

Årsrapport 2003





NorgesGruppen skal gi deg en bedre hverdag

Dette skal vi oppnå ved å yte service, være konkurransedyktige, gi inspirasjon og sikre kvalitet.

For deg som **kunde** innebærer visjonen at NorgesGruppen skal sørge for å yte service, gi inspirasjon, spare tid, sikre kvalitet og tilby konkurransedyktige priser.

For deg som **kjøpmann** innebærer visjonen at NorgesGruppen skal tilrettelegge for lokalt kremmerskap samt sørge for at spekteret av varer og tjenester som formidles tydeliggjør, forankrer og styrker din konkurransesituasjon.

For deg som **eier** innebærer visjonen at NorgesGruppen skal sørge for langsiktig, sikker og god avkastning på investerte midler.

For deg som **ansatt** innebærer visjonen at NorgesGruppen skal sørge for en trygg og inspirerende arbeidsplass, medarbeider- og kompetanseutvikling samt riktig avlønning.

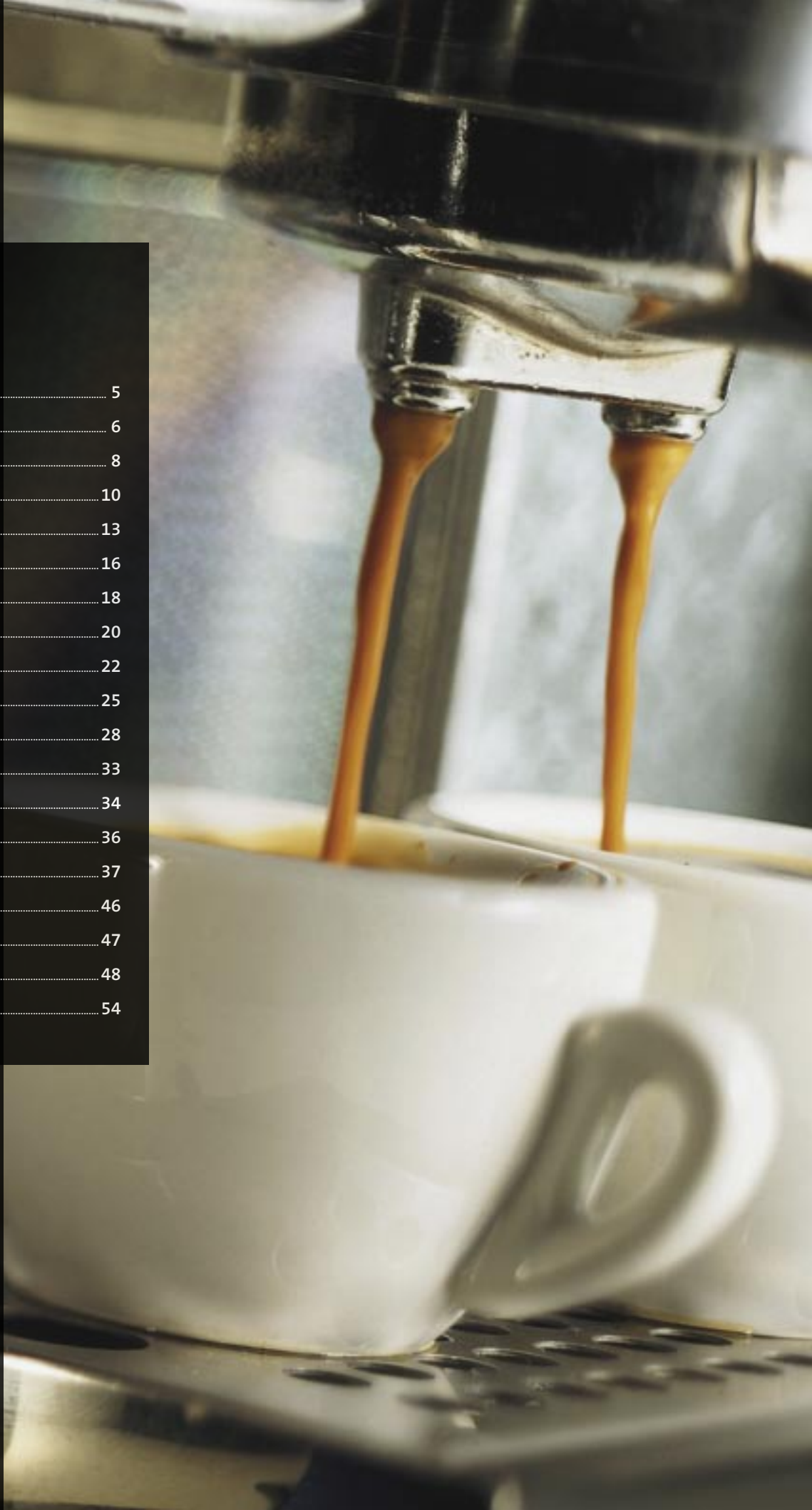
For deg som **alliansepartner** innebærer visjonen at NorgesGruppen skal arbeide for tillitskapende, langsiktig og fruktbar samhandling til felles beste.

For deg som **leverandør** innebærer visjonen at NorgesGruppen skal sørge for sterke og gode partnerskap i avtale og gjennomføring.



Innhold

| | |
|----------------------------------|----|
| 2003 i korte trekk | 5 |
| Dette er NorgesGruppen | 6 |
| Konsernsjef – Sverre Leiro | 8 |
| Rammebetingelser | 10 |
| Detaljvirksomheten | 13 |
| Engrosvirksomheten | 16 |
| Storhusholdning | 18 |
| Kiosk og servicehandelen | 20 |
| Kategori/Innkjøp/Kvalitet | 22 |
| Samfunnsansvar | 25 |
| Styrets årsberetning 2003 | 28 |
| Resultatregnskap | 33 |
| Balanse | 34 |
| Kontantstrømoppstilling | 36 |
| Noter til regnskapet | 37 |
| Revisjonsberetning | 46 |
| Ledelse og aksjonærforhold | 47 |
| English summary | 48 |
| Adresser | 54 |



2003 i korte trekk

■ Avtale med Carrefour

NorgesGruppen inngikk i 2003 en samarbeidsavtale med det franske konsernet Carrefour. Avtalen innebærer et forpliktende samarbeid på flere områder innenfor konseptutvikling, kompetanseheving, innkjøpssamarbeid og utvikling av egne merkevarer og non-foodprodukter.

■ ASKO Vestby åpnet i mai

Nytt trippellager for engrosvirksomheten ble åpnet i Vestby. Lageret leverer varer til dagligvare, servicehandel og storhusholdning.

■ Kjøp av KIWI

NorgesGruppen kjøpte de gjenstående eierpostene i KIWI-kjeden og AS Butikkdrift. Oppkjøpet styrker NorgesGruppens posisjon i markedet.

■ Suksess med ASKO Netthandel

ASKO Netthandel ble Norges største netthandelsaktør i bedriftsmarkedet i 2003. Omsetningen passerte 1 milliard kroner. ASKO-selskapene har 8–9000 kunder innenfor storhusholdning og servicehandel. 1200 kunder brukte i 2003 nettsystemet i stedet for å ringe inn ordrene manuelt. Det gir store besparelser både for kundene og ASKO-selskapene.

■ Nytt IT-system i engrosvirksomheten

NorgesGruppen har startet innføringen av et nytt IT-system for logistikk, OPUS. De fleste av ASKO-selskapene fikk innført nytt system i 2003, og de resterende vil få systemet i 2004.

■ Nye varegrupper

Rusbrus og reseptfrie legemidler var to viktige, nye varegrupper som kom inn i handelen i 2003. NorgesGruppen var pådriver for å gi forbrukerne bedre tilgjengelighet på reseptfrie legemidler.

■ Lansering av «First Price»

First Price ble lansert som eget lavprismerke i andre halvdel av 2003. I løpet av kort tid var 100 First Price-varer tilgjengelige i markedet.

■ NG Flyt

NorgesGruppen videreførte prosjektet NG Flyt som skal sikre automatisk varepåfylling i butikkene. Systemet var i løpet av 2003 på plass i 200 butikker, og resultatet så langt er meget positivt.



Foto: EyeQnet

Dette er NorgesGruppen

Forretningsidé

NorgesGruppen skal være et ledende handelsforetak med dominerende norsk eierskap innenfor daglige forbruksvarer, basert på langsiktighet, tillit, kompetanse, effektivitet og lønnsomhet i hele verdikjeden. Forbrukerens behov skal være selskapets rettesnor, samtidig som kvalitet og miljø skal stå i fokus.

Nøkkelverdier

- **Ansvarlig** – NorgesGruppen skal utvikle en organisasjon som stimulerer til ansvar hos ansatte og eiere. NorgesGruppen skal alltid opptre på en redelig og troverdig måte. NorgesGruppen skal gjennom sine handlinger sørge for å skape tillit og trygghet. Selskapet skal opptre profesjonelt og pålitelig overfor forbruker, samarbeidspartnere, eiere, ansatte og samfunnet forøvrig. NorgesGruppen skal være handlingsorientert: Beslutninger som fattes skal føres raskt ut i handling.
- **Forbrukerorientert** – NorgesGruppen skal alltid ha forbrukeren i fokus gjennom å være konkurransedyktig, tilgjengelig og kvalitetsbevisst.
- **Samarbeidsorientert** – NorgesGruppen skal sikre en helhetstenking gjennom hele verdikjeden. NorgesGruppen skal bygge allianser nasjonalt og internasjonalt som sikrer langsiktig konkurransekraft. NorgesGruppen skal også fremstå som en attraktiv samarbeidspartner med et betingelsessett som er basert på pris-etter-prestasjon og likebehandling.
- **Verdiskapende** – NorgesGruppen skal drives med en lønnsomhet som sikrer vekst og konkurransevne. Selskapet skal legge

til rette for at en betydelig andel kjøpmenn skal drive sin egen økonomiske virksomhet i forpliktelse med NorgesGruppen, da dette vil bidra til mest mulig kremmerskap.

- **Attraktiv** – NorgesGruppen skal være den mest attraktive arbeidsgiver i norsk detaljhandel. Det skal stimuleres til initiativ, delaktighet og trivsel for alle ansatte. NorgesGruppen skal ha spesiell fokus på rekruttering, kompetanse og riktig belønning. NorgesGruppen skal bygge på en organisasjon hvor beslutninger kan tas lengst ut mot forbrukerne innenfor klart kommuniserte strategiske rammer.

Konsernet

NorgesGruppen er landets største handelshus. Konsernets kjernevirksomhet er detalj- og engrosvirksomhet innenfor daglige forbruksvarer. Gjennom sine dagligvarekjeder representerer NorgesGruppen en markedsandel på 34,7 prosent innen dagligvarehandelen.

NorgesGruppen ble etablert i desember 1994 som en samarbeidsorganisasjon for grossistselskapet til Joh. Johannson og en rekke enkeltaktører på detaljistsiden innenfor dagligvarehandelen. Målet var å skape en felles front for posisjonering i et marked i stadig dreining mot færre og større aktører med økende integrasjon mellom engros og detalj. Samarbeidsforholdet ble endelig befestet da konsernet NorgesGruppen ble etablert i 2000 gjennom fusjoner mellom grossistvirksomheten til Joh. Johannson og en rekke detaljistvirksomheter. Sammenslåingen har sørget for at NorgesGruppen har styrket sin strategiske posisjon.

I 2003 hadde konsernet en omsetning på 26,9 milliarder kroner, og et driftsresultat før goodwillavskrivninger (EBITA) på 780,6 mil-

Finansielle nøkkeltall for konsernet

Omsetning og resultat

| | | 2003 | 2002 | 2001 |
|---------------------------------|-----------|--------|--------|--------|
| Sum driftsinntekter | NOK mill. | 26 919 | 24 814 | 23 357 |
| Driftsresultat | NOK mill. | 508 | 491 | 447 |
| Forenklet kontantstrøm (EBITDA) | NOK mill. | 1 203 | 1 138 | 1 043 |
| Ordinært resultat før skatt | NOK mill. | 457 | 410 | 309 |
| Årsresultat | NOK mill. | 366 | 249 | 227 |

Aksjer

| | | | | |
|----------------------------------|-------------|--------|--------|--------|
| Resultat per aksje ¹⁾ | NOK | 8,77 | 5,73 | 5,62 |
| Totalt antall aksjer per 31.12. | 1000 aksjer | 41 480 | 38 660 | 37 949 |

Kapital

| | | | | |
|------------------|-----------|--------|-------|-------|
| Totalkapital | NOK mill. | 10 836 | 9 525 | 9 716 |
| Egenkapital | NOK mill. | 3 917 | 3 140 | 2 944 |
| Egenkapitalandel | % | 36,1 | 33,0 | 30,3 |

Lønnsomhet

| | | | | |
|---|---|-----|-----|-----|
| Driftsmargin ²⁾ | % | 1,9 | 2,0 | 1,9 |
| Driftsmargin før GW-avskrivn. og nedskrivn. ³⁾ | % | 2,9 | 3,1 | 3,1 |
| Resultatgrad ⁴⁾ | % | 2,5 | 3,1 | 3,0 |

¹⁾ Årsresultat til majoritetsinteresser/gjennomsnittlig antall aksjer

²⁾ Driftsresultat/driftsinntekter

³⁾ Driftsresultat før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning/driftsinntekter

⁴⁾ Resultat før skatt + rentekostnader/driftsinntekter

lions kroner. Det er totalt 2 940 utsalgs- og serveringssteder og mer enn 25 000 medarbeidere er tilknyttet NorgesGruppen.

