.

## Finansiella instrument: redovisade värden och verkliga värden per värderingskategori

| MSEK                                      | IAS 39<br>kategori* | 2013               |                   | 2014               |                   |
|-------------------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
|                                           |                     | Redovisat<br>värde | Verkligt<br>värde | Redovisat<br>värde | Verkligt<br>värde |
| <b>Finansiella tillgångar</b>             |                     |                    |                   |                    |                   |
| Andra aktier och andelar                  | 3                   | 4                  | 4                 | 5                  | 5                 |
| Övriga finansiella tillgångar             | 1                   | 1 675              | 1 675             | 1 861              | 1 861             |
| Kundfordringar                            | 1                   | 8 531              | 8 531             | 10 595             | 10 595            |
| Derivatinstrument – säkringsredovisning   | 5                   | 62                 | 62                | 136                | 136               |
| Derivatinstrument – innehav för handel    | 2                   | 77                 | 77                | 23                 | 23                |
| Kortfristiga placeringar                  | 1                   | 204                | 204               | 14                 | 14                |
| Likvida medel                             | 1                   | 362                | 362               | 667                | 667               |
| <b>Finansiella skulder</b>                |                     |                    |                   |                    |                   |
| Långfristiga lån – säkringsredovisning    | 4                   | 2 161              | 2 161             | 1 870              | 1 870             |
| Långfristiga lån – ej säkringsredovisning | 4                   | 11 168             | 11 330            | 13 492             | 13 834            |
| <b>Summa långfristiga lån</b>             |                     | <b>13 329</b>      | <b>13 491</b>     | <b>15 362</b>      | <b>15 704</b>     |
| Kortfristiga lån – säkringsredovisning    | 4                   | –                  | –                 | 637                | 637               |
| Kortfristiga lån – ej säkringsredovisning | 4                   | 4 875              | 4 875             | 4 000              | 4 000             |
| Derivatinstrument – säkringsredovisning   | 5                   | 50                 | 50                | 35                 | 35                |
| Derivatinstrument – innehav för handel    | 2                   | 58                 | 58                | 216                | 216               |
| Leverantörsskulder                        | 4                   | 4 393              | 4 393             | 5 699              | 5 699             |
| Tilläggsköpeskillingar                    | 2                   | 937                | 937               | 3 239              | 3 239             |

\* Tillämpliga IAS 39 kategorier:

<sup>1</sup> = Lånefordringar och kundfordringar.

<sup>2</sup> = Finansiella instrument värderade till verkligt värde via resultaträkningen.

<sup>3</sup> = Finansiella tillgångar som kan säljas.

<sup>4</sup> = Finansiella skulder till upplupet anskaffningsvärde.

<sup>5</sup> = Derivat säkringsredovisning.

Verkligt värde för den långfristiga upplåningen baseras på observerbar data genom att diskontera kassaflöden till marknadsränta medan verkligt värde för korta fordringar och skulder bedöms överensstämma med bokfört värde.

## Finansiella instrument: värderade till verkligt värde

| MSEK                                | 2013                      |                    |                          |                             | 2014                      |                    |                          |                             |
|-------------------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
|                                     | Redo-<br>visade<br>värden | Noterade<br>priser | Obser-<br>verbar<br>data | Ej obser-<br>verbar<br>data | Redo-<br>visade<br>värden | Noterade<br>priser | Obser-<br>verbar<br>data | Ej obser-<br>verbar<br>data |
| <b>Finansiella tillgångar</b>       |                           |                    |                          |                             |                           |                    |                          |                             |
| Derivatinstrument                   | 139                       | –                  | 139                      | –                           | 159                       | –                  | 159                      | –                           |
| <b>Finansiella skulder</b>          |                           |                    |                          |                             |                           |                    |                          |                             |
| Derivatinstrument                   | 108                       | –                  | 108                      | –                           | 251                       | –                  | 251                      | –                           |
| Tilläggsköpeskillingar <sup>1</sup> | 937                       | –                  | –                        | 937                         | 3 239                     | –                  | –                        | 3 239                       |

<sup>1</sup> Tilläggsköpeskillingar är ofta avhängigt av resultatutvecklingen i förvärd verksamhet under en viss tidsperiod och värdering av tilläggsköpeskillingen sker utifrån företagsledningens bästa bedömning. Diskontering till nuvärde sker vid större belopp.





## ASSA ABLOYs entrélösningar i kanadensiskt innovationscenter

**KUND:** MaRS är ett innovationscenter för medicinsk forskning och utveckling. Sedan starten 2005 har initiativtagarna byggt upp ett av världens största innovationsnav, en 140 000 kvadratmeter stor anläggning i hjärtat av Kanadas största forskningskuster i centrala Toronto.

**UTMANING:** MaRS och B&H Architects skulle att skapa en LEED Canada-CS Gold-certifierad 20-våningsbyggnad med toppmodern teknologi och plats för flera olika hyresgäster med inriktning på arbete och utbildning, hälsa och energi.

**LÖSNING:** ASSA ABLOY samarbetade med B&H Architects och Trillium Architectural Hardware för att identifiera de lösningar som på bästa sätt uppfyller hyresgästernas krav på hållbarhet, renrumsmiljö och tillgänglighet. ASSA ABLOY Entrance Systems levererade ett antal automatiska dörrlösningar som en del av det hållbara och innovativa byggprojektet MaRS Phase 2. Beslag samt hårdvara för elektromekanik och passerkontrolllösningar levererades av ASSA ABLOYs koncernbolag Sargent, McKinney, HES, Securitron och Medeco.

# Kommentarer till fem år i sammandrag

## 2010

Den organiska tillväxten blev 3 procent där Asien och Sydamerika hade stark tillväxt och Nordamerika uppvisade en god och ökande tillväxt. I Europa var tillväxten god under årets början för att sedan dämpas successivt under året. Fortsatta investeringar i marknadsorganisation och lansering av nya produkter stärkte koncernens marknadsledarskap. Förvärv bidrog med 8 procents tillväxt.

Rörelseresultatet ökade med 12 procent och kassaflödet utvecklades väl under året.

Totalt 13 förvärv genomfördes under året, bland annat Pan Pan i Kina, King Door Closers i Sydkorea, ActivIdentity i USA och Paddock i Storbritannien. Förvärven adderar 2 880 MSEK i omsättning på årsbasis. Avtal tecknades även om förvärv av en majoritetsandel i Cardo, ett ledande svenskt företag inom industriportar.

## 2011

2011 var ett framgångsrikt år för ASSA ABLOY trots utmanande marknadsförhållanden med en viss avmattning under det andra halvåret på de mogna marknaderna. Organisk tillväxt uppgick till 4 procent drivet av fortsatta investeringar i nya produkter och i marknadsorganisationen. Förvärvet av Crawford var koncernens största strukturförfärrå ångonsin samtidigt som förvärvsaktiviteten var hög under året generellt sett med 18 genomförda förvärv, vilket gav 17 procent tillförd omsättning.

Två större avyttringar av förvärvad verksamhet har även skett under året för verksamhetsgrenar som inte bedömdes passa in i ASSA ABLOY långsiktigt.

Ett nytt strukturprogram lanserades under året i syfte att fortsatt öka koncernens kostnadseffektivitet. De tidigare programmen har visat sig vara mycket framgångsrika med stora besparingar och ytterligare ökad effektivitet i produktionsenheterna.

Fortsatta effektiviseringar, stärkt marknadsposition och lansering av nya innovativa produkter befäste ASSA ABLOYS ledande ställning och koncernen är väl positionerad för en långsiktigt uthållig tillväxt.