Virksomhetsområdene

NorgesGruppen har to virksomhetsområder, engros og detalj.

Engrosvirksomheten

Engrosvirksomheten leverer til tre markedssegmenter, dagligvaredetalj, servicehandel samt storhusholdning og servering. Engrosvirksomheten sørger for effektiv vareflyt hele veien fra produsent til forbruker. Engrosvirksomheten har ansvaret for den totale varestrømmen i konsernet, inkludert styring og oppfølging av de regionale engrosenheterne.

De regionale engrosenheterne skal sikre best mulig vareforsyning til NorgesGruppens dagligvarebutikker, kiosk og servicehandel, serveringssteder og storhusholdning. Gjennom engrosvirksomheten står NorgesGruppen for ca. 65 prosent av engrosomsetningen til det norske storhusholdningsmarkedet. NorgesGruppen leverer også kiosk- og servicevarer til Shell og Esso i Norge.

Engrosvirksomheten hadde i 2003 en omsetning før eliminering av interne salg på 18,2 milliarder kroner.

Detaljvirksomheten

Dagligvare: Virksomheten omfatter tre landsdekkende kjedekonsepser, samt et nærbutikk-konsept og et regionalt stormarkedkonsept. I virksomheten inngår 1 870 butikker. Drøyt 60 prosent av butikkomsetningen kommer fra kjøpmannseide kjedemedlemmer, mens det øvrige kommer fra egneide butikker i NorgesGruppen. MENY er profilkjeden for store supermarkeder. SPAR dekker supermarkedsegmentet, mens KIWI dekker lavprissegmentet. I

t tillegg kommer nærbutikkkonseptene Joker og Nærmat, samt Ultra-kjeden, som er et regionalt konsept for stormarkeder. NorgesGruppen har også et nært samarbeid med flere frittstående, regionale kjeder og butikker. Netto omsetning inkludert kjøpmannseide kjeder og butikker var i 2003 33,7 milliarder kroner.

Kioskhandel: Virksomheten består av kiosk-kjeden MIX med sine 920 kjøpmannseide kiosker og servicebutikker.

MIX har fire forskjellige konsepter; MIX Kiosk, MIX Handleriet, MIX Mett & Go og MIX Scene 1. Det er i tillegg etablert et fastfoodkonsept under navnet Jäfs.

Kioskhandel hadde i 2003 en omsetning på 6,3 milliarder kroner.



Forandringene fortsetter i norsk dagligvarehandel. Det medfører krav til nytenkning og omstillingsdyktighet. Konkurransen skjerpes, og som markedsleder er NorgesGruppen godt posisjonert til å møte utfordrerne.

Konsernsjef Sverre Leiro:

Forandringene fortsetter...

NorgesGruppens strategi er basert på å innfri forbrukernes ønsker og behov. Våre ulike konsepter skal ivareta både mangfold, valgfrihet, tilgjengelighet og lave priser.

De resultatene vi og våre kjøpmenn har oppnådd gjennom 2003 viser at vi lykkes, og at vi har innfridd i forhold til de planer og forventninger som lå til grunn for konserndannelsen for fire år siden. De økonomiske resultatene er tilfredsstillende, samtidig som uavhengige forbrukerundersøkelser rangerer oss på topp i vår bransje. Det inspirerer og motiverer til videre innsats.

Avtale med Europas største aktør

Norsk dagligvarehandel preges av den pågående internasjonaliseringsprosessen som påvirker både struktur og varetilbud. NorgesGruppen har i 2003 gjort viktige valg for å styrke seg i forhold til økt konkurranse fra internasjonale aktører. I oktober måned inngikk vi en omfattende samarbeidsavtale med Carrefour, som er Europas største aktør i dagligvarehandelen. Med denne avtalen har vi på den ene siden sikret oss et innkjøps samarbeid som gir oss tilgang til konkurransedyktige betingelser på en rekke produkter. På den andre siden har vi fått franchiserettighetene til den internasjonalt meget vellykkede Champion-kjeden.

Champion-kjeden lanseres i 2004

I løpet av 2004 vil vi ha introdusert de fem første Champion-butikkene i Norge. Profilhuset Meny-Ultra skal forvalte franchiseavtalen, og introduksjonen skjer ved at fem MENY-butikker blir konvertert til Champion. Utviklingen skjer i samarbeid med Carrefour. Dermed får vi nytte godt av deres internasjonale kompetanse,

mens vårt bidrag er kunnskap om det norske markedet og tilgang til markedsområder med interessant potensial. At vi gjennom denne avtalen får tilgang til et nytt konsept, betyr at vi spisser oss i forhold til priskonkurransen samtidig som vi ivaretar mangfoldet. Det siste er viktig i forhold til det faktum at forbrukere flest varierer sine dagligvareinnkjøp mellom tre forskjellige butikker, avhengig av behov.

Innkjøps samarbeid av stor betydning

Viktig for oss er det også å sikre konkurransedyktige vilkår for innkjøp av internasjonale varer. Det er fortsatt store prisforskjeller på deler av sortimentet mellom Europa og Norge. Uavhengig av et eventuelt EU-medlemskap, vil mellom 45 og 55 prosent av vårt vareinnkjøp være internasjonalt i løpet av en femårsperiode. Denne utviklingen er en annen grunn til at det har vært viktig for oss å knytte oss til en ledende internasjonal aktør. Gjennom den delen av Carrefour-avtalen som handler om innkjøps samarbeid, er vi sikret leveranser av internasjonale merkevarer til konkurransedyktige betingelser. Som et resultat av avtalen har vi også lansert et nytt lavpriserke som skal være et prisgunstig alternativ til andre merkevarer. I løpet av et halvt år er hele 100 produkter introdusert i våre butikker. Det bredeste utvalget skal selges gjennom KIWI for å styrke oss i lavprissegmentet, men produktene vil også tilbys i våre øvrige butikker.

KIWI er blitt heleid

I 2003 har NorgesGruppen kjøpt ut deleiere i drifts- og butikkeiende selskaper innenfor KIWI. I forhold til styring, strategi og handle-

frihet er det viktig at NorgesGruppen har full kontroll over profilhusene. Det gir ryddighet i forhold til roller og ansvar. I et nært samarbeid med kjøpmennene vil vi videreutvikle det gode fundamentet og de mulighetene som er skapt i KIWI-systemet.

Vi skal være førende

NorgesGruppen har en markedsandel på 34,7 prosent i norsk dagligvarehandel. I 2003 hadde vi en omsetningsvekst på 5,9 prosent, og vi har befestet vår posisjon som markedsleder. Vi har ambisjoner om fortsatt å være førende i utviklingen av bransjen i Norge, og det skal vi oppnå gjennom innovasjon og bredde. Det betyr konkurransedyktige tilbud i lavprissegmentet og satsning på ferskvare. Samtidig skal vi gjennom nye produkter vise at vi tilpasser oss endringer i folks kjøpe- og levemønster. Det er et faktum at nordmenn reiser mer og at vi får nye impulser også når det gjelder mat. Det blir også stadig flere enpersons husholdninger. Dette er forhold som må gjenspeiles i vårt varetilbud, og i forhold til disse og andre trender skal vi være i tet.

Det er ingen tvil om at vi gjennom vår allianse med Carrefour også vil ligge i forkant når det gjelder innkjøpsbetingelser for våre kjøpmenn. Internasjonale produkter har gjennomgående hatt en innkjøpspris til Norge som har ligget ca. 20 prosent over Europa for øvrig, og det er et gap vi har til intensjon å redusere. På den måten skal vi sikre våre kjøpmenns fremtidige konkurransekraft.

Nye satsingsområder

Vi har også tenkt offensivt i forhold til nye satsingsområder. I fjorårets rapport skrev jeg om

Post i Butikk og hva det betyr for oss og våre kunder, både i forhold til økt handel og når det gjelder å skape gode møteplasser. I år vil jeg trekke frem det gjennomslaget vi har hatt når det gjelder omsetning av reseptfrie legemidler utenom apotekene. Dette er et tema vi har arbeidet med over lengre tid, og det er klart at vi har styrket oss ved at vi har fått de mest brukte reseptfrie legemidlene på plass i våre butikker, ikke minst i distriktene og i nærbutikkene.

Volum og markedsandeler er på mange måter viktige elementer i vår filosofi. Med sterkt fokus på topplinjen – vår omsetning – vil vi sikre langsiktig industriell suksess. Vi er en volumorientert næring, og med suksess her vil vi også sikre vår lønnsomhet og vår soliditet. For at vi skal få best mulig effekt i forhold til volum, må vi være bevisste på hva vi gjør i alle våre viktige varegrupper. Utviklingen innenfor varegruppen frukt og grønt er en illustrasjon på at vi lykkes også her. I 2003 hadde vi en volumvekst på vel 13 prosent i denne varegruppen, og også her er vi en desidert markedsleder.

Gjennom de profilhusene og konseptene vi nå har, inklusive Champion, føler vi at vi har bredde, kvalitet og variasjon som gjør at våre kjøpmenn fremstår med særpreg og styrke i sine respektive markeder. Vi har utviklet samarbeidsmodeller som har gjort oss sterke sammen, og det skal videreføres med høy prioritet.

Fokus også på storhusholdning og servicehandel

Også i vår rolle som leverandør av matvarer til storhusholdninger skal vi bidra til å sikre et godt og variert tilbud av produkter. Men vi skal også bidra til økt effektivitet, økt matglede og økt fleksibilitet i storhusholdningsmarkedet. Dette gjøres blant annet gjennom en stadig større andel ferdige og semiferdige produkter.

Vi er også en stor leverandør av varer til servicehandelen; i hovedsak kiosker og bensinstasjoner. Både her og for storhusholdninger er bestillings- og leveringsrutiner viktig for kvalitet og effektivitet. For å bidra til enklere innkjøpsarbeid for disse kundene har vi utviklet en egen netthandelsløsning, ASKO Netthandel, beregnet på bedriftsmarkedet. På kort tid har denne løsningen blitt en av Norges største nettbutikker. Vi arbeider generelt for å få en større andel av leveransene til våre kunder. Så vel i forhold til logistikk som til miljøaspektet er det mye å hente på å redusere antall småleveranser til for eksempel kiosker og bensinstasjoner. Både samfunnsøkonomisk og bedriftsøkonomisk er dette en prioritert oppgave for oss i kommende planperiode.



Fleksibilitet og valgfrihet i forhold til leverandører

Vi har et strategisk bevisst forhold til våre leverandører. Etter hvert som vi har sett konsentrasjon om færre og større leverandører innenfor bank, finans og revisjon, har vi vært opptatt av å sikre oss mulighetene til å spille på flere. Det handler om å sikre oss fleksibilitet og valgfrihet i forhold til blant annet kompetanse og vilkår.

Også overfor andre typer leverandører, har vi skjerpet våre krav. Det dreier seg ikke bare om å forhandle frem konkurransedyktige innkjøpsbetingelser, men også om andre viktige forhold. Vi er opptatt av kvalitet og tillit i for-

hold til våre kunder, og et viktig tema her er økt fokus på matvaretrygghet. Nye krav til sporbarhet på de enkelte produktene er et eksempel på våre skjerpede avtalebetingelser i forhold til leverandørene.

Jeg vil takke alle våre medarbeidere for de resultater som er skapt i NorgesGruppen gjennom 2003, og ser frem til fortsatt vekst og positiv utvikling.

Norsk dagligvarebransje er i endring. Internasjonale aktører etablerer seg i Norge, og rammevilkårene endrer seg. NorgesGruppen er godt forberedt til å møte utfordringene.

Rammebetingelser:

Internasjonalisering i dagligvaremarkedet

Varehandelen blir stadig mer internasjonal. Aktørene tilpasser seg nye markeder og etablerer virksomhet i nye områder. Liberalisering blant annet i EU gjennom EØS bidrar til at også det norske markedet påvirkes av globaliseringen. I den norske dagligvarehandelen ser aktørene seg om etter nye forbedringsmuligheter for å møte økt konkurranse.

Norge – et attraktivt marked

Flere internasjonale dagligvarekjeder har valgt Norge som satsningsområde. Det norske markedet preges av forutsigbarhet og stabile strukturer. Høy kjøpekraft og potensial for endrede vaner og ytterligere vekst gjør Norge attraktivt for internasjonale kjeder.

Konkurransen i Norge blir hard ettersom de store internasjonale kjedene tar med seg lønnsomme, globale innkjøpsbetingelser og egne, billige merkevarer når de etablerer seg her.

Flertallet av NorgesGruppens konkurrenter har dominerende, utenlandske eiere, mens NorgesGruppen er en av få aktører med utelukkende norske eiere.

Vi må være konkurransedyktige

For å beholde vår sterke markedsposisjon, arbeider vi systematisk for å være konkurransedyktige også under nye rammebetingelser. Utenlandske eiere kan være en inngangsport til internasjonale innkjøpsbetingelser og attraktive lavprisvarer. NorgesGruppen har valgt en annen løsning.

Gode innkjøpsbetingelser er en forutsetning

NorgesGruppen skal være i stand til å levere produkter i alle kvalitetskategorier som kun-

dene etterspør. Samtidig skal kjedene være konkurransedyktige på pris. Et viktig parameter for å lykkes med dette, er at selskapets kjøpmenn skal ha optimale betingelser. NorgesGruppens struktur er i stor grad basert på et tillitsfullt samarbeid med kjøpmennene. Målet om å være konkurransedyktig under nye konkurranseforhold har vært den viktigste drivkraften bak utviklingen av NorgesGruppens nye strategi.

Samarbeid fremfor eierskap

Gjennom strategiprosessen ble det klart at konkurransekraft for NorgesGruppen ikke handler om å finne en internasjonal eier, men snarere en samarbeidspartner. NorgesGruppen skal fortsatt være norskeid, og selskapet skal fortsatt gi prioritet til norsk næringsmiddelindustri. Selskapet trenger imidlertid tilgang til de beste innkjøpsbetingelsene for å hevde seg i konkurransen med de store internasjonale aktørene. Derfor har NorgesGruppen fokusert sin innsats om å finne en partner og en samarbeidsform som setter oss i stand til å møte nye konkurrenter med konkurransedyktige priser, kvalitet og konsept.

Carrefour-avtalen

I 2003 startet letingen etter en egnet internasjonal samarbeidspartner, og NorgesGruppen var i dialog med flere interessante aktører. Øverst på ønskelisten stod franske Carrefour, som er den nest største dagligvareaktøren i verden. Etter grundige forhandlingsrunder ble det den 2. oktober 2003 klart at Carrefour hadde valgt NorgesGruppen som sin innfallspport til det nordiske markedet, mens NorgesGruppen på sin side hadde oppnådd målet om et samarbeid som muliggjør internasjonal forankring basert på norsk eierskap.

Likhetstrekk

Carrefour har mange likhetstrekk med NorgesGruppen, og dette var avgjørende for at avtalen ble inngått. Målet med samarbeidet er ikke bare å opprettholde NorgesGruppens posisjon, men også at NorgesGruppen og Carrefour i fellesskap styrker sine posisjoner i det europeiske markedet.

Egne merkevarer og non-food

Det norske markedet er i ferd med å bli mer differensiert. Kundene er opptatt av både pris og utvalg, og innsatsen må konsentreres om både lavpriskonseptene og de store supermarkedene. Egne merkevarer er viktig for både differensiering og pris. Gode tilbud på non-food produkter er et annet virkemiddel for å lokke kunder til butikken.

Gjennom Carrefour-avtalen er NorgesGruppen sikret kompetanse og tilgang til et stort sortiment av egne merkevarer og non-food produkter.

Norsk er viktig

NorgesGruppen skal være lojal og profesjonell overfor alle leverandører. Langsiktighet er et nøkkelord i forholdet til viktige norske partnere. Vi skal være en pådriver for å styrke og effektivisere viktige norske samarbeidspartnere, i håp om å bidra til en langsiktig, sterk og norsk næringsmiddelindustri.

Fortsatt nordisk samarbeid

NorgesGruppens nordiske samarbeidsplattform blir opprettholdt gjennom eierskapet i United Nordic. Det internasjonale samarbeidet med SPAR International vil også bli videreført.

Carrefour-avtalen

To avtaler inngått mellom Norges-Gruppen og Carrefour 2. oktober 2003.

- Innkjøpsavtale som sikrer NorgesGruppen konkurransedyktige betingelser på internasjonale merkevarer
- Franchiseavtale som sikrer Carrefour innpass i det norske markedet med dagligvarekonseptet Champion

I tillegg vil samarbeidet med Carrefour gi muligheter for kompetansedeling innenfor IT, kvalitet og konsept, samt felles innkjøp av merkevarer og samarbeid om non-food.

Fakta om Carrefour

- Største aktør i europeisk detaljvarehandel og nest størst i verden
- Mer enn 9 632 butikker i 30 land
- Butikkformater: Hypermarked, supermarked og lavpris
- Markedsleder i ni land
- Brutto omsetning på 86 milliarder euro
- Børsverdi på 31 milliarder euro per 31.12.2003
- 396 662 ansatte

- ↑ Nærbutikk 1
- ↑ Kveldsåpent 7
- ↶ Vareutvalg 4
- ↶ Lavpris 5



En og samme forbruker kan ha ulike behov for dagligvarer gjennom hele uken. NorgesGruppen ønsker å dekke flest mulig av disse behovene. Derfor har vi utviklet flere kjedekonsepter med ulik profil.

Detaljvirksomheten:

Frihet til å velge

Mangfold

Over tid har NorgesGruppen arbeidet målrettet med å identifisere konseptene som best treffer de ønskede kundegruppenes behov. Ettersom handlevaner er i endring er også arbeidet med konseptutvikling en kontinuerlig prosess.

I dag består NorgesGruppen av flere dagligvarekjeder med hver sin profil, skreddersydd for ulike kundegrupper. Kjedenes drives og utvikles i regi av tre profilhus: Meny-Ultra, Kiwi og Spar Norge.

I tillegg består NorgesGruppen av profilhuset MIX som tilbyr forskjellige konsepter innenfor kiosk og servicehandel. MIX er en av de ledende aktørene i kioskmarkedet. Alle de 920 kioskene og servicebutikkene i MIX-kjeden er tilknyttet NorgesGruppen gjennom kjedemedlemsavtaler. MIX består av fire delkonsepter: MIX Kiosk, MIX Handleriet, MIX Mett & Go og MIX Scene 1 (se side 20 for ytterligere informasjon).

Utvalg, sortiment, tilgangen på produktnyheter, pris og beliggenhet er med på å gi kjedene ulike særpreget og funksjon for kundene. Til sammen utfyller kjedene hverandre. Dagligvarekjedene i de tre profilhusene representerer ulike deler av markedet og dekker behovene for hver sine kundegrupper:

Profilhuset Spar Norge konsentrerer seg om nærhet og lokal tilpasning. Kjedenes arbeider for å ha det beste tilbudet der folk bor. Profilhuset Kiwi dekker først og fremst behovet for basisvarer – raskt, enkelt og til lave priser. Profilhuset Meny-Ultra bidrar til mangfold og valgfrihet for forbrukeren gjennom store butikker, stort vareutvalg og bugnende ferskvaredeisker i de to kjedene MENY og Ultra.

Nærhet

Nærbutikken og supermarkeder har en viktig rolle. Her finnes stort sett alt på ett sted. Vidt spenn i vareutvalg og servicetilbud kjennetegner forretningene. NorgesGruppen har arbeidet for utvidelse av tilbudet ved å være pådriver for introduksjon av reseptfrie legemidler og Post i Butikk. SPAR og Joker satser bevisst på nærhet og på å ha lokalmiljøenes beste butikker. SPAR og Joker legger vekt på å være best lokalt gjennom å kjenne kundenes behov, og å yte en ekstra god service er en av suksessfaktorene til SPAR og Joker. Meget gode tilbud hver eneste uke er en annen suksessfaktor for butikkene.

SPAR og Joker er begge landsdekkende kjeder med 331 SPAR-butikker og 383 Joker-butikker. Disse kjedene består i hovedsak av kjøpmannseide butikker.

Nærkjøpmenn AS er et eget selskap i NorgesGruppen som har samlet de minste butikkene for å trekke vekslers på økt samarbeid.

Pris

Et lavpriskonsept er avgjørende for å møte den mest prisbevisste delen av forbrukerne.

KIWI er NorgesGruppens lavpriskjede. I tillegg til å være billig skal det være enkelt og raskt å handle hos KIWI. Slagordet «Trygt, kjapt og billig» illustrerer dette.

KIWI-kjeden vokser stadig, og butikknummer 300 ble åpnet ved utgangen av 2003. KIWI har opparbeidet en sterk posisjon som lavpriskjede, og samtidig ser vi at kjeden bidrar til NorgesGruppens mangfold. Holdbarhetsgarantien, bleieavtalen (hver femte bleiepakke som kjøpes hos KIWI er gratis) og kvalitetsgarantien

NorgesGruppens kjedekonsepter

Kiosk:

MIX – Dagens lille høydepunkt

Antall butikker: 920

Antall artikler: 4 000 varelinjer

Salgsflate: ca. 100 m² +

Omsetning per butikk: 6,8 NOK mill.
(inkl. spill og telefoni)

Nærbutikk:

Joker – Tid til overs

Antall butikker: 383

Antall artikler: 2 000–4 000

Salgsflate: 120 – ca. 400 m²

Omsetning per butikk: 3–12 NOK mill.

Lavpris:

KIWI – Kjapt, trygt og billig

Antall butikker: 303

Antall artikler: 3 500–4 000

Salgsflate: 300–1 000 m²

Omsetning per butikk: 10–60 NOK mill.

Supermarked:

SPAR – Best lokalt

Antall butikker: 331

Antall artikler: 3 000–6 000

Salgsflate: 200 – ca. 1 000 m²

Omsetning per butikk: 12–50 NOK mill.

Stort supermarked:

MENY – Friheten til å velge

Antall butikker: 125

Antall artikler: 13 000

Salgsflate: 750 m² +

Omsetning per butikk: 50 NOK mill. +

Stormarked:

Ultra – Når vareutvalget teller

Antall butikker: 9

Antall artikler: 20 000

Salgsflate: 2 500–5 000 kvm

Omsetning per butikk: 150–300 NOK mill.



på frukt og grønt er eksempler på tilleggsverdier som gjør KIWI til mer enn en lavpriskjede.

Det er allikevel lavpris som er den sterke delen av KIWI-profilen. Et bredt tilbud av lavprisvarer vil bli et viktig våpen i konkurransen med nye, utenlandske kjeder som etablerer seg i Norge.

Også de andre kjedene i NorgesGruppen spiller på pris som konkurransemiddel. MENY-kjeden har for eksempel faste lave priser på en rekke basisvarer. Alle Joker og SPAR-butikkene har ukentlig gode tilbud.

Tilgjengelighet og beliggenhet

Utvidede åpningstider gir kundene flere muligheter. En rekke butikker har oppnådd økt omsetning om kvelden gjennom utvidede åpningstider. Enkelte steder har KIWI nå åpent til kl. 23.00, og kjeden forventer at stadig flere vil holde lenge åpent.

Tilgjengelighet innebærer også attraktiv lokalisering. Derfor er mange av NorgesGruppens kjeder representert over hele landet, med alt fra små nærbutikker på den ytterste øy til store forretninger – gjerne i kjøpesentre i de største byene.

Service og matglede

Profilhuset Meny-Ultra står for mangfold og valgfrihet, men også for service og matglede.

MENY er den største av de to kjedene, med totalt 125 butikker lokalisert på Østlandet, Sørlandet og Vestlandet. Butikkene eies av kjøpmenn eller av NorgesGruppen. MENY scoret best på både kvalitet, utvalg og service i «Dagligvarekjedene 2002» som utarbeides av AC Nielsen. Kundeloyalitet er også en variabel som MENY rangerer høyt på i ulike analyser. Hos MENY skal det være inspirerende å handle, og lett å velge det som passer best for anledningen.

Ultra er den andre kjeden i profilhuset Meny-Ultra. Ultra har enda større vareutvalg, sterkere ferskvareprofil og enda større butikker enn MENY. Kjedenes målsetting er til enhver tid å ha de nyeste produktene i alle varekategorier. Ultra ønsker å bidra til matglede og inspirasjon. I vareutvalget finner kundene ferskt kjøtt, fisk, skaldyr, bredt utvalg fra internasjonalt kjøkken, eksotisk frukt og grønt, rykende ferske bakevarer, økologisk mat og alternativ mat for

allergikere.

De fleste lavprisbutikker har mellom 1 000 og 3 000 produkter i sortimentet. Ultra har mer enn 20 000 forskjellige artikler i sitt vareutvalg, og med et arealbehov på minst 3 000 kvadratmeter, sier det seg selv at Ultra begrenser sin tilstedeværelse til de store byene. Ultra-kjeden består av ni butikker, hvorav åtte er egneide. Den første kjøpmannseide Ultra-butikken ble åpnet på CC Vest i Oslo i november 2003.

MENY og Ultra står begge for god service og sterk fagprofil. Begge kjedene har fagfolk i ferskvareavdelingen. Slaktere, kokker og pølse-makere sikrer de beste råvarene og ferdige måltider. MENY og Ultra ønsker å gi sine kunder mer enn bare det å kjøpe dagligvarer. Derfor er god service også viktig.

Kvalitet og trygghet

Alle NorgesGruppens kunder forventer å finne trygge matvarer av god kvalitet, uansett hvor de handler. NorgesGruppen legger derfor stor vekt på utvikling og drift av sentrale systemer og rutiner for å sikre at varene holder god kvalitet og er trygge. Arbeidet med matvaresikkerhet er beskrevet på side 22 i denne rapporten.

Det er etablert egne kvalitetsfunksjoner i profilhusene. NorgesGruppen er tilført ny kompetanse og er langt fremme innen matvaresikkerhet. Selskapet har forsterket fokuset på matsikkerhet, og det gir resultater.