Rörelseresultatet exklusive omstruktureringsskostnader ökade med 10 procent och kassaflödet var fortsatt starkt. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 13 procent.

## 2012

Den organiska tillväxten ökade med 2 procent trots de fortsatt svaga marknadsförutsättningarna globalt. Försäljningsandelen på tillväxtmarknaderna fortsatte att öka och uppgick till drygt 25 procent av total omsättning. De stora satsningarna på produktutveckling under senare år har burit frukt, vilket bland annat kan utläsas av att andelen sålda produkter yngre än tre år har ökat betydligt och för närvarande uppgår till cirka 25 procent.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 13 procent under året och det operativa kassaflödet var fortsatt mycket starkt. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 13 procent jämfört med 2011.

Totalt 13 förvärv genomfördes under året, vilka har förstärkt positionen främst inom området entréautomatik

avseende höghastighetsdörrar och dockningssystem.

Förvärven adderar totalt cirka 4 500 MSEK i omsättning på årsbasis och tillför viktiga produkter och teknologi.

Aktiviteterna i de pågående strukturprogrammen har fortsatt på en hög nivå under året. Drygt 6 700 personer har lämnat koncernen som en följd av dessa aktiviteter sedan programmen startade 2006.

Det kan sammanfattningsvis konstateras att ASSA ABLOY successivt fortsatte att bygga ut och befästa sin ledande marknadsposition under året samt uppvisade en god intjäningsförmåga under de rådande konjunkturförhållandena.

## 2013

Efterfrågan i Europa var fortsatt svag men utplanande under året kombinerat med en fortsatt återhämtning i USA och goda försäljningsökningar på tillväxtmarknaderna. De fortsatt kraftiga satsningarna på nya och innovativa produkter har stärkt marknadsledarskapet ytterligare vilket bland annat manifesteras av att andelen sålda produkter yngre än tre år uppgick till rekordhöga 27 procent av omsättningen.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 6 procent jämfört med 2012 och kassaflödet utvecklades väl. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 6 procent.

Totalt tio förvärv konsoliderades under året, vilka förstärkte positionen främst inom området entréautomatik avseende taksjutportar samt inom området högsäkerhetsstängsel och grindar för den nordamerikanska marknaden. Förvärven adderar totalt cirka 3 700 MSEK i omsättning på årsbasis och tillför viktiga produkter och teknologi.

Ett nytt strukturprogram lanserades under året i syfte att fortsatt öka kostnadseffektiviteten för samtliga divisioner. Ett trettiotal fabriker och kontor stängs med en beräknad återbetalningstid på drygt tre år. Vid årsskiftet 2013 hade drygt 8 500 personer lämnat koncernen som en följd av dessa aktiviteter sedan programmen startade 2006.

## 2014

ASSA ABLOY fortsatte att växa snabbt under året med en total omsättningsökning på 17 procent. Efterfrågan var stark i USA medan tillväxten i Europa var mer ojämnt fördelad i de olika regionerna. Tillväxtmarknaderna uppvisade en avmattning delvis beroende på en kreditåttstramning.

Fortsatt satsning på marknadsnävar och innovation inom ASSA ABLOY har skett under året i form av en förstärkt säljkår och lansering av många nya produkter. Integration av gjorda förvärv och fortsatta effektiviseringar har bidragit till en bibehållt god intjäningsförmåga.

Rörelseresultatet exklusive jämförelsestörande poster ökade med 17 procent jämfört med 2013 och kassaflödet var fortsatt starkt. Vinst per aktie efter full utspädning exklusive jämförelsestörande poster ökade med 17 procent.

Totalt tjugo förvärv konsoliderades under året, vilka dels förstärkte marknadspositionen inom viktiga tillväxtmarknader såsom Kina, Indien och Brasilien och dels kompletterar kunderbjudandet inom nya snabbväxande segment som till exempel biometri.



# Fem år i sammandrag

| Belopp i MSEK om ej annat anges                                         | 2010    | 2011               | 2012                | 2013               | 2014              |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Omsättning och resultat</b>                                          |         |                    |                     |                    |                   |
| Omsättning                                                              | 36 823  | 41 786             | 46 619              | 48 481             | 56 843            |
| Organisk tillväxt, %                                                    | 3       | 4                  | 2                   | 2                  | 3                 |
| Förvärvat tillväxt, %                                                   | 8       | 17                 | 9                   | 4                  | 9                 |
| Rörelseresultat före avskrivningar (EBITDA)                             | 7 041   | 7 646 <sup>1</sup> | 8 536               | 8 917 <sup>1</sup> | 10 419            |
| Avskrivningar                                                           | -995    | -1 022             | -1 034              | -993               | -1 163            |
| Rörelseresultat (EBIT)                                                  | 6 046   | 6 624 <sup>1</sup> | 7 501               | 7 923 <sup>1</sup> | 9 257             |
| Resultat före skatt (EBT)                                               | 5 366   | 4 559              | 6 784 <sup>4</sup>  | 6 381              | 8 698             |
| Årets resultat                                                          | 4 080   | 3 869              | 5 172 <sup>4</sup>  | 4 775              | 6 436             |
| <b>Kassaflöde</b>                                                       |         |                    |                     |                    |                   |
| Kassaflöde från löpande verksamhet                                      | 5 729   | 5 347              | 5 990               | 6 224              | 6 679             |
| Kassaflöde från investeringsverksamhet                                  | -4 027  | -7 357             | -4 738              | -6 030             | -3 524            |
| Kassaflöde från finansieringsverksamhet                                 | -2 597  | 2 326              | -1 564              | -731               | -2 908            |
| Årets kassaflöde                                                        | -895    | 316                | -312                | -537               | 247               |
| Operativt kassaflöde <sup>3</sup>                                       | 6 285   | 6 080              | 7 044               | 6 803              | 8 238             |
| <b>Sysselsatt kapital och finansiering</b>                              |         |                    |                     |                    |                   |
| Sysselsatt kapital                                                      | 31 385  | 37 942             | 41 422 <sup>4</sup> | 48 408             | 58 425            |
| – varav goodwill                                                        | 22 279  | 27 014             | 28 932              | 31 817             | 39 778            |
| – varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar        | 8 336   | 10 126             | 11 093              | 12 854             | 14 990            |
| – varav aktier och andelar i intressebolag                              | 37      | 1 211              | 1 519               | 1 675              | 1 861             |
| Tillgångar och skulder i avyttringsgrupp som innehas för försäljning    | –       | –                  | 385                 | –                  | –                 |
| Nettoskuld                                                              | 10 564  | 14 207             | 15 805 <sup>4</sup> | 19 595             | 22 327            |
| Innehav utan bestämmande inflytande                                     | 169     | 208                | 183                 | 0                  | 2                 |
| Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande              | 20 652  | 23 527             | 25 819 <sup>4</sup> | 28 812             | 36 096            |
| <b>Data per aktie, SEK</b>                                              |         |                    |                     |                    |                   |
| Vinst per aktie efter skatt och före utspädning                         | 11,07   | 10,45              | 13,97 <sup>4</sup>  | 12,89              | 17,38             |
| Vinst per aktie efter skatt och utspädning (EPS)                        | 10,89   | 12,30 <sup>1</sup> | 13,97 <sup>4</sup>  | 14,84 <sup>1</sup> | 17,38             |
| Eget kapital per aktie efter utspädning                                 | 58,64   | 65,54              | 69,86 <sup>4</sup>  | 77,83              | 97,49             |
| Utdelning per aktie                                                     | 4,00    | 4,50               | 5,10                | 5,70               | 6,50 <sup>2</sup> |
| Kurs på B-aktien vid årets slut                                         | 189,50  | 172,60             | 242,90              | 339,80             | 414,80            |
| <b>Nyckeltal</b>                                                        |         |                    |                     |                    |                   |
| Rörelsemarginal (EBITDA), %                                             | 19,1    | 18,3 <sup>1</sup>  | 18,3                | 18,4 <sup>1</sup>  | 18,3              |
| Rörelsemarginal (EBIT), %                                               | 16,4    | 15,9 <sup>1</sup>  | 16,1                | 16,3 <sup>1</sup>  | 16,3              |
| Vinstmarginal (EBT), %                                                  | 14,6    | 10,9               | 14,6 <sup>4</sup>   | 13,2               | 15,3              |
| Avkastning på sysselsatt kapital, %                                     | 18,5    | 13,6               | 18,1 <sup>4</sup>   | 14,9               | 16,9              |
| Avkastning på sysselsatt kapital exklusive jämförelsestörande poster, % | 18,5    | 17,4               | 18,1 <sup>4</sup>   | 17,1               | 16,9              |
| Avkastning på eget kapital, %                                           | 19,1    | 16,7               | 20,9 <sup>4</sup>   | 17,5               | 19,8              |
| Soliditet, %                                                            | 45,9    | 42,9               | 43,2 <sup>4</sup>   | 43,8               | 45,1              |
| Nettoskulsättning/eget kapital                                          | 0,51    | 0,60               | 0,61 <sup>4</sup>   | 0,68               | 0,62              |
| Räntetäckningsgrad                                                      | 10,1    | 8,8                | 11,1 <sup>4</sup>   | 13,5               | 17,4              |
| Ränta konvertibelt förlagslån netto efter skatt                         | 9,9     | 10,5               | 3,9                 | –                  | –                 |
| Antal aktier, 1000-tal                                                  | 366 177 | 368 250            | 370 859             | 370 859            | 370 859           |
| Antal aktier efter utspädning, 1000-tal                                 | 372 736 | 371 213            | 370 859             | 370 859            | 370 859           |
| Medelantal anställda                                                    | 37 279  | 41 070             | 42 762              | 42 556             | 44 269            |