Mangfold for kjøpmannen

Ikke alle kjøpmenn ønsker å være medlem i en stor kjede. Kjededemedlemskap innebærer både fordeler og forpliktelser, og NorgesGruppen har ordninger som er tilpasset de butikkene hvor kjededemedlemskap ikke passer.

NorgesGruppen tror på mangfold også på dette området. Vi tilbyr rene innkjøpsarbeid for en rekke frittstående kjøpmenn og assosierte kjeder. Dette gjelder blant annet lokale og regionale kjeder som Bunnpris, Dragset, Safari, Helgø og CC Mart'n.

Fornyelse

I løpet av 2004 vil NorgesGruppen øke mangfoldet og bidra til fornyelse når Champion-konseptet introduseres i enkelte MENY-butikker. Konseptet er et svar på de endringene som

finner sted i det norske markedet og er et resultat av samarbeidsavtalen som er inngått mellom NorgesGruppen og franske Carrefour. Profilhuset Meny-Ultra skal stå for testing og introduksjon av konseptelementene fra Champion i 2004. Sortimentet som tilbys blir unikt for disse butikkene gjennom et bredt utvalg av egne merkevarer. Hensikten er først og fremst å forsterke eksisterende konsepter med Champion som passer godt i profilhuset Meny-Ultra.

En annen nyskapning er ferdigmatserien Culina. Serien består av ferske, kjølte ferdigretter som MENY har utviklet. Seks retter er i første omgang lansert: Tre ferske pizzaer og tre pastaretter.



Riktig vare på riktig sted til riktig tid.

NorgesGruppens engrosvirksomhet sørger for at varene kommer frem.

Engrosvirksomheten: Effektiv distribusjon

Engrosvirksomheten omfatter de regionale ASKO-selskapene og Storcash-enhetene. JOH-System AS i Oslo er både et regionalt ASKO-selskap og morselskapet for virksomhetsområdet engros. Virksomheten har ansvaret for den samlede vare- og informasjonsstrøm i verdikjeden fra produsent til sisteleddet innenfor markedssegmentene dagligvaredetalj, kiosk og servicehandel samt storhusholdning og servering. Ansvaret skal utøves slik at NorgesGruppens konkurransedyktighet i verdikjeden sikres ressurseffektivt og miljøvennlig.

Netto omsetning før eliminering av interne salg i 2003 ble 18,2 milliarder kroner, en økning på 8,7 prosent fra 2002. Engrosvirksomheten er markedsleder innenfor alle segmenter av markedet og er landets klart største engrosforetak.

Fokusområder 2003

Engrosvirksomhetens fokusområder i 2003 har vært innføringen av et nytt IT-system for logistikk (OPUS) og gjennomføringen av en ny varestrømsmodell. Ny varestrømsmodell innebærer nytt sentrallager og ny samlastings-terminal, samt en betydelig økning av kjølekapasiteten. Videre innebærer modellen distribusjon av ikke-lagerførte varer.

I 2003 har innføringen av nytt IT-system for logistikk blitt prioritert. Over halvparten av ASKO-selskapene har installert systemet og siste engrosselskap går over til systemet i juni 2004. OPUS («jobben er gjort») er en forutsetning for å kunne løse fremtidige oppgaver

knyttet til ny varestrømsmodell. Det er lagt ned betydelige ressurser og det er utført en svært god innsats fra alle medarbeidere. Innføringen har gjennomgående gått uten at markedet har fått dårligere service. Produktiviteten har naturlig nok falt noe i innføringsfasen fordi nye rutiner skal innarbeides innenfor mange områder i virksomheten.

Ny varestrøm innebærer «differensierte distribusjonsmetoder – tilpasset varens karakteristika og markedets behov». Betydelig utbygging av enkelte engrosanlegg er iverksatt for å realisere ny varestrømsmodell og nye varegrupper. Dette omfatter bygging av samlastingsterminal og forberedelser til oppstart av sentrallager på Vestby og utvidelse av ASKO Øst AS' lager samme sted. På JOH-System AS's anlegg i Oslo pågår byggingen av nytt kjølelager på 12 000 kvadratmeter som skal stå klart mot slutten av 2004. Disse investeringene vil gi mulighet for nye varegrupper og økte leveringsandeler fom 2005.

Engrosvirksomheten driver omfattende driftsoppfølging gjennom benchmarking, både ASKO-selskapene seg i mellom og med samarbeidende engrosvirksomheter i Europa forøvrig. Denne benchmarkingen viser at ASKO-selskapene har et meget høyt produktivitetsnivå også i internasjonal sammenheng. Stor fokus på medarbeiderutvikling, lederutvikling av arbeidsledere i de operative funksjoner, og HMS-arbeide generelt, gir resultater.

Betydelige transaksjonsvolum og nitidige krav til presisjon preger den operative driften. Holdninger som «riktig første gang» og «ajour

hver dag» står derfor alltid i fokus. Det produseres over 50 000 000 ordrelinjer og over 700 000 fakturaer årlig. Distribusjonsbilene tilbakelegger en avstand som tilsvarer 300 ganger rundt jorden. Presisjon og kvalitet følges opp gjennom registrering av alle avvik i forhold til gitte standarder. Eksempelvis måles hver ordre og leveranse mht servicegrad (leveringsevne) og leveringspresisjon og feilplukk. Dette er også kvalitetskrav som benchmarkes med de beste grossister i Europa for øvrig.

Videre fremover

I 2004 vil engrosvirksomheten prioritere fire områder. Selskapet skal slutføre innføringen av nytt IT-system og ny varestrømsmodell. Der nest skal de store byggeprosjektene i østlandsområdet ferdigstilles.

Engrosvirksomheten skal også forberede en betydelig økning av leveringsandelen fra og med 2005. Dette omfatter nye varegrupper som tobakk, hvitt kjøtt/fjærfe og rødt kjøtt. Distribusjonssamarbeidet med BAMA innenfor frukt og grønt skal også videreføres i nye regioner.

Selskapet skal intensivere miljøarbeidet. Nye miljøstasjoner for retur og gjenvinning av plast og papir skal etableres. Internkontrollprosedyrer for trygg mat skal videreutvikles. Økte leveringsandeler, høyere omsetning av gjenvinnbar emballasje (boks og engangspet for kullsyreholdige drikkevarer), samt emballasjeoptimering, er de viktigste drivkreftene for en mer miljø- og ressursvennlig varestrøm.

Engrosvirksomheten:

| | |
|---------------------------------|------------|
| Antall kunder totalt: | 11 700 |
| Netto vareomsetning (mrd. kr.): | 18,2 |
| Leveringsandel: | 55 prosent |

Kundefordeling

| | |
|-------------------------------|-------|
| Dagligvarehandel: | 1 900 |
| Servicehandel: | 2 300 |
| Servering og storkusholdning: | 7 500 |

Omsetningsfordeling:

| | |
|-------------------------|------|
| Dagligvarehandel: | 75 % |
| Storkusholdning: | 14 % |
| Kiosk og servicehandel: | 11 % |

Norge har ca. 15 000 storhusholdninger og serveringssteder. I 2003 kjøpte disse råvarer for omkring 15 milliarder kroner. NorgesGruppen har ca. 7 500 kunder i dette markedet.

Storhusholdning:

Enklere hverdag for kjøkkensjefen

Institusjoner, kantiner, cateringbedrifter, serverings- og overnattingssteder og reiselivet for øvrig utgjør storhusholdningsmarkedet. Gjennom engrosvirksomheten tilbyr NorgesGruppen engrossalg av varer, samt enkle løsninger som gir effektiv vareflyt. På den måten bidrar NorgesGruppen til å forenkle hverdagen for våre storhusholdningskunder.

Mangfoldig bransje

NorgesGruppens storhusholdningskunder er både små og store enheter i offentlig og privat sektor. Viktige kundegrupper i det offentlige er Forsvaret samt sykehus og institusjoner. Kundene i privat sektor er først og fremst restauranter, hoteller, catering, kantiner og gatekjøken. Kundene dekker i gjennomsnitt 35 prosent av sitt totale innkjøpsbehov via NorgesGruppens engrosvirksomhet. Det jobbes for at viktige varegrupper som mineralvann, øl, frukt og grønt, fersk fisk og rødt kjøtt i større grad skal bli distribuert via NorgesGruppen.

Mer enn kun varer

Leveransene til storhusholdningskundene er for det meste mange og små. Det skyldes at mange av de omkring 7 500 kundene er små enheter med begrenset forbruk og små muligheter til å lagre varer. NorgesGruppen tilbyr et komplett system som ivaretar hele vareflyten fra varebestilling via lagerstyring til distribusjon av varene, i tillegg til selve engrossalget av varer.

Rask og effektiv netthandel

Som ett av tiltakene for å bidra til en bedre hverdag for kundene, har selskapet utviklet en egen netthandelsløsning under navnet ASKO Netthandel. Løsningen er utviklet spesielt med tanke på de typiske bedriftskundene som restauranter, kantiner og hoteller. Det er også utviklet en egen portal som er tilpasset kravene til offentlige innkjøpsrutiner.

Stadig flere av storhusholdningskundene har valgt å ta netthandelsløsningen i bruk, og NorgesGruppen er den største aktøren innen netthandel til bedriftsmarkedet. 1 200 kunder benytter allerede løsningen. I 2003 omsatte NorgesGruppen varer via nettet for ca. en milliard kroner.

Hele varespekteret er tilgjengelig via den raske og effektive netthandelsløsningen. 20 minutter etter bestilling mottar kunden en bekreftelse på bestillingen, med beskjed om hva som er tilgjengelig på lager, samt forslag til alternative varer dersom noe skulle mangle.

Utvidet varetilbud

For små enheter er det viktig å ha lett tilgang til varene de ønsker. Hvis en større del av varebehovet kan dekkes hos en og samme leverandør, blir det mindre papirarbeid og færre leveranser å holde styr på. Kundene vil kunne få enklere hverdag. Derfor vil NorgesGruppen arbeide for å utvide sitt varetilbud til storhusholdningskundene.

Økt fokus på offentlig sektor

NorgesGruppen har besluttet å styrke sitt tilbud til storhusholdningskundene i det offentlige. Disse kundene har fått sin egen portal hos ASKO Netthandel. Offentlig storhusholdning er en del av markedet som er i sterk endring. Innkjøpsmønsteret er i økende grad anbudsorientert. For å være en god samarbeidspartner må NorgesGruppen endre seg i takt med markedet. Det betyr blant annet at selskapet vil satse ytterligere på samordning av tilbud til offentlig sektor og et enda tettere samarbeid med kundene.

NG Servering

I storhusholdningsmarkedet er NorgesGruppen først og fremst grossist og tilbyr av innkjøps- og logistikk-løsninger, men konsernet er også engasjert på detaljistsiden gjennom eierskap i serveringskjeder, som pizzakjedene Piccolo og Dolly Dimple, Kaffebrenneriet, LeCafé og hurtigmatkjeden BonApetitt.



ASKO Netthandel

Internett-applikasjon for storhusholdning (inkl. offshore) og servicehandel

- Satt i drift april 2002
- Løsningen benyttes av eksterne kunder, kjeder og internt
- Integret med alle Norges-Gruppens interne datasystemer
- Omkring 1 200 aktive brukere fordelt på ni grossistselskap
- Omsetning gjennom system ca. 1 milliard kroner

Totalmarked

- 15 000 storhusholdninger og serveringskjeder
- Innkjøp er beregnet i 2003 ca. 15 milliarder kroner

NorgesGruppen

- 7 500 kunder
- Institusjoner
 - 11 % av innkjøpet
 - 2 000 institusjoner
- Kantiner og Catering
 - 26 % av innkjøpet
 - 5 000 kantiner og catering
- Hotell, spisesteder, kafeer, restauranter og hurtigmatutvalg
 - 63 % av innkjøp
 - 8 000 steder

Tidlig om morgenen eller sent på kvelden – det er alltid noen som er underveis. Forbrukerne forventer økt tilgjengelighet. Kiosk- og servicehandelen gir friheten til å velge når og hvor innkjøpene skal gjøres.

Kiosk- og servicehandelen:

Dagens lille høydepunkt

Forbruksvanene endrer seg. Vi er stadig underveis, og behovet for mat og drikke eller andre dagligvarer er i sterk endring. De siste årene har derfor kiosker, storkiosker og bensinstasjoner blitt viktigere butikktilbud for folk i farten.

Supplement og konkurrent

De fleste kiosker og bensinstasjoner selger både daglige forbruksvarer og servering av ferdigmat. Med lange åpningstider og god tilgjengelighet der folk ferdes, er servicehandelen blitt et viktig supplement – og en konkurrent – til dagligvarehandelen og serveringsbransjen.

Omsetningen i den norske serveringsbransjen har gått litt tilbake de siste årene, mens salg av ferdigmat i servicehandelen øker jevnt. Gjennom stadig bredere tilbud av dagligvarer bidrar servicehandelen også til en bransjegliding inn mot dagligvarehandelen.