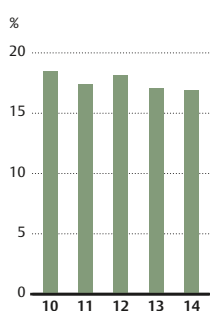
<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster 2011 och 2013.

<sup>2</sup> Av styrelsen förslagen utdelning.

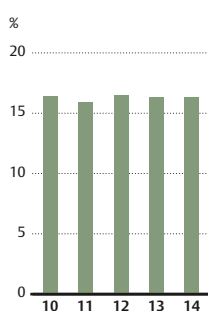
<sup>3</sup> Exklusive omstruktureringsbetalningar.

<sup>4</sup> 2012 har justerats på grund av ändrade redovisningsregler avseende förmånsbestämda pensionsplaner.

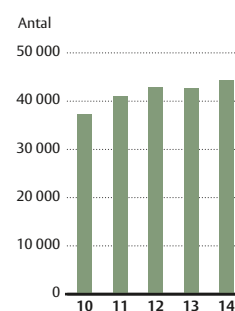
## AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL<sup>1</sup>



## RÖRELSEMARGINAL (EBIT)<sup>1</sup>



## MEDELANTAL ANSTÄLLDA



<sup>1</sup> Exklusive jämförelsestörande poster 2011 och 2013.

# Kvartalsinformation

| KONCERNEN I SAMMANDRAG<br>Belopp i MSEK om ej annat anges                                        | kv 1<br>2013 | kv 2<br>2013 | kv 3<br>2013 | kv 4<br>2013 | Helår<br>2013 | kv 1<br>2014 | kv 2<br>2014 | kv 3<br>2014 | kv 4<br>2014 | Helår<br>2014 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Omsättning                                                                                       | 10 868       | 12 239       | 12 131       | 13 242       | 48 481        | 12 305       | 13 964       | 14 727       | 15 847       | 56 843        |
| Organisk tillväxt                                                                                | -1%          | 3%           | 3%           | 4%           | 2%            | 4%           | 2%           | 4%           | 3%           | 3%            |
| <b>Bruttoresultat exklusive jämförelse-<br/>störande poster</b>                                  | <b>4 358</b> | <b>4 786</b> | <b>4 839</b> | <b>5 176</b> | <b>19 159</b> | <b>4 791</b> | <b>5 368</b> | <b>5 689</b> | <b>6 074</b> | <b>21 922</b> |
| Bruttoresultat/Omsättning                                                                        | 40,1%        | 39,1%        | 39,9%        | 39,1%        | 39,5%         | 38,9%        | 38,4%        | 38,6%        | 38,3%        | 38,6%         |
| <b>Rörelseresultat före avskrivningar<br/>(EBITDA) exklusive jämförelse-<br/>störande poster</b> | <b>1 911</b> | <b>2 226</b> | <b>2 339</b> | <b>2 440</b> | <b>8 917</b>  | <b>2 135</b> | <b>2 504</b> | <b>2 791</b> | <b>2 990</b> | <b>10 419</b> |
| Rörelsemarginal (EBITDA)                                                                         | 17,6%        | 18,2%        | 19,3%        | 18,4%        | 18,4%         | 17,3%        | 17,9%        | 19,0%        | 18,9%        | 18,3%         |
| Avskrivningar                                                                                    | -250         | -256         | -249         | -238         | -993          | -278         | -285         | -292         | -309         | -1 163        |
| <b>Rörelseresultat (EBIT) exklusive<br/>jämförelsestörande poster</b>                            | <b>1 662</b> | <b>1 970</b> | <b>2 090</b> | <b>2 202</b> | <b>7 923</b>  | <b>1 857</b> | <b>2 219</b> | <b>2 499</b> | <b>2 681</b> | <b>9 257</b>  |
| Rörelsemarginal (EBIT)                                                                           | 15,3%        | 16,1%        | 17,2%        | 16,6%        | 16,3%         | 15,1%        | 15,9%        | 17,0%        | 16,9%        | 16,3%         |
| Jämförelsestörande poster <sup>1</sup>                                                           | -            | -            | -            | -1 000       | -1 000        | -            | -            | -            | -            | -             |
| <b>Rörelseresultat (EBIT)</b>                                                                    | <b>1 662</b> | <b>1 970</b> | <b>2 090</b> | <b>1 202</b> | <b>6 924</b>  | <b>1 857</b> | <b>2 219</b> | <b>2 499</b> | <b>2 681</b> | <b>9 257</b>  |
| Finansnetto                                                                                      | -129         | -138         | -124         | -152         | -542          | -148         | -146         | -136         | -129         | -559          |
| <b>Resultat före skatt (EBT)</b>                                                                 | <b>1 533</b> | <b>1 832</b> | <b>1 966</b> | <b>1 050</b> | <b>6 381</b>  | <b>1 709</b> | <b>2 073</b> | <b>2 364</b> | <b>2 552</b> | <b>8 698</b>  |
| Vinstmarginal (EBT)                                                                              | 14,1%        | 15,0%        | 16,2%        | 7,9%         | 13,2%         | 13,9%        | 14,8%        | 16,0%        | 16,1%        | 15,3%         |
| Skatter                                                                                          | -383         | -458         | -492         | -262         | -1 595        | -444         | -539         | -614         | -664         | -2 261        |
| Resultat i avyttringsgrupp som innehas för<br>försäljning och avvecklade verksamheter            | -11          | -            | -            | -            | -11           | -            | -            | -            | -            | -             |
| <b>Årets resultat</b>                                                                            | <b>1 138</b> | <b>1 374</b> | <b>1 474</b> | <b>788</b>   | <b>4 775</b>  | <b>1 264</b> | <b>1 534</b> | <b>1 749</b> | <b>1 889</b> | <b>6 436</b>  |
| <b>Fördelning av årets resultat:</b>                                                             |              |              |              |              |               |              |              |              |              |               |
| Aktieägare i ASSA ABLOY AB                                                                       | 1 138        | 1 372        | 1 474        | 788          | 4 772         | 1 264        | 1 534        | 1 749        | 1 889        | 6 436         |
| Innehav utan bestämmande inflytande                                                              | 1            | 2            | 0            | 0            | 2             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             |