Grossist

NorgesGruppen har flere roller i dette voksende markedet. Engrosvirksomheten leverer varer og logistiktjenester til en rekke kiosker og bensinstasjoner. I tillegg eier NorgesGruppen kioskkonseptet MIX som har 920 kiosker tilknyttet.

Vare- og logistikkleverandør

NorgesGruppens rolle som grossist i servicehandelsmarkedet tilsvarer rollen selskapet har i storhusholdningsmarkedet. I tillegg til å være vareleverandør, leverer NorgesGruppen et komplett produkt som ivaretar hele vareflyten fra bestilling via lagerstyring, til distribusjon. Alternative varer tilbys automatisk dersom det opprinnelige produktet er utsolgt. Til sist sørger selskapet for distribusjon av varene. Netthandelsløsningen, ASKO Netthandel, tilbys også til kundene i kiosk- og servicehandelsmarkedet.

NorgesGruppen har en markedsandel på

omkring 45 prosent av vareleveransene til servicehandelsmarkedet. Hovedkundene er Esso, Shell og MIX-kioskene.

Stor i kioskmarkedet

MIX er en av de ledende aktørene i kioskmarkedet. Kjeden representerer en markedsandel på over 18 prosent*. Alle de 920 kioskene og servicebutikkene i MIX-kjeden er tilknyttet NorgesGruppen gjennom kjedemedlemsavtaler. MIX består av fire delkonsepter: MIX Kiosk, MIX Handleriet, MIX Mett & Go og MIX Scene 1. Kjedekonseptene forvaltes og utvikles av profilhuset MIX, hvor også hurtigmatkonseptet Jafs inngår.

MIX Kiosk er et kioskvarekonsept, mens MIX Handleriet også selger dagligvarer. Et annet konsept er MIX Mett & Go, som tilbyr kioskvare og fastfood. Hos MIX Scene 1 er kioskkonseptet kombinert med tilbud for hjemmeunderholdning.

Spillmarkedet vil endre seg

MIX-kjedens kiosker og servicebutikker omsetter til sammen for mer enn seks milliarder kroner. Spillprodukter har lenge vært en viktig inntektskilde for kioskene, og utgjør alene en omsetning på omkring 3,3 milliarder kroner. Kontantkort til mobiltelefoner utgjør også betydelige omsetningsandeler. I tillegg er sukkervarer en viktig varegruppe i MIX.

Markedet for spillprodukter er nå i ferd med å endres betydelig. Internettbaserte tjenester er på vei, og på lengre sikt er det naturlig å se for seg at både spill og lading av kontantkort kan gjøres hjemmefra. Det betyr at NorgesGruppen må forberede seg på å tilpasse sine utsalgssteder til en ny konkurransesituasjon.

* Kilde: AC Nielsen Norge AS



Spillmarkedet 2003

- Spillmarkedet var på 38,1 milliarder kroner i 2003
- Norsk Tipping 25,6 %
- Hestespill 6,3 %
- Automatmarkedet 58,0 %
- Bingo 5,0 %
- Lotteri/andre spill 1,3 %
- Utenlandske spill/nettsteder 3,8 %

Kilde: Norsk Tipping

Revidert automatforskrift

- Antall automater reduseres fra ca. 18 500 til 10 000 automater
- Aldersgrense på 18 år skal håndteres gjennom å fjerne automatene fra inngangspartier på kjøpesentre, og andre områder som ikke kan kontrolleres
- Alle dagens automater fjernes og erstattes av nye automater tilknyttet samme nettverk for å gi Norsk Tipping og myndighetene kontroll med pengestrømmen
- Pilot på de nye automatene starter 1.8.2004 i regi av Norsk Tipping

NorgesGruppens sentrale innkjøpsavdeling kjøper inn varer til en verdi av 26 milliarder kroner årlig.

Kategori/Innkjøp/Kvalitet:

Største aktør på innkjøp av forbruksvarer

NorgesGruppen er den største innkjøpsaktøren innenfor hvert av de tre markedssegmentene konsernet opererer i – dagligvare, kiosk og servicehandel samt storhusholdning og servering. Den sentrale avdelingen for Kategori/Innkjøp/Kvalitet har kompetanse innenfor hvert av disse tre markedssegmentene. Det forhandles priser og betingelser basert på ytelse og motytelse, og det tilstrebes å forhandle for alle tre segmentene samlet. Varekostnadene utgjør en stor andel av totalkostnadene i disse segmentene, og NorgesGruppen må tilby riktige varer med gode priser og betingelser for at kundene og butikkene skal kunne være konkurransedyktige i sine markeder. Samtidig stiller Kategori/Innkjøp/Kvalitet krav til sine leverandører for å sikre at varene som leveres er i henhold til kundenes og forbrukernes forventninger.

Kvalitet og matsikkerhet

Som leverandør og selger av dagligvarer har NorgesGruppen et ansvar for å sikre trygg mat hele veien fra jord og fjord til bord. Det som kjøpes inn må være i henhold til lover og forskrifter, men det må også tilfredsstillende selskapets egne krav til genmodifisert mat, etisk handel, emballasje, kvalitet og matsikkerhet generelt.

Målet er at alle NorgesGruppens leverandører innen juni 2004 skal være sertifisert i henhold til en av de anerkjente internasjonale standardene for matsikkerhet. Leverandører som ikke velger en matsikkerhetsstandard risikovurderes, og med bakgrunn i denne vurderingen, gjennomføres det revisjoner.

Ett av kriteriene ved leverandørvalg er vurdering av leverandørrisiko. NorgesGruppen har innført et leverandøroppfølgingssystem for å kategorisere leverandørene ut fra graden av risiko knyttet til kvalitet og matsikkerhet. Leverandørene deles inn i tre kategorier på basis av

NorgesGruppens erfaringer og kartleggingsarbeid. Leverandørene kan risikere å bli nektet leveranse til butikkene hvis de ikke oppfyller selskapets kvalitetskrav. Dette er nødvendig for å sikre at selskapet er i stand til å følge opp de krav og forventninger som stilles.

Når kvalitetsavvik oppstår har NorgesGruppen et system som sikrer en rask tilbaketrekking av varer i samarbeid med leverandørene. Krise og beredskapssystemet er videre knyttet opp mot leverandøroppfølgingssystemet slik at selskapet har full oversikt over kvalitetsnivået.

Innkjøpsrollen

Kategori/Innkjøp/Kvalitet har ansvaret for alle forhandlingsprosesser og er konsernets bindeledd mellom leverandørene, engrosvirksomheten og profilhusene/kjedene. Avdelingen har som oppgave å bidra til at engros- og detaljistvirksomhetene skal ha et sortiment som styrker deres posisjon. Kategori/Innkjøp/Kvalitet arbeider under prinsippet ytelse og motytelse, og følger dette opp gjennom omfattende analysebaserte forhandlinger, og oppfølging gjennom avtaleperioden. For dagligvare gis det garanti for kjøp av avtalt sortiment, mens det for servicehandel og storhusholdning utarbeides et prioritert sortiment i fellesskap med våre samarbeidspartnere.

Avdelingen håndterer innkjøp av omkring 45 000 ulike produkter til en årlig innkjøpsverdi på ca. 26 milliarder kroner. NorgesGruppens innkjøpsrolle omfatter alt som skjer i forkant av en fysisk varebestilling fra engros, butikk eller kunde.

Forbrukerstyrt vareutvalg – Kategoristyring

Riktig sortiment handler om å styre sine innkjøp i forhold til hva forbrukerne etterspør. Produktkategorier og utvikling i forbrukernes spise- og drikkevaner analyseres, og kunnskap om kundenes behov kombinert med krav til vareutvalg innenfor den enkelte kjede danner grunnlag for sortiment. En vesentlig del av arbeidet består i å sikre et forbrukerorientert sortiment basert på kravene fra hvert enkelt kjedekonsept.

Kategoriutvikling er også et viktig område. NorgesGruppen satser mye på å utvikle kompetanse og ressurser knyttet til dette. Utstrakt analysearbeid, forbrukerpaneler og gjennomføring av utviklingsprosjekter skal sette selskapet i stand til å utvikle eksisterende kategorier, samt etablere nye kategorier med fokus på bransjegliedning.

Egne merkevarer

NorgesGruppen har flere kjente og etablerte merkevarer som Eldorado, Gartner, Slakter'n, Seidel, Fiskemannen og Rimco. Dette er produkter med en god kvalitet til en rimelig pris. For å kunne tilfredsstillende forbrukers valgmuligheter på pris/kvalitetsdimensjonen lanserte NorgesGruppen First Price som et eget lavprismerke i 2003. Etter et halvt år er omkring 100 produkter lansert, og sortimentet vil bli ytterligere utvidet i 2004.

Egne merkevarer er en viktig del av det sortimentet som tilbys, men innføring av egne merkevarer skal imidlertid ikke endre på NorgesGruppens posisjon som den største dagligvareaktøren på merkevarer. NorgesGruppen har tatt et ansvar for å bidra til en positiv utvikling for både nasjonale og lokale leverandører.

Våre egne merkevarer (EMV)

First Price:

First Price

Det nye lavpriskonseptet tilbyr et variert utvalg av dagligvareprodukter til en rimelig penge. First Price finnes i alle NorgesGruppens butikker og gir et prisgunstig alternativ til merkevaren.

- Fra juni til september i 2003 ble 70 produkter lansert.
- Per 1.4.2004 var det 113 First Price produkter.
- Det er planlagt flere nye lanseringer i 2004.

Eldorado:

ELDORADO

Mat og produkter relatert til tilberedning og oppbevaring av mat, bl.a. hermetisk frukt og grønnsaker, ris, pasta, pizza, cornflakes, bakevarer, mineralvann, juice, kakao og sjokolade, sukkervarer, syltetøy, samt papir-, folie- og plastprodukter.

Seidel:

SEIDEL

Øl og lettøl.

Fiskemannen:



Fiskepudding, røkt laks, makrell, skaldyr og baccalao.

Slakter'n:

SLAKTER'N

Flere typer kjøttpålegg, kjøttdeig, karbonader og pølser, samt spekemat.

Gartner:

GARTNER

Grønnsaker og ulike potetprodukter. Gartner tilbyr frosne produkter som pottes frites og fløtegratinerte poteter, og hermetiserte produkter som sylte-agurk, rødbeter og surkål.

Rimco:

Rimco

Produkter til hjemmet.



NorgesGruppen er blant landets største bedrifter og er den største aktøren innen varehandelen. Det forplikter. Derfor arbeider NorgesGruppen målbevisst i forhold til sitt ansvar overfor omgivelsene.

Samfunnsansvar:

Størrelse forplikter

NorgesGruppens markedsposisjon og størrelse skaper en forventning om profesjonalitet og ansvarlighet. De fleste nordmenn handler hos NorgesGruppen. Både handleopplevelsen og varene de kjøper skal svare til deres forventninger.

Ansvar overfor samfunnet

Samfunnsansvar handler om å ta ansvar for kundene, miljøet og viktige etiske verdier. For å sikre ansvarlig opptreden stiller NorgesGruppen en rekke krav, både til seg selv og sine leverandører. Blant annet skal hensynet til miljø, etikk og ansvarlighet ivaretas hele veien fra produsent til forbruker.

Miljøhensyn

Ved å stille miljøkrav til leverandørene, ønsker NorgesGruppen å bidra til at produksjon, distribusjon og bruk av varene skjer på miljøvennlig vis. Leverandørene må blant annet ha returordninger for emballasje og være medlem i et av materialselskapene. NorgesGruppen har vært pådriver for effektivisering av returordningene og samordning av materialselskapene. Alle butikker i NorgesGruppen plikter å delta i en returordning.

Rettferdig handel

Forbrukernes bevissthet omkring etisk handel er økende, og etterspørselen etter rettferdige produkter stiger. NorgesGruppen selger rettferdige produkter under merkenavnet Max Havelaar. Max Havelaar er en stiftelse som sikrer mindre produsenter og plantasjearbeidere i utviklingsland gode handelsbetingelser og bedre sosiale kår. Gjennom denne ordningen får bøndene direkte tilgang til vestlige markeder og dermed mulighet til vekst og utvikling.

NorgesGruppen som støttespiller

NorgesGruppen er en attraktiv støttespiller og har valgt å konsentrere støtten til humanitære organisasjoner. I tillegg bidrar alle profilhusene og engrosvirksomheten til en rekke sportslige

og kulturelle tiltak både på lokalt og nasjonalt nivå.

Ansvar for utvikling

Kundenes behov betyr mye for markedets utvikling. Å være størst medfører ansvar for og mulighet til å være en pådriver i markeds-tilpasningen. Det innebærer å tilby mangfold og innovasjon i vareutvalget. Samtidig er det avgjørende at produktene er både konkurransedyktige og av høy kvalitet.

Sterk lokal posisjon

NorgesGruppens mål om å bidra til mangfold medfører også at selskapet har tatt et ansvar for å opprettholde mindre butikker, særlig i distriktene. Rammevilkårene for å drive nærbutikk kan være krevende. NorgesGruppen ønsker å understøtte lokale virksomheter med kompetansebygging, og bidra til å utvide virksomhetsgrunnlaget for at arbeidsplasser kan opprettholdes. Med Post i Butikk og reseptfrie legemidler har butikkene fått en ny rolle og et utvidet forretningsgrunnlag. NorgesGruppen har dessuten bidratt til moderne styringsmuligheter for mindre butikker gjennom å utvikle såkalte enkasse-butikkdataløsninger.