| OPERATIVT KASSAFLÖDE                     | kv 1<br>2013 | kv 2<br>2013 | kv 3<br>2013 | kv 4<br>2013      | Helår<br>2013     | kv 1<br>2014 | kv 2<br>2014 | kv 3<br>2014 | kv 4<br>2014 | Helår<br>2014 |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Rörelseresultat (EBIT)                   | 1 662        | 1 970        | 2 090        | 1 202             | 6 924             | 1 857        | 2 219        | 2 499        | 2 681        | 9 257         |
| Omstruktureringskostnader                | -            | -            | -            | 1 000             | 1 000             | -            | -            | -            | -            | -             |
| Avskrivningar                            | 250          | 256          | 249          | 238               | 993               | 278          | 285          | 292          | 309          | 1 163         |
| Rörelsens nettoinvesteringar             | -228         | -233         | -280         | -461              | -1 202            | -266         | -272         | -388         | -345         | -1 271        |
| Förändring av rörelsekapitalet           | -1 110       | -234         | 232          | 615               | -497              | -1 268       | -6           | -93          | 1 064        | -303          |
| Erlagd och erhållen ränta                | -73          | -165         | -53          | -139              | -431              | -52          | -201         | -101         | -103         | -457          |
| Ej kassaflödespåverkande poster          | -2           | -6           | -63          | 86                | 17                | 8            | -61          | 39           | -136         | -150          |
| <b>Operativt kassaflöde<sup>2</sup></b>  | <b>498</b>   | <b>1 589</b> | <b>2 175</b> | <b>2 541</b>      | <b>6 803</b>      | <b>557</b>   | <b>1 963</b> | <b>2 249</b> | <b>3 469</b> | <b>8 238</b>  |
| Operativt kassaflöde/Resultat före skatt | 0,33         | 0,87         | 1,11         | 1,24 <sup>3</sup> | 0,92 <sup>3</sup> | 0,33         | 0,95         | 0,95         | 1,36         | 0,95          |

| NETTOSKULDENS FÖRÄNDRING                 | kv 1<br>2013  | kv 2<br>2013  | kv 3<br>2013  | kv 4<br>2013  | Helår<br>2013 | kv 1<br>2014  | kv 2<br>2014  | kv 3<br>2014  | kv 4<br>2014  | Helår<br>2014 |
|------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Nettoskuld vid periodens ingång          | 15 805        | 15 364        | 16 628        | 17 356        | 15 805        | 19 595        | 21 375        | 23 072        | 22 348        | 19 595        |
| Operativt kassaflöde                     | -498          | -1 589        | -2 175        | -2 541        | -6 803        | -557          | -1 963        | -2 249        | -3 469        | -8 238        |
| Strukturbetalningar                      | 190           | 109           | 118           | 230           | 647           | 87            | 140           | 107           | 119           | 453           |
| Betald skatt                             | 357           | 353           | 154           | 271           | 1 134         | 1 005         | 409           | 437           | 525           | 2 376         |
| Förvärv/Avyttringar                      | -104          | 385           | 2 545         | 3 957         | 6 784         | 952           | 180           | 109           | 1 213         | 2 454         |
| Utdelning                                | -             | 1 888         | 89            | 29            | 2 007         | -             | 2 110         | -             | -             | 2 110         |
| Omvärdering av nettopensionsförpliktelse | -300          | -148          | 80            | 7             | -361          | 97            | 71            | 73            | 455           | 695           |
| Omräkningsdifferens m.m.                 | -86           | 265           | -83           | 286           | 382           | 195           | 750           | 799           | 1 136         | 2 880         |
| <b>Nettoskuld vid periodens utgång</b>   | <b>15 364</b> | <b>16 628</b> | <b>17 356</b> | <b>19 595</b> | <b>19 595</b> | <b>21 375</b> | <b>23 072</b> | <b>22 348</b> | <b>22 327</b> | <b>22 327</b> |
| Nettoskuld/sättning/Eget kapital         | 0,57          | 0,62          | 0,63          | 0,68          | 0,68          | 0,72          | 0,76          | 0,68          | 0,62          | 0,62          |

| NETTOSKULD                                                 | kv 1<br>2013  | kv 2<br>2013  | kv 3<br>2013  | kv 4<br>2013  | kv 1<br>2014  | kv 2<br>2014  | kv 3<br>2014  | kv 4<br>2014  |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Långfristiga räntebärande fordringar                       | -29           | -24           | -27           | -27           | -26           | -28           | -30           | -28           |
| Kortfristiga räntebärande placeringar<br>inklusive derivat | -375          | -384          | -339          | -342          | -148          | -153          | -247          | -174          |
| Likvida medel                                              | -870          | -940          | -619          | -362          | -498          | -615          | -809          | -667          |
| Avsättningar till pensioner                                | 1 972         | 1 908         | 1 941         | 2 015         | 2 110         | 2 242         | 2 400         | 2 946         |
| Övriga långfristiga räntebärande skulder                   | 12 265        | 11 262        | 11 045        | 13 329        | 14 627        | 14 209        | 14 272        | 15 362        |
| Kortfristiga räntebärande skulder<br>inklusive derivat     | 2 401         | 4 806         | 5 356         | 4 983         | 5 311         | 7 415         | 6 762         | 4 887         |
| <b>Totalt</b>                                              | <b>15 364</b> | <b>16 628</b> | <b>17 356</b> | <b>19 595</b> | <b>21 375</b> | <b>23 072</b> | <b>22 348</b> | <b>22 327</b> |

| <b>SYSSELSATT KAPITAL OCH FINANSIERING</b>                       | <b>kv 1<br/>2013</b> | <b>kv 2<br/>2013</b> | <b>kv 3<br/>2013</b> | <b>kv 4<br/>2013</b> |  | <b>kv 1<br/>2014</b> | <b>kv 2<br/>2014</b> | <b>kv 3<br/>2014</b> | <b>kv 4<br/>2014</b> |
|------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Sysselsatt kapital                                               | 42 170               | 43 433               | 44 884               | 48 408               |  | 51 141               | 53 282               | 55 359               | 58 425               |
| – varav goodwill                                                 | 28 742               | 29 446               | 28 841               | 31 817               |  | 32 930               | 34 052               | 35 423               | 39 778               |
| – varav övriga immateriella och materiella anläggningstillgångar | 10 937               | 11 302               | 11 094               | 12 854               |  | 12 941               | 13 383               | 14 055               | 14 990               |
| – varav aktier och andelar i intressebolag                       | 1 466                | 1 532                | 1 613                | 1 675                |  | 1 696                | 1 805                | 1 790                | 1 861                |
| Nettoskuld                                                       | 15 364               | 16 628               | 17 356               | 19 595               |  | 21 375               | 23 072               | 22 348               | 22 327               |
| Innehav utan bestämmande inflytande                              | 68                   | 0                    | 0                    | 0                    |  | 0                    | 0                    | 0                    | 2                    |
| Eget kapital, exklusive innehav utan bestämmande inflytande      | 26 738               | 26 805               | 27 527               | 28 812               |  | 29 766               | 30 210               | 33 010               | 36 096               |

| <b>DATA PER AKTIE, SEK</b>                                                                  | <b>kv 1<br/>2013</b> | <b>kv 2<br/>2013</b> | <b>kv 3<br/>2013</b> | <b>kv 4<br/>2013</b> | <b>Helår<br/>2013</b> | <b>kv 1<br/>2014</b> | <b>kv 2<br/>2014</b> | <b>kv 3<br/>2014</b> | <b>kv 4<br/>2014</b> | <b>Helår<br/>2014</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Vinst per aktie efter skatt och före utspädning                                             | 3,07                 | 3,71                 | 3,98                 | 2,13                 | 12,89                 | 3,41                 | 4,14                 | 4,72                 | 5,10                 | 17,38                 |
| Vinst per aktie efter skatt och utspädning                                                  | 3,07                 | 3,71                 | 3,98                 | 2,13                 | 12,89                 | 3,41                 | 4,14                 | 4,72                 | 5,10                 | 17,38                 |
| Vinst per aktie efter skatt och utspädning exklusive jämförelsestörande poster <sup>1</sup> | 3,07                 | 3,71                 | 3,98                 | 4,08                 | 14,84                 | 3,41                 | 4,14                 | 4,72                 | 5,10                 | 17,38                 |
| Eget kapital per aktie efter utspädning                                                     | 72,21                | 72,39                | 74,35                | 77,83                | 77,83                 | 80,39                | 81,59                | 89,15                | 97,49                | 97,49                 |

| <b>ANTAL AKTIER</b>                                         | <b>Mar<br/>2013</b> | <b>Jun<br/>2013</b> | <b>Sep<br/>2013</b> | <b>Dec<br/>2013</b> | <b>Helår<br/>2013</b> | <b>Mar<br/>2014</b> | <b>Jun<br/>2014</b> | <b>Sep<br/>2014</b> | <b>Dec<br/>2014</b> | <b>Helår<br/>2014</b> |
|-------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Antal aktier före utspädning, 1000-tal                      | 370 859             | 370 859             | 370 859             | 370 859             | 370 859               | 370 859             | 370 859             | 370 859             | 370 859             | 370 859               |
| Vägt genomsnittligt antal aktier efter utspädning, 1000-tal | 370 259             | 370 259             | 370 259             | 370 259             | 370 259               | 370 259             | 370 259             | 370 259             | 370 259             | 370 259               |

<sup>1</sup> Jämförelsestörande poster består av omstrukturingskostnader.

<sup>2</sup> Exklusive omstrukturingsbetalningar.

<sup>3</sup> Resultat före skatt exklusive jämförelsestörande poster.

## Nyckeltalsdefinitioner

### Organisk tillväxt

Förändring av omsättning i jämförbara enheter efter justering för förvärv och valutakurseffekter.

### Rörelsemarginal (EBITDA)

Rörelseresultat före avskrivningar i förhållande till omsättning.

### Rörelsemarginal (EBIT)

Rörelseresultat i förhållande till omsättning.

### Vinstmarginal (EBT)

Resultatet före skatt i förhållande till omsättning.

### Operativt kassaflöde

Se uppställningen av operativt kassaflöde för ingående delar.

### Nettoinvesteringar

Investeringar i anläggningstillgångar reducerat med försäljning av anläggningstillgångar.

### Avskrivningar

Avskrivningar på immateriella och materiella anläggningstillgångar.

### Nettoskuldsättning

Räntebärande skulder minskat med räntebärande placeringar.

### Sysselsatt kapital

Balansomslutning minskad med räntebärande tillgångar och icke räntebärande skulder inklusive uppskjuten skatteskuld.

### Soliditet

Eget kapital i förhållande till balansomslutningen.

### Räntetäckningsgrad

Resultat före skatt plus räntenetto dividerat med räntenetto.

### Avkastning på eget kapital

Årets resultat exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till genomsnittligt eget kapital (exklusive innehav utan bestämmande inflytande) efter eventuell utspädning.

### Avkastning på sysselsatt kapital

Resultat före skatt ökat med räntenetto i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital.

### Vinst per aktie efter skatt och före utspädning

Årets resultat exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till vägt genomsnitt av antal aktier före utspädning.

### Vinst per aktie efter skatt och utspädning

Årets resultat exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till vägt genomsnitt av antal aktier efter eventuell utspädning.

### Eget kapital per aktie efter utspädning

Eget kapital exklusive innehav utan bestämmande inflytande i förhållande till antal aktier efter eventuell utspädning.

# Förslag till vinstdisposition

Till bolagsstämmans förfogande står följande vinstmedel:

Överkursfond: 787 MSEK  
Balanserade vinstmedel: 4 777 MSEK  
Årets resultat: 5 201 MSEK  
SUMMA: 10 766 MSEK

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 6,50 SEK per aktie, 2 407 MSEK, utdelas till aktieägarna samt att återstoden, 8 359 MSEK, överföres i ny räkning. Utdelningsbeloppet är beräknat på antal utestående aktier per den 4 februari 2015.

För ASSA ABLOY ABs innehav av egna aktier, vars exakta antal fastställs på avstämningsdagen för utdelning, utgår ingen utdelning. ASSA ABLOY ABs innehav av egna aktier per 4 februari 2015 uppgår till 600 000 st.

Som avstämningsdag för utdelning föreslås måndagen den 11 maj 2015. Om bolagsstämman beslutar i enlighet med förslaget beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg fredagen den 15 maj 2015.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderbolagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderbolaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderbolagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderbolaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 4 februari 2015

*Lars Renström*  
Ordförande

*Carl Douglas*  
Vice ordförande

*Birgitta Klasén*  
Styrelseledamot

*Eva Lindqvist*  
Styrelseledamot

*Johan Molin*  
Verkställande direktör

*Sven-Christer Nilsson*  
Styrelseledamot

*Jan Svensson*  
Styrelseledamot

*Ulrik Svensson*  
Styrelseledamot

*Seppo Liimatainen*  
Arbetstagarrepresentant

*Mats Persson*  
Arbetstagarrepresentant

Vår revisionsberättelse har avgivits den 4 februari 2015

PricewaterhouseCoopers AB

*Bo Karlsson*  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

*Linda Corneliussen*  
Auktoriserad revisor

# Revisionsberättelse

**Till årsstämman i ASSA ABLOY AB**  
**Org. nr 556059-3575**

## **Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen**

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för ASSA ABLOY AB för år 2014. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 63–120.

### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen*

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

### *Revisorns ansvar*

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### *Uttalanden*

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess resultat och kassaflöden enligt

International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. En bolagsstyrningsrapport har upprättats. Förvaltningsberättelsen och bolagsstyrningsrapporten är förenliga med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

## **Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar**

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för ASSA ABLOY AB för år 2014.

### *Styrelsens och verkställande direktörens ansvar*

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen.

### *Revisorns ansvar*

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande bolagets vinst har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### *Uttalanden*

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 4 februari 2015

PricewaterhouseCoopers AB

Bo Karlsson  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

Linda Corneliussen  
Auktoriserad revisor



# ASSA ABLOY-aktien

## Kursutveckling 2014

Under 2014 utvecklades Stockholmsbörsen bra, tack vare en stark återhämtning under det sista kvartalet, och OMX Stockholm stängde med en uppgång på 11,9 procent. ASSA ABLOYs B-aktie steg med 22,1 procent, från 339,80 SEK till 414,80 SEK. Den högsta slutkursen under året var 417,50 SEK och nåddes den 29 december, medan den lägsta slutkursen, 316,90 SEK, noterades den 13 mars.