Mangfold og bredde innebærer også lokalt særpreg. Hvis lokale mattradisjoner skal opprettholdes, må det også være plass til de lokale produsentene i butikkene. SPAR har nylig etablert et nettverk som skal sikre at små, lokale produsenter når ut i butikkene med sine varer. Produktene skal lanseres og introduseres i butikkene i 2004.

Kvalitetsansvar og matsikkerhet

NorgesGruppens kunder forventer trygg mat og god kvalitet. Varene som kjøpes inn og selges til kundene må tilfredsstillende både de lovmessige kravene og NorgesGruppens egne krav til kvalitet og sikkerhet. Konsernet har et omfattende kvalitetssystem som innebærer strenge krav til både produsent, distributør og butikk. Det er også etablert et godt samarbeid med Forbrukerrådet, Landbruksdepartementet

Likestilling og mangfold i NorgesGruppen

| | Menn | %-andel | Kvinner | %-andel | Sum | % |
|----------------------------------|-------|---------|---------|---------|-------|-------|
| Ledere | 158 | 89,8 % | 18 | 10,2 % | 176 | 100 % |
| Mellomledere | 163 | 65,1 % | 84 | 34,9 % | 247 | 100 % |
| Operative ledere butikk | 373 | 65,8 % | 194 | 34,2 % | 567 | 100 % |
| Operative ledere lager/transport | 71 | 95,9 % | 3 | 4,1 % | 74 | 100 % |
| Medarbeidere kontor | 424 | 48,7 % | 446 | 51,3 % | 870 | 100 % |
| Medarbeidere butikk | 2 479 | 39,3 % | 3 834 | 60,7 % | 6 313 | 100 % |
| Medarbeidere lager/transport | 1 059 | 91,4 % | 100 | 8,6 % | 1 159 | 100 % |
| Heltid | 4 727 | 50,3 % | 4 679 | 49,7 % | 9 406 | 100 % |
| Deltid | 2 297 | 35,6 % | 4 152 | 64,3 % | 6 449 | 100 % |

Fordelingen mellom kjønnene for 2003 er representativ for mangfoldet i konsernets virksomhetsområder, med høy kvinneandel innenfor detaljvirksomheten og høy mannsandel innenfor engrosvirksomheten.

NorgesGruppen ASA som støttespiller:

- **Amnesty International:** Støtte i 2003 gjennom deltakelse i Justice Club, en medlemsordning som knytter næringslivet til Amnestys arbeid. Ordningen muliggjør også at ansatte kan engasjere seg i Amnesty-saker.
- **Kirkens Bymisjon:** NorgesGruppen har i flere år støttet bymisjonens juleaksjon «Lys i mørke» med varer.
- **Juleflyene til Latvia:** Hver jul sendes mat og klær med de såkalte juleflyene til Latvia. NorgesGruppen støtter aksjonen med varer.
- **UNICEFs skoleprosjekt i Eritrea:** For første gang engasjerer NorgesGruppen sine medarbeidere direkte i et støtteprosjekt. I 2004 vil to medarbeidere få mulighet til å reise til Eritrea og evaluere prosjektet.
- **World Wildlife Fund:** Støtte til et forskningsprosjekt for kartlegging av torskebestanden i Barentshavet. Samarbeidet innebærer støtte til kartleggingsarbeid og rapportering.

og Mattilsynet. Temaet kvalitet og matsikkerhet er ytterligere beskrevet på side 22 i årsrapporten.

Ansvar for medarbeidere

NorgesGruppen er en stor arbeidsgiver og har tatt et ansvar for å bidra til trygge arbeidsplasser. Samtidig har selskapet et ønske om og muligheter til å skape attraktive arbeidsplasser. I NorgesGruppen legges det vekt på trivsel og utviklingsmuligheter for den enkelte.

Høy trivselsfaktor

Resultatene av jevnlig undersøkelse av lederskap og medarbeidernes tilfredshet viser godt arbeidsmiljø, høy trivsel og stolthet over å jobbe i NorgesGruppen. Lederevalueringene gir fokus på forbedringsområder og verktøy for videreutvikling av lederkompetanse.

Trivsel og stolthet kommer ikke av seg selv. Sosiale tiltak og kulturutvikling er med på å skape godt miljø og tilhørighet, både til den enkelte virksomhet og til NorgesGruppen.

Kompetanseutvikling og internt jobbmarked

NorgesGruppen ønsker å være en attraktiv arbeidsgiver som stimulerer til utvikling og delaktighet. Det legges til rette for konkurransedyktige betingelser, interne kompetanseprogram og personlige utviklingsplaner for å beholde dyktige medarbeidere over tid.

Ansvar for rekruttering og medarbeiderutvikling er desentralisert. Behovene varierer og den enkelte enhet har ansvar for å sikre stabilitet og ønsket utvikling. NorgesGruppen tilrettelegger for karrieremuligheter og mobilitet gjennom internt jobbmarked. Interne kandidater skal prioriteres til ledige stillinger innenfor konsernet.

Fokus på rekruttering til dagligvarebransjen skjer gjennom fellestilltak og aktiv støtte til ulike bransjeinitiativ gjennom medlemskap i HSH.

Helse, miljø og sikkerhet

Kravene til helse, miljø og sikkerhet blir ivare tatt gjennom desentraliserte internkontrollsystemer og oppfølgingsrutiner. Det er store variasjoner i sykefraværet og den enkelte enhet følger opp med forebyggende arbeid og systematiske tiltak for å redusere sykefraværet.

Eget sikkerhetsopplegg for butikkene

Sikkerhet i butikk er gjenstand for oppmerksomhet og fokus da bransjen stadig oftere utsettes for ran. Profilhusene har egne sikkerhetsansvarlige og gode rutiner for forebyggende sikkerhetsarbeid og krisehåndtering samt ettervern i form av oppfølgingsamtaler hvor de ansatte blir ivaretatt av profesjonelt helsepersonell etter kriseopplevelser.

Et viktig forebyggende sikkerhetstiltak ble gjort i 2003, da NorgesGruppen som den første i bransjen valgte å installere kontantsikringsystem i alle egneide butikker. Systemet er også tilbudt til alle øvrige kjedemedlemmer.

Likestilling og mangfold

I 2003 ble det samlet inn data for å kartlegge likestillingsforhold på sentrale personalområder i konsernet. Basert på likestillingsmål og årlig analyse av faktisk situasjon skal virksomhetene selv planlegge konkrete tiltak og utvikle hensiktsmessige virkemidler for mangfold og balansert kjønnsfordeling innenfor sitt ansvarsområde.

Kjønnsfordelingen i konsernet for 2003 er representativ for bransjen med høy kvinneandel innenfor detaljvirksomheten og høy mannsandel innenfor engrosvirksomheten.

Kvinneandelen i ledergruppene innenfor detalj og engros varierer fra 0 til 37,5 prosent. Profilhusene, med unntak av KIWI, har kvinner i ledergruppene. Fem engrosselskap har kvinner i ledergruppene. I konsernledelsen på 14 personer er det én kvinne.

NorgesGruppen vil aktivt arbeide for å øke kvinneandelen til nøkkelstillinger i konsernet gjennom rekrutteringstiltak og interne utviklingsprogram som kan åpne opp for og motivere flere kvinner til topplederansvar.



NorgesGruppen er et ledende detalj- og engrosselskap innenfor daglige forbruksvarer i Norge. NorgesGruppen er organisert som et konsern med NorgesGruppen ASA som morselskap. Morselskapet har sitt forretningskontor i Oslo, mens datterselskapene og utsalgsstedene er spredt over hele landet.

Styrets årsberetning 2003

Utvikling i markedene/markedsforhold

Norsk økonomi var i 2003 preget av flere rentenedganger, noe som har ført til det laveste rentenivået på mange tiår. Imidlertid startet året med stor økonomisk usikkerhet i de private husholdningene med blant annet stigende arbeidsledighet og høye priser på elektrisk strøm. Allerede på høstparten snudde dette igjen. Opinionsmålingene viste at folk flest hadde fått tilbake et optimistisk syn på den økonomiske fremtiden, men den forventede forbrukerveksten mot slutten av året uteble. NorgesGruppens butikker hadde imidlertid en generell god omsetningsvekst gjennom året, også i desember måned.

Ut fra foreløpige tall stod butikkene tilknyttet NorgesGruppen for 34,7 prosent (34,5 prosent i 2002) av den samlede omsetningen i dagligvarebransjen i 2003. Styret er fornøyd med at NorgesGruppen har styrket sin markedsposisjon ytterligere i 2003.

Norsk dagligvarebransje har gjennomgått relativt store endringer i de senere årene gjennom konsentrasjon om færre kjeder og butikkonsepter. Det er imidlertid forventet nye endringer i tiden som kommer. Det norske dagligvaremarkedet vil i stadig sterkere grad bli påvirket av utviklingen internasjonalt. Dette gjelder både inntreden av større internasjonale aktører og utviklingen av nye produkter og butikkonsepter. NorgesGruppen er godt i gang med å posisjonere seg for den forventede endring i markedssituasjonen. NorgesGruppen har styrket satsingen på egne merkevarer, blant annet ved å introdusere det nye lavprisermerket First Price med suksess.

Våren 2003 kom NorgesGruppen til enig-

het med gründerne av KIWI-kjeden om å overta deres eierandeler i de felleseide selskapene som var tilknyttet kjededriften og butikk-eiende selskaper. Oppgjøret for overtakelsen ble gjennomført ved et kontantoppgjør og en aksjeemisjon i NorgesGruppen ASA.

Høsten 2003 inngikk NorgesGruppen en avtale med det franske matvarekonsernet Carrefour SA. Avtalen gir NorgesGruppen en rekke muligheter til å styrke sin konkurransekraft. Tilgangen til Carrefours innkjøpsavtaler mot internasjonale merkevarer og spesialvarer vil styrke konkurransekraften, likeledes gjelder dette tilgang til produksjon av egne merkevarer og anledning til å benytte deres butikkprofiler i Norge.

Innenfor dagligvarevirksomheten fortsatte omprofileringene og oppgradering av butikker for å optimalisere kjedestrukturen, og for ytterligere å tydeliggjøre det enkelte konsept mot forbruker.

For engrosvirksomheten var 2003 preget av flere større prosjekter. Det ble etablert et nytt lager på Vestby som vil forsyne dagligvarekundene i Østfold og de østlige deler av Akershus, samt servicehandels- og storhusholdningskundene for store deler av Østlandet. Et nytt IT-system for logistikk ble også tatt i bruk i enkelte engrosselskaper, og utrulling vil fortsette for de gjenværende selskapene frem til juni 2004. Engrosvirksomheten inngikk avtale om å kjøpe virksomheten i grossistselskapet EngrosPartner AS som er eiet av Reitan Handel AS i 2003. Overtakelse var avtalt til 1. september 2004, men signalene fra konkurransemyndighetene tyder på at dette ikke vil la seg gjennomføre under den inngåtte avtale.

Resultat og finansielle forhold (tall i parentes gjelder for 2002)

I 2003 hadde NorgesGruppen driftsinntekter på 26,9 milliarder kroner (24,8 milliarder kroner). Økningen på 8,5 prosent skyldes dels organisk vekst, men også kjøp og etablering av butikker. Driftsresultatet før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning ble 780,6 millioner kroner (775,3 millioner kroner) og årsresultatet ble 366,3 millioner kroner i 2003 (249,5 millioner kroner), dvs. 1,4 prosent (1,0 prosent) av driftsinntektene. Tatt i betraktning at salgsgevinstene for 2003 var lavere enn i foregående år viser resultatet av driften en god fremgang også i 2003. Styret er fornøyd med utviklingen av de økonomiske resultatene.

Netto kontantstrøm fra de operasjonelle aktivitetene var 895,3 millioner kroner i 2003 (1 299,2 millioner kroner). Endringen skyldes i hovedsak økning i varelager og fordringer uten tilsvarende økning i leverandørgjelden. I vår bransje vil disse endringene svinge kraftig fra år til år avhengig av hvilken ukedag nyttårs-aften faller på, da disse tallene er et øyeblikksbilde.

Netto kontantstrøm benyttet til investeringer utgjorde 1 333 millioner kroner i 2003 (499,6 millioner kroner). Endringen fra 2002 skyldes at det i liten grad er solgt anleggsmidler i 2003.

NorgesGruppens egenkapitalandel utviklet seg til 36,1 prosent per 31. desember 2003 (33,0 prosent). Styret anser soliditeten i NorgesGruppen for å være god. Morselskapets bokførte egenkapital var 2 238,2 millioner kroner ved utgangen av 2003 (1 626,8 millioner kroner).

I henhold til regnskapslovens § 3–3, bekrefter styret at grunnlaget for videre drift er til stede. Årsregnskapet for 2003 er dermed avlagt etter prinsippet om fortsatt drift.

Etter styrets oppfatning gir det fremlagte årsregnskapet fyllestgjørende informasjon om selskapets og konsernets stilling ved årets slutt og resultat av driften for 2003. Styret er ikke kjent med at det har intrådt forhold etter regnskapsårets utløp som er av vesentlig betydning for bedømmelsen av selskapets og konsernets stilling.