Börsvärdet vid årets slut uppgick till 153 832 MSEK (125 814), beräknat på både A- och B-aktier.

## Notering och omsättning

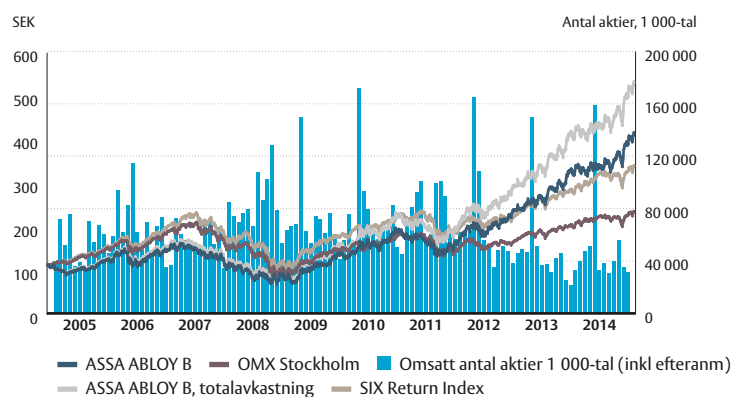
ASSA ABLOYs B-aktie är noterad på Nasdaq Stockholm, Large Cap-listan, sedan den 8 november 1994. Den totala omsättningen i B-aktien på samtliga marknadsplatser uppgick under 2014 till 596 miljoner aktier (585), vilket motsvarar en omsättningshastighet om 161 procent (158). Omsättningen i B-aktien på Nasdaq Stockholm uppgick till 207 mil-

joner aktier (202), motsvarande en omsättningshastighet om 56 procent (55). Den genomsnittliga omsättningshastigheten på Nasdaq Stockholm var 66 procent (67). Den genomsnittliga omsättningshastigheten på Large Cap-listan uppgick till 67 procent (68).

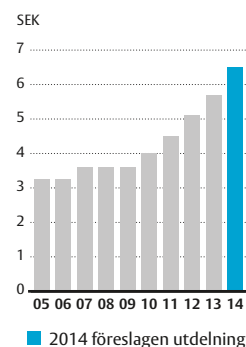
Med införandet av EU:s MiFID direktiv i slutet av 2007, har strukturen för aktiehandel i Europa förändrats i grunden. Aktiehandel sker numera både på reglerade marknadsplatser och på andra handelsplattformar och har därmed blivit mer fragmenterad. Som en konsekvens sker en allt större andel av omsättningen i aktier i svenska bolag numera utanför Stockholmsbörsen.

Under 2014 handlades ASSA ABLOYs aktie på mer än tio olika marknadsplatser och handeln på Stockholmsbörsen svarade endast för cirka 35 procent av omsättningen i aktien, att jämföra med 65 procent år 2009. I diagram nedan visas utvecklingen och fördelningen av handeln i ASSA ABLOYs B-aktie på olika marknadsplatser de senaste fem åren.

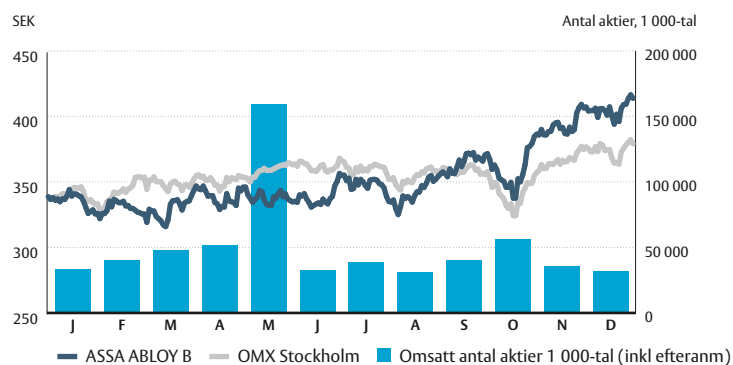
KURSUUTVECKLING OCH OMSÄTTNING 2005–2014



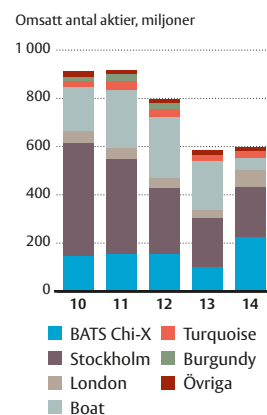
UTDELNING PER AKTIE 2005–2014



AKTIEKURS OCH OMSÄTTNING 2014



HANDELSPLATSER FÖR AKTIEN



## Data per aktie

| SEK/aktie <sup>1</sup>              | 2005    | 2006              | 2007    | 2008              | 2009              | 2010    | 2011               | 2012    | 2013               | 2014              |
|-------------------------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|-------------------|
| Vinst efter skatt och utspädning    | 6,97    | 7,99 <sup>2</sup> | 9,02    | 9,21 <sup>2</sup> | 9,22 <sup>2</sup> | 10,89   | 12,30 <sup>2</sup> | 13,97   | 14,84 <sup>2</sup> | 17,38             |
| Utdelning                           | 3,25    | 3,25              | 3,60    | 3,60              | 3,60              | 4,00    | 4,50               | 5,10    | 5,70               | 6,50 <sup>3</sup> |
| Direktavkastning, % <sup>4</sup>    | 2,6     | 2,2               | 2,8     | 4,1               | 2,6               | 2,1     | 2,6                | 2,1     | 1,7                | 1,6               |
| Utdelning i % <sup>5</sup>          | 47,6    | 64,0              | 40,5    | 52,3              | 47,8              | 37,0    | 36,6               | 36,5    | 38,4               | 37,4              |
| Börskurs, vid periodens slut        | 125,00  | 149,00            | 129,75  | 88,50             | 137,80            | 189,50  | 172,60             | 242,90  | 339,80             | 414,80            |
| Högsta börskurs                     | 126,00  | 151,00            | 164,00  | 126,00            | 142,50            | 199,20  | 194,90             | 244,80  | 342,20             | 417,50            |
| Lägsta börskurs                     | 89,25   | 109,00            | 124,50  | 69,75             | 71,50             | 126,60  | 133,50             | 171,70  | 238,00             | 316,90            |
| Eget kapital                        | 42,85   | 39,13             | 46,76   | 55,91             | 54,76             | 58,64   | 65,54              | 69,86   | 77,83              | 97,49             |
| Antal aktier, 1000-tal <sup>6</sup> | 378 718 | 376 033           | 380 713 | 380 713           | 372 931           | 372 736 | 371 213            | 370 859 | 370 859            | 370 859           |

<sup>1</sup> Justeringar har gjorts avseende genomförda nyemissioner.

<sup>2</sup> Exklusive jämförelsestörande poster 2006, 2008, 2009, 2011 och 2013.

<sup>3</sup> Av styrelsen föreslagen utdelning.

<sup>4</sup> Utdelning i procent av börskursen vid periodens slut.

<sup>5</sup> Utdelning i procent av vinst per aktie efter skatt och utspädning exklusive jämförelsestörande poster.

<sup>6</sup> Efter full utspädning.

### Ägarstruktur

Antalet aktieägare uppgick vid årsskiftet till 17 720 (17 199) och de tio största aktieägarna innehade cirka 35 procent (37) av aktiekapitalet och 56 procent (57) av rösterna. Ägare med mer än 50 000 aktier, motsvarande totalt 412 aktie-

ägare, representerade 95 procent (96) av aktiekapitalet och 97 procent (97) av rösterna.

Investorerare utanför Sverige ägde cirka 65 procent (67) av aktiekapitalet och cirka 44 procent (46) av rösterna. De största ägarländerna utanför Sverige var USA och Storbritannien.

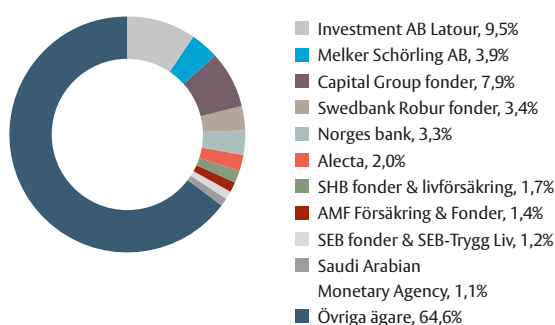
### ASSA ABLOYs tio största aktieägare

Uppgifterna baseras på aktieboken per 30 december 2014.

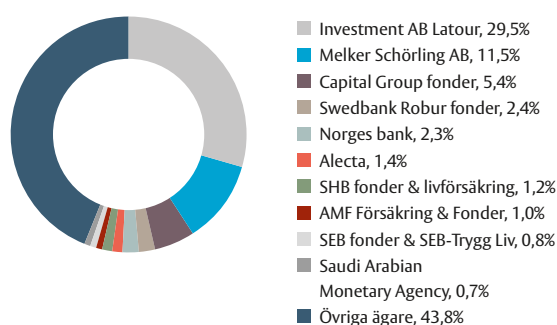
| Ägare                         | A-aktier          | B-aktier           | Totalt antal aktier | Kapital, %    | Röster, %     |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------|---------------|
| Investment AB Latour          | 13 865 243        | 21 300 000         | 35 165 243          | 9,50          | 29,50         |
| Melker Schörling AB           | 5 310 080         | 9 222 136          | 14 532 216          | 3,90          | 11,50         |
| Capital Group fonder          |                   | 29 408 393         | 29 408 393          | 7,90          | 5,40          |
| Swedbank Robur fonder         |                   | 12 790 158         | 12 790 158          | 3,40          | 2,40          |
| Norges Bank                   |                   | 12 232 222         | 12 232 222          | 3,30          | 2,30          |
| Alecta                        |                   | 7 349 000          | 7 349 000           | 2,00          | 1,40          |
| SHB fonder & livförsäkring    |                   | 6 337 803          | 6 337 803           | 1,70          | 1,20          |
| AMF Försäkring & Fonder       |                   | 5 179 818          | 5 179 818           | 1,40          | 1,00          |
| SEB fonder & SEB-Trygg Liv    |                   | 4 447 071          | 4 447 071           | 1,20          | 0,80          |
| Saudi Arabian Monetary Agency |                   | 4 000 371          | 4 000 371           | 1,10          | 0,70          |
| Övriga ägare                  |                   | 239 416 483        | 239 416 483         | 64,60         | 43,80         |
| <b>Totalt antal</b>           | <b>19 175 323</b> | <b>351 683 455</b> | <b>370 858 778</b>  | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

Källa: SIS Ägarservice AB och Euroclear Sweden AB.

### ÄGARSTRUKTUR (KAPITALSORTERAD)



### ÄGARSTRUKTUR (RÖSTSORTERAD)



### Aktiekapital och rösträtt

Aktiekapitalet uppgick vid årets slut till 370 858 778 SEK fördelat på totalt 370 858 778 aktier, varav 19 175 323 aktier av serie A och 351 683 455 aktier av serie B. Samtliga aktier har ett kvotvärde om 1,00 SEK och lika rätt till andel i bolagets tillgångar och resultat. Det totala antalet röster uppgår till 543 436 685 där en aktie av serie A motsvarar tio röster och en aktie av serie B motsvarar en röst.

### Återköp av egna aktier

Sedan 2010 har styrelsen begärt och fått mandat av bolagsstämman att köpa tillbaka och överlåta egna aktier. Syftet har bland annat varit att kunna säkra bolagets förpliktelser med anledning av bolagets långsiktiga aktiesparprogram (LTI). Årsstämman 2014 gav styrelsen bemyndigande att under perioden fram till nästa årsstämma förvärva högst så många aktier av serie B att ASSA ABLOY efter varje förvärv innehar högst 10 procent av det totala antalet aktier i bolaget.

Totalt 600 000 (600 000) aktier av serie B innehas av ASSA ABLOY efter återköp. Dessa aktier utgör 0,2 procent (0,2) av aktiekapitalet och varje aktie har ett kvotvärde

om 1,00 SEK. Köpeskillingen för dessa aktier uppgick till 103 MSEK.

Inga återköp av aktier genomfördes under 2014.

### Utdelningspolicy och utdelning

ASSA ABLOYs utdelningspolicy innebär att utdelningen långsiktigt ska motsvara 33–50 procent av resultatet efter schablonskatt, dock alltid med beaktande av ASSA ABLOYs långsiktiga finansieringsbehov.

Styrelsen och verkställande direktören föreslår att 6,50 SEK per aktie (5,70), utdelas till aktieägarna för räkenskapsåret 2014, motsvarande en direktavkastning på B-aktien om 1,6 procent (1,7).

Totalavkastningen 2014 för ASSA ABLOYs aktie, det vill säga kursutveckling och återinvesterade utdelningar, blev 24 procent, att jämföra med det återinvesterade indexet SIX Return Index som steg 16 procent. Under tioårsperioden 2005–2014 har en investering i ASSA ABLOYs B-aktie givit en totalavkastning på 367 procent, jämfört med SIX Return Index som stigit med 199 procent och OMX Stockholm som stigit med 108 procent under samma period.

## Aktiekapitalets utveckling

| År   | Transaktion                                               | A-aktier   | C-aktier  | B-aktier    | Aktiekapital, SEK |
|------|-----------------------------------------------------------|------------|-----------|-------------|-------------------|
| 1989 |                                                           |            | 20 000    |             | 2 000 000         |
| 1994 | Split 100:1                                               |            |           | 2 000 000   | 2 000 000         |
| 1994 | Fondemission                                              |            |           |             |                   |
| 1994 | Apportemission                                            | 1 746 005  | 1 428 550 | 50 417 555  | 53 592 110        |
| 1996 | Nyemission                                                | 2 095 206  | 1 714 260 | 60 501 066  | 64 310 532        |
| 1996 | Konvertering av C-aktier till A-aktier                    | 3 809 466  |           | 60 501 066  | 64 310 532        |
| 1997 | Nyemission                                                | 4 190 412  |           | 66 541 706  | 70 732 118        |
| 1998 | Konverterade skuldförbindelser                            | 4 190 412  |           | 66 885 571  | 71 075 983        |
| 1999 | Konverterade skuldförbindelser före Split                 | 4 190 412  |           | 67 179 562  | 71 369 974        |
| 1999 | Fondemission                                              |            |           |             |                   |
| 1999 | Split 4:1                                                 | 16 761 648 |           | 268 718 248 | 285 479 896       |
| 1999 | Nyemission                                                | 18 437 812 |           | 295 564 487 | 314 002 299       |
| 1999 | Konverterade skuldförbindelser efter Split och emissioner | 18 437 812 |           | 295 970 830 | 314 408 642       |
| 2000 | Konverterade skuldförbindelser                            | 18 437 812 |           | 301 598 383 | 320 036 195       |
| 2000 | Nyemission                                                | 19 175 323 |           | 313 512 880 | 332 688 203       |
| 2000 | Apportemission                                            | 19 175 323 |           | 333 277 912 | 352 453 235       |
| 2001 | Konverterade skuldförbindelser                            | 19 175 323 |           | 334 576 089 | 353 751 412       |
| 2002 | Nyemission                                                | 19 175 323 |           | 344 576 089 | 363 751 412       |
| 2002 | Konverterade skuldförbindelser                            | 19 175 323 |           | 346 742 711 | 365 918 034       |
| 2010 | Konverterade skuldförbindelser                            | 19 175 323 |           | 347 001 871 | 366 177 194       |
| 2011 | Konverterade skuldförbindelser                            | 19 175 323 |           | 349 075 055 | 368 250 378       |
| 2012 | Konverterade skuldförbindelser                            | 19 175 323 |           | 351 683 455 | 370 858 778       |