Virksomhetsområdene

Engrosvirksomheten

Engrosvirksomheten hadde 13,8 milliarder kroner i salgsinntekter for 2003 etter eliminering av interne salg (13,6 milliarder kroner). Engrosvirksomheten har ansvaret for den samlede vare- og informasjonsstrøm fra produsent til sisteleddet. Ansvaret skal utøves slik at konsernets konkurransekraft sikres gjennom effektiv distribusjon og med miljøvennlige løsninger.

Engrosvirksomheten har rundt 12 000 kunder fordelt på tre markedssegmenter; dagligvarehandel, kiosk- og servicehandel samt servering og storhusholdning. De totale salgsinntektene utgjør 18,2 milliarder kroner (17,2 milliarder kroner) før eliminering av interne salg i konsernet. NorgesGruppen er Norges største grossist, hvorav dagligvarehandelen står for rundt 75 prosent av omsetningen, servering og storhusholdningmarkedet med 7 500 kunder står for 14 prosent og kiosk og servicehandel for de resterende 11 prosent.

Engrosvirksomhetens utfordring er knyttet til å øke leveringsandelen av engrosdistribuerte varer til dagligvarehandelen, innføring av nytt IT-system for logistikk og arbeidet med en ny varestrømsmodell. I forbindelse med liberaliseringen av reseptfrie legemidler har dette krevd nye rutiner for distribusjon gjennom engrosvirksomheten. Videre arbeides det for at tobakk, hvitt kjøtt/fjærfe og rødt kjøtt er blant de varegruppene som etter hvert vil bli distribuert gjennom engrosvirksomheten. Ny modell for varestrøm innebærer differensierte

konsepter innenfor varestrømmen tilpasset varenes beskaffenhet og markedets behov. I februar 2003 ble det som nevnt åpnet et nytt distribusjonslager på Vestby. Det nye lageret skal også tjene som regionallager for Østlandsområdet, hvor det er lagt stor vekt på etablering av en miljøsentral og gjenvinning. I perioden 2004–2006 vil dette lageret bli utvidet til også å omfatte sentrallager og samlastingsfunksjoner for den landsomfattende engrosvirksomheten. 2003 var også preget av innføringen av nytt IT-system for å håndtere hele varestrømmen. Første selskap implementerte det nye IT-systemet for logistikk i slutten av 2002 og systemet vil være tatt i bruk av alle selskaper i løpet av første halvår 2004. Prosjektet er meget omfattende og implementeringen er kritisk for driften. Erfaringene så langt er gode.

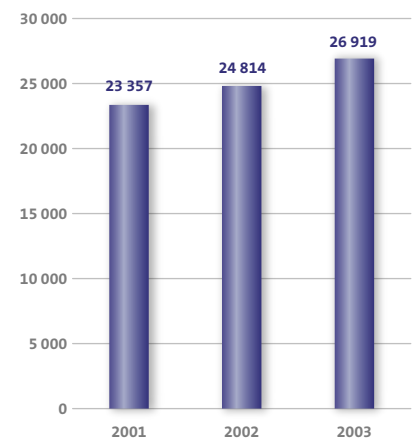
Detaljvirksomheten

Detaljvirksomheten består av profilhusene som betjener dagligvarekjedene og egneid butikkvirksomhet. I hovedsak består dagligvarekjedene av stormarkedskonseptet Ultra, supermarkedskonseptene MENY og SPAR, lavpriskonseptet KIWI og nærbutikkkonseptene Joker og Nærmat. Butikkene som inngår i NorgesGruppen konsernet hadde i 2003 salgsinntekter på 12,2 milliarder kroner (10,3 milliarder kroner). Dette utgjør 36 prosent av den totale butikkomsetningen for NorgesGruppens kjeder. Øvrig omsetning er representert ved kjøpmannseid virksomhet.

Profilhuset Meny-Ultra omfatter matvarekjedene Meny og Ultra. Ved utgangen av 2003 var 141 butikker tilknyttet profilhuset Meny-Ultra og den samlede omsetningen til disse var 9 milliarder kroner. Profilhusets butikker opplevde en omsetningsvekst på 2,4 prosent fra 2002 til 2003. I 2003 har profilhuset hatt fokus på ytterligere posisjonering og merkevarebygging samt innovasjon og nyskaping. Dette har blant annet resultert i satsing på særegent vareutvalg innen ferskvarer, ferdigmat, internasjonale varer, nyheter, egne merkevarer og spesialvarer. Butikkdrift har også vært et fokusområde i 2003, med blant annet ytterligere forbedring av ferskvarestyringen (Trygg Mat). Profilhuset Meny-Ultra er NorgesGruppens

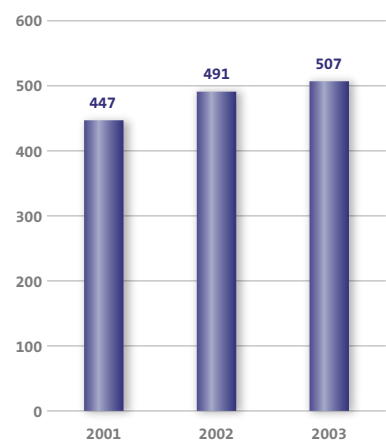
Konsernets driftsinntekter

Beløp i 1000 kroner



Konsernets driftsresultat

Beløp i 1000 kroner



satsning innenfor fullsortimentskonseptene hvor Ultra tilbyr opp mot 25 000 varer. Avtalen med Carrefour vil gi MENY og Ultra forbedrede muligheter til å tilby kundene et enda større og bedre vareutvalg.

Profilhuset Spar omfatter dagligvarekjedene SPAR og Joker. I tillegg er de tre kjedene Nærmat, Nærkjøpmennene og Lønne organisert i datterselskapet Nærkjøpmenn AS. I 2003 gikk Kjøpmannskjeden Haugaland inn i Nærkjøpmenn AS. Kjøpmannskjeden har 48 butikker og en omsetning på 1,3 milliarder kroner. Ved utgangen av 2003 var 1 100 butikker tilknyttet profilhuset Spar og den samlede omsetningen til disse var 11,6 milliarder kroner. Profilhusets butikker opplevde en omsetningsvekst på 5,3 prosent fra 2002 til 2003. I 2003 har profilhuset hatt fokus på ferskvarer, utviklet et sortiment av ferdiglede ferskvarer, etablert et samarbeid med lokale leverandører samt utviklet et konsept for ferdigpakkede ferskvarer med egne oppskrifter.

Profilhuset Kiwi omfatter KIWI-butikkene og er NorgesGruppens lavprisprofil i dagligvaremarkedet. Konseptet er basert på faste, lave priser, et begrenset vareutvalg og rasjonell drift med unntaksvis manuelle avdelinger. Ved utgangen av 2003 var 301 butikker tilknyttet profilhuset Kiwi og den samlede omsetningen var 7,8 milliarder kroner. Profilhusets butikker opplevde en omsetningsvekst på 11,3 prosent fra 2002 til 2003. I 2003 har profilhuset hatt fokus på etableringer, vekst og økning av markedsandeler. KIWI er nå representert i hele Sør-Norge og har en sterk markedsposisjon i stadig flere områder. KIWI har som mål å være sterk på frukt og grønt, og har i 2003 arbeidet målrettet med å forbedre og segmentere frukt- og grøntprofilen. Profilhuset har i 2003 styrket ferskvarer sortimentet sitt gjennom konseptet «Ferdigpakket Trygghet». Siden KIWI er konsernets lavprisprofil, vil KIWI være mest utsatt for den forventede konkurransen fra utenlandske lavprisaktører som er i ferd med å etablere seg i Norge. Profilhuset Kiwi er i full gang med å posisjonere seg for den skjerpede konkurransen. KIWI tar sikte på å utvikle seg til å ha en mer prisaggressiv profil, men med viktige tilleggsværdier. NorgesGruppens avtale om kjøp

av de resterende eierandelene i Minidrift ANS, KIWI Rogaland ANS, AS Butikkdrift og Kipett AS medførte en tilvekst på 33 butikker og en økning i salgsinntekter med 532 millioner kroner for 2003.

Introduksjonen av NorgesGruppens eget merke First Price, som har en mer prisaggressiv profil, har vært en suksess og benyttes av alle kjedekonseptene.

I 2003 har profilhuset MIX hatt fokus på å styrke sin posisjon i kiosk- og servicehandelen. MIX er den største aktøren innenfor kioskhandel i Norge både når det gjelder omsetning og antall utsalgssteder. Utsalgssteder tilknyttet MIX kjeden omsatte for 6,3 milliarder kroner i 2003 og hadde 920 utsalgssteder. Kundenenes kjøpmønster har endret seg i den senere tid, hvorav telekort og fastfood utgjør en stadig viktigere del av salget i tillegg til de tradisjonelle kioskvarene.

Likestilling og mangfold

Ved utgangen av året var det 9 406 ansatte i konsernet fordelt på 4 679 kvinner og 4 727 menn, alle i heltidsstillinger. I tillegg var det 6 449 ansatte på deltid fordelt på 4 152 kvinner og 2 297 menn. Fordelingen mellom kjønnene representerer mangfoldet i konsernets virksomhetsområder med høy kvinneandel i detaljvirksomheten, mens mennene dominerer fordelingen i engrosvirksomheten.

I morselskapet var det 71 ansatte ved utgangen av året fordelt på 29 kvinner og 42 menn, alle i heltidsstillinger. I morselskapets ledelse var det én kvinne og syv menn. Det har ikke vært endringer i ledersammensetningen i løpet av året.

Det er lagt til rette for årlig analyse av gjennomsnittslønn på definerte stillingskategorier i selskapet. Eventuelle kjønnsforskjeller i lønn eller lønnsutvikling vil bli nærmere analysert for å finne årsaksforhold og egnede tiltak. Kjønnfordelt personalstatistikk og analyse av aldersfordeling, rekruttering, permisjonsuttak og sykefravær vil bli igangsatt fra 2004.

Selskapet har som mål å være en arbeidsplass som tiltrekker seg og beholder dyktige medarbeidere på alle sentrale ansvarsområder

med like rettigheter og muligheter for kvinner og menn. Konsernet vil arbeide med virkemidler og tiltak som kan fremme likestilling og mangfold, spesielt gjennom faglige og personlige utviklingsplaner og rekruttering av kvinner til lederstillinger.

Helse, miljø og sikkerhet

Etter styrets oppfatning er en høy standard innen helse, miljø og sikkerhet en forutsetning for å skape gode økonomiske resultater over tid.

I 2003 utgjorde sykefraværet i NorgesGruppen 8,2 prosent av total arbeidstid (6 prosent). Selskapene i konsernet har bedret rapporteringsrutinene som forklaring på avviket fra foregående år. Konsernet arbeider kontinuerlig med å redusere sykefraværet. Styret anser arbeidsmiljøet for å være tilfredsstillende. Det ble også i 2003 gjennomført medarbeidertilfredshetsundersøkelse som bekrefter tidligere undersøkelser om at de ansatte trives i sitt arbeid. I løpet av 2003 oppstod det ingen hendelser som medførte fysiske skader på mennesker eller utstyr.

Sikkerhet

Det er imidlertid med bekymring det registreres at det i løpet av året har vært et økende antall med ran og ransforsøk mot konsernets utsalgssteder, med de konsekvenser dette får for våre ansatte som er involvert. NorgesGruppen har besluttet å implementere pengesikringssystemet CashGuard i alle egneide butikker. Systemet vil kunne redusere muligheten for ran fordi pengebeholdningen ikke vil være tilgjengelig for den ansatte i kassepunktet. I tillegg har alle profilhus ansatt sikkerhetsansvarlig fagpersonell for å styrke kompetansen og beredskapen internt.

Miljø

NorgesGruppens virksomhet påvirker det ytre miljø gjennom lagring, transport og salg av varer. Gjennom bevisst adferd og konkrete tiltak har NorgesGruppen satt seg som mål å bidra til at det ytre miljøet belastes i minst mulig grad. Miljøkrav inngår derfor i årsav-

talene med leverandørene. NorgesGruppen stiller krav om minst mulig ytteremballasje på produktene og krever at alle leverandører sørger for god avfallshåndtering og reduserte avfallsmengder. Sammen med en rekke andre aktører har NorgesGruppen vært med på å etablere materialreturselskaper som sørger for at næringslivet tar hånd om eget avfall. Et vesentlig krav til NorgesGruppens leverandører er at de er medlemmer av Materialretur. Ute i butikkene stilles det også krav til emballasjehåndtering og til systemer for returavfall. Det er blant annet inngått en avtale med Resirk for retur av engangsemballasje, og NorgesGruppen krever at alle butikkene er med på denne ordningen. NorgesGruppen tar dessuten ansvar for returavfall fra butikkene.