## Analytiker som följer ASSA ABLOY

| Företag                       | Namn               | Telefonnummer     | E-mail                            |
|-------------------------------|--------------------|-------------------|-----------------------------------|
| ABG Sundal Collier            | Anders Idborg      | +46 8 566 286 74  | anders.idborg@abgsc.se            |
| Bank of America Merrill Lynch | Ben Maslen         | +44 207 996 4783  | ben.maslen@baml.com               |
| Barclays                      | Lars Brorson       | +44 20 3134 1156  | lars.brorson@barclays.com         |
| BESI                          | Nick Wilson        | +44 20 3364 6766  | nick.wilson@espiritantoib.co.uk   |
| Carnegie                      | Johan Wettergren   | +46 8 5886 8743   | johan.wettergren@carnegie.se      |
| Cheuvreux                     | Joakim Höglund     | +46 8 723 51 63   | jhoglund@keplercheuvreux.com      |
| Citigroup Investment Research | Natalia Mamaeva    | +44 207 986 4077  | natalia.mamaeva@citi.com          |
| Credit Suisse                 | Andre Kukhnin      | +44 207 888 0350  | andre.kukhnin@credit-suisse.com   |
| Danske Bank                   | Oscar Stjerngren   | +46 8 5688 0606   | oscar.stjerngren@danskebank.se    |
| Deutsche Bank                 | Andreas Koski      | +44 20 754 565 80 | andreas.koski@db.com              |
| DNB Bank                      | Johan Sjöberg      | +46 8 473 48 31   | johan.sjoberg@dnb.se              |
| Enskilda Securities           | Stefan Andersson   | +46 8 522 296 57  | stefan.andersson@enskilda.se      |
| Exane BNP Paribas             | Olivier Esnou      | +44 207 039 9527  | olivier.esnou@exanebnpparibas.com |
| Goldman Sachs                 | Daniela Costa      | +44 20 777 48354  | daniela.costa@gs.com              |
| Handelsbanken Capital Markets | Peder Frölén       | +46 8 701 1251    | pefr15@handelsbanken.se           |
| HSBC                          | Colin Gibson       | +44 207 991 6592  | colin.gibson@hsbcib.com           |
| Imperial Capital              | Jeff Kessler       | +1 212 351 9701   | JKessler@imperialcapital.com      |
| J.P. Morgan                   | Andreas Willi      | +44 207 134 4569  | andreas.p.willi@jpmorgan.com      |
| Jefferies                     | Peter Reilly       | +44 20 7029 8632  | peter.reilly@jefferies.com        |
| Morgan Stanley                | Markus Almerud     | +44 207 425 9870  | markus.almerud@morganstanley.com  |
| Pareto Securities             | David Jacobsson    | +46 8 402 5272    | david.jacobsson@paretoohman.se    |
| Redburn Partners              | James Moore        | +44 207 000 2135  | james.moore@redburn.com           |
| Sanford C. Bernstein          | Martin Prozesky    | +44 207 170 0577  | martin.prozesky@bernstein.com     |
| Société Générale              | Alasdair Leslie    | +44 207 762 4952  | alasdaire.leslie@sgcib.com        |
| Swedbank Markets              | Anders Roslund     | +46 8 5859 0093   | anders.roslund@swedbank.se        |
| UBS                           | Guillermo Peigneux | +46 8 453 7308    | guillermo.peigneux-lojo@ubs.com   |
| UBS                           | Fredric Stahl      | +46 8 493 7309    | fredric.stahl@ubs.com             |

# Information till aktieägare

## Årsstämma

Årsstämma för ASSA ABLOY AB hålls på Moderna Museet, Skeppsholmen, i Stockholm, torsdagen den 7 maj 2015 klockan 15.00. Aktieägare som önskar delta i årsstämman ska:

- Vara införd i den av Euroclear Sweden AB förda aktieboken senast torsdagen den 30 april 2015.
- Anmäla sitt deltagande till ASSA ABLOY AB senast torsdagen den 30 april 2015.

## Registrering i aktieboken

Aktieägare, som har sina aktier förvaltarregistrerade måste, utöver anmälan om deltagande i årsstämman, tillfälligt föras in i aktieboken i eget namn (så kallad rösträttsregistrering) för att få delta i årsstämman. För att denna registrering ska vara genomförd torsdagen den 30 april 2015 bör aktieägaren i god tid före denna dag kontakta sin bank eller förvaltare.

## Anmälan till årsstämman

- Hemsida [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com)
- Adress ASSA ABLOY AB, Årsstämman
- Box 7842, 103 98 Stockholm
- Telefon 08 506 485 14

Vid anmälan ska anges:

- Namn
- Person- eller organisationsnummer
- Adress och telefonnummer (dagtid)
- Antal aktier
- Eventuella biträden

Sker deltagandet med stöd av fullmakt bör denna insändas i samband med anmälan och fullmakten måste uppvisas i original senast på årsstämman. Fullmaktsformulär finns tillgängliga på [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com).

## Valberedning

Valberedningen har till uppgift att förbereda val av ordförande, vice ordförande och övriga ledamöter i styrelsen, val av revisor, val av ordförande vid bolagsstämma, arvodesfrågor och därtill hörande frågor.

Inför årsstämman 2015 utgörs valberedningen av Gustaf Douglas (Investment AB Latour), Mikael Ekdahl (Melker Schörling AB), Liselott Ledin (Alecta), Marianne Nilsson (Swedbank Robur fonder) och Anders Oscarsson (AMF och AMF fonder). Gustaf Douglas är valberedningens ordförande.

## Utdelning

Som avstämningsdag för utdelning föreslås måndagen den 11 maj 2015. Om årsstämman beslutar i enlighet med förslaget, beräknas utdelning komma att sändas ut genom Euroclear Sweden ABs försorg fredagen den 15 maj 2015.

## Mer information

Niklas Ribbing, Chef Investor Relations  
Telefon 08 506 485 79  
[niklas.ribbing@assaabloy.com](mailto:niklas.ribbing@assaabloy.com)

## Rapporter kan beställas från ASSA ABLOY AB

- Hemsida [www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com)
- Telefon 08 506 485 00
- Fax 08 506 485 85
- Post ASSA ABLOY AB  
Box 70340  
107 23 Stockholm

## Ekonomisk rapportering

Första kvartalet: 28 april 2015  
Andra kvartalet: 17 juli 2015  
Tredje kvartalet: 20 oktober 2015  
Fjärde kvartalet och årsrapport: februari 2016  
Årsredovisning 2015: mars 2016

ASSA ABLOY is the global leader in door opening solutions, dedicated to satisfying end-user needs for security, safety and convenience

[www.assaabloy.com](http://www.assaabloy.com)

**ASSA ABLOY**

ASSA ABLOY AB  
Box 70 340  
107 23 Stockholm  
Besöksadress:  
Klarabergsviadukten 90  
Tel 08 506 485 00  
Fax 08 506 485 85



» Framtida aktieägarvärde byggs på organisk och förvärvad tillväxt samt ett fortsatt arbete med rationaliseringar och synergier i koncernen «

Johan Molin, VD och koncernchef