Matsikkerhet

Innfrielse av forbrukernes forventninger og myndighetenes krav til matsikkerhet er en forutsetning for at kundene skal kunne ha tillit til våre butikker. NorgesGruppen har kontinuerlig fokus på å ivareta kvaliteten i alle ledd av virksomheten. NorgesGruppen har engasjert Det Norske Veritas for å kartlegge risikobildet knyttet til de varene som selges gjennom konsernets butikker. Dette ble gjort for å kunne sikre optimal oppfølging av de ulike produktgruppene i forhold til den eventuelle risikoen de representerer. I løpet av 2003 ble det iverksatt aktiviteter knyttet til å redusere risikoen for uønskede hendelser.

NorgesGruppen er opptatt av å øke matvarens sporbarhet. I løpet av de neste årene vil stadig flere produkter få synlig merking hvor det vises hvor de kommer fra og hva de inneholder.

God virksomhetsstyring (Corporate governance)

God virksomhetsstyring omfatter etter NorgesGruppens syn de prinsipper og retningslinjer et selskap styres etter og som berører forholdet mellom ledelsesorganene i selskapet, dvs. dets eiere, styret og ledelsen.

NorgesGruppen er organisert som et tradisjonelt allmennaksjeselskap. Generalfor-

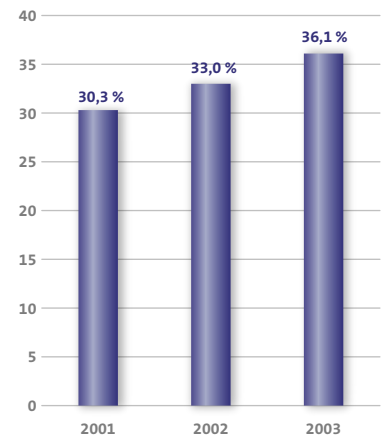
samlingen er øverste myndighet som velger styre og ekstern revisor. Konsernsjefen er den øverste ansvarlige overfor styret. NorgesGruppen er unntatt for reglene om etablering av bedriftsforsamling. Selskapets ledelse er ikke representert i styret. De ansattes representanter har valgt å sitte i styrene i de operative selskapene. Flere av styrets medlemmer har også andre forretningsmessige forbindelser til NorgesGruppen utenom styrevervet og hovedaksjonær er ansatt i konsernet (se note 19 i regnskapet). Det har vært få saker der dette har medført interessekonflikter, og slike saker vil normalt løses ved at vedkommende erklærer seg inhabil i den aktuelle sak. NorgesGruppen har innført et register over ledende ansatte og styremedlemmers interesser i selskaper som NorgesGruppen har forbindelser med, slik at disse forholdene er kjent og man kan ta de nødvendige forholdsregler for å unngå at NorgesGruppens ansatte og tillitsvalgte havner i situasjoner der interessekonflikter kan oppstå.

Det er en aksjeklasse i NorgesGruppen ASA og hver aksje har en stemme. Vedtektene i NorgesGruppen ASA inneholder en bestemmelse som begrenser aksjenes omsettelighet i det NorgesGruppen ASA har forkjøpsrett til aksjer som omsettes. Det er etablert en meglerforbindelse for omsetning av aksjen. Så langt har det vært relativt begrenset interesse for å omsette aksjer i selskapet. NorgesGruppen ASAs beholdning av egne aksjer var på 279 324 aksjer som utgjør 0,67 prosent av aksjekapitalen per 31. desember 2003. På samme tidspunkt var det 1 684 aksjonærer i NorgesGruppen ASA.

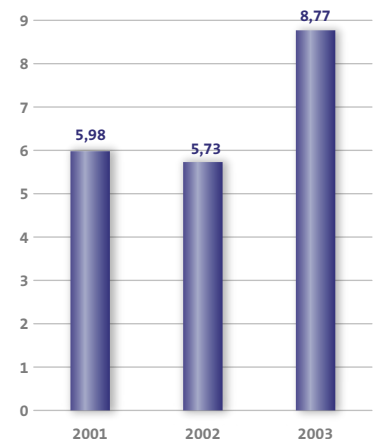
Styret legger til grunn følgende utbyttepolitikk for selskapet:

NorgesGruppens aksjonærer skal over tid ta del i selskapets verdiskapning ved å oppnå konkurransedyktig avkastning på sine aksjer gjennom en kombinasjon av utvikling i reell egenkapital og utbytte. Utbyttensnivå er en avveining mellom aksjonærenes ønske om løpende direkte avkastning og behovet for å styrke egenkapitalen i selskapet. Det er et mål om at utbyttet skal være stabilt over tid, men at det skal legges til grunn at minimum 30 prosent av resultat per aksje bør vurderes delt ut

Konsernets egenkapitalandel
i prosent



Konsernets resultat per aksje
Beløp i kroner



så lenge selskapets fremtidige kapitalbehov er tilfredsstillende dekket. Kjøp av egne aksjer er et virkemiddel i utøvelsen av selskapets aksjonærpolitikk.

Disponering av årets resultat

NG ASA hadde i 2003 et årsresultat på 182,2 millioner kroner. Styret foreslår følgende disponering av årets resultat:

| | |
|------------------------------|-------------------|
| Avsatt til utbytte | 114,1 MNOK |
| Avsatt til annen egenkapital | 68,1 MNOK |
| Sum | 182,2 MNOK |

Morselskapets frie egenkapital utgjør etter aksjelovens utbytteregele 1 137,2 millioner kroner.

NorgesGruppens videreutvikling

Styret har vært involvert i et omfattende strategiarbeid i 2003 som skal være grunnlaget for NorgesGruppens videre satsing.

Styret ser flere parallelle trender i dagligvarehandelen. En tydelig trend er konsentrasjonen globalt, som innebærer at noen få globale kjeder vil ta et sterkere grep om det globale markedet. Disse kjedene vil konkurrere på størrelse og innkjøpsmakt, høy kostnadseffektivitet og sterk kompetanse på rasjonelle ver-

dikjeder. Det er også ventet at det vil fremstå mer kvalitets og ferskvareorienterte og i noen tilfeller som mer nisjepregede globale aktører. Den internasjonale dagligvarearena blir stadig mer betydningsfull for hvordan den norske og nordiske konkurransesituasjonen utvikler seg. Samtidig antar NorgesGruppen at mange forbrukere ønsker lokal forankring til sitt nærmiljø. Her spiller dagligvarebutikkene en rolle gjennom et bredt tilbud av service, tjenester og vareutvalg. For å beholde markedslederskap i det norske markedet satser NorgesGruppen på å følge med på trender og videreutvikle konsepter med sterk lokal forankring samtidig som konkurransekraften på pris og kvalitet styrkes.

Styret mener at for å oppnå de målsettinger som konsernet har, er samarbeidet med franske Carrefour en viktig faktor. Dette samarbeidet vil få synlige effekter utover i 2004 med blant annet lanseringen av et norsktilpasset Champion konsept samt innkjøpsamarbeid. Disse fordelene er vesentlig for NorgesGruppens evne til fortsatt å beholde den sterke posisjonen i det norske markedet. Styret har tro på at dette samarbeidet er en god løsning og viktig for å møte den nye konkurransesituasjonen.

Carrefour, som i dag er etablert i 32 land, er kjent for å være et selskap som setter det enkelte lands kultur og tradisjoner meget høyt. De mener det er avgjørende for suksess i de

lokale markeder. Dette passer godt inn i NorgesGruppens strategier og tradisjoner og gir organisasjonene en felles plattform.

Styret antar også at forbrukerne vil stille større krav til innovasjon og nyskapning innen alle deler av konsernets virksomhet. Forbrukerne vil primært styres av situasjonsbetingede behov, og mindre av butikklojalitet. Sentrale forbrukertrender antas å være mindre tid, ønske om enda mer fritid, familiemønstre i endring, ny og større gruppe eldre forbrukere og mindre lojalitet hos kundene. Nye trender vil oppstå og spres raskere gjennom merkevarebygging og forbrukerfokus, samt at vi forventer sterkere fokus på matsikkerhet og lokale mattradisjoner.

NorgesGruppen har i 2003 befestet sin stilling som Norges største dagligvareaktør. Med det omfattende analyse- og strategiarbeidet som er gjort i 2003, er styret av den oppfatning at NorgesGruppen har en god forståelse av forventet utvikling i bransjen. Sammen med den finansielle handlefriheten og viljen til endring og omstilling, har NorgesGruppen således et godt utgangspunkt for å møte de utfordringene som den beskrevne utviklingen fører med seg.

Styret vil takke de ansatte for vel utført arbeid i 2003.

Oslo, 1. april 2004


I styret for NorgesGruppen ASA


Knut Hartvig Johannsson
Styrets leder


Sverre Lorentzen

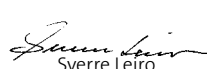

Ivar Kjell Eriksen


Johan Johannsson


Kjell Pettersen
(observatør)


Cato A. Holmsen


Aage Thoresen


Sverre Leiro
Adm. direktør


Jon R. Gundersen


Jan Magne Borgen

Resultatregnskap 01.01 – 31.12

| Morselskap | | | Konsern | | |
|------------|-----------------|------|--|-------------------|------------|
| 2002 | 2003 | Note | (Beløp i 1000 kroner) | 2003 | 2002 |
| | | | DRIFTSINNEKTER | | |
| | | 4 | Salgsinntekter | 26 092 065 | 23 892 481 |
| 186 817 | 187 390 | | Annen driftsinntekt | 826 444 | 921 615 |
| 186 817 | 187 390 | | Sum driftsinntekter | 26 918 509 | 24 814 096 |
| | | | DRIFTSKOSTNADER | | |
| | | | Varekostnad | 21 111 587 | 19 588 676 |
| 59 987 | 67 026 | 5 | Lønnskostnad | 2 411 965 | 2 037 494 |
| 148 022 | 79 955 | | Annen driftskostnad | 2 192 024 | 2 050 390 |
| 4 711 | 5 182 | 7 | Avskrivning på varige driftsmidler | 422 383 | 362 263 |
| 212 720 | 152 163 | | Sum driftskostnader før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning | 26 137 959 | 24 038 823 |
| (25 903) | 35 227 | | Driftsresultat før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning | 780 550 | 775 273 |
| 5 844 | 5 994 | 7 | Avskrivning på immaterielle eiendeler | 263 585 | 255 660 |
| | 774 | 7 | Nedskrivning på immaterielle eiendeler | 935 | 10 928 |
| | (50 000) | | Reversering av nedskrivning på andre anleggsmidler | | |
| 9 584 | | 7 | Nedskrivning på andre anleggsmidler | 8 408 | 17 750 |
| 15 428 | (43 232) | | Sum avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning | 272 928 | 284 338 |
| (41 331) | 78 459 | | Driftsresultat | 507 622 | 490 935 |
| | | | FINANSINNEKTER OG FINANSKOSTNADER | | |
| 43 000 | 95 978 | | Aksjeutbytte | 1 459 | 5 172 |
| 200 000 | | | Mottatt konsernbidrag | | |
| 22 374 | 23 760 | 9 | Inntekt på investering i tilknyttet selskap | 108 731 | 84 702 |
| 280 317 | 229 684 | | Renteinntekter fra foretak i samme konsern | | |
| 89 932 | 6 089 | | Renteinntekter | 62 129 | 200 347 |
| 315 753 | 217 005 | 14 | Rentekostnader | 223 075 | 371 267 |
| 319 870 | 138 506 | | Netto finansresultat | (50 756) | (81 046) |
| 278 539 | 216 965 | | Ordinært resultat før skattekostnad | 456 866 | 409 889 |
| 7 563 | 34 762 | 16 | Skattekostnad | 90 603 | 160 430 |
| 270 976 | 182 203 | | ÅRSRESULTAT | 366 263 | 249 459 |
| | | 17 | Resultat til minoritetsinteressers | (17 387) | (31 539) |
| | | | ÅRSRESULTAT TIL MAJORITETSINTERESSER | 348 876 | 217 920 |
| 77 321 | 114 070 | | Avsatt utbytte | | |
| 193 655 | 68 133 | 17 | Avsatt til annen egenkapital | | |
| 270 976 | 182 203 | | Sum overføringer | | |

Balanse per 31. desember

| Morselskap | | | | Konsern | |
|----------------------------------|------------------|------|--------------------------------------|-------------------|-----------|
| 2002 | 2003 | Note | (Beløp i 1000 kroner) | 2003 | 2002 |
| EIENDELER | | | | | |
| ANLEGGSMIDLER | | | | | |
| Immaterielle eiendeler | | | | | |
| 70 561 | 64 567 | 7 | Goodwill | 2 918 314 | 2 355 793 |
| Varige driftsmidler | | | | | |
| 4 203 | 4 116 | 7 | Tomter og bygninger | 1 539 560 | 1 291 910 |
| 15 532 | 12 639 | 7 | Driftsløsøre og inventar | 1 736 630 | 1 440 994 |
| 19 735 | 16 755 | | Sum varige driftsmidler | 3 276 190 | 2 732 904 |
| Finansielle anleggsmidler | | | | | |
| 1 767 531 | 2 135 140 | 3 | Investering i datterselskap | | |
| 3 409 267 | 4 583 484 | 6 | Lån til foretak i samme konsern | | |
| 99 900 | 160 090 | 9 | Investeringer i tilknyttet selskap | 563 628 | 466 346 |
| 51 270 | 148 029 | | Lån til tilknyttet selskap | 382 437 | 252 355 |
| 22 726 | 22 998 | 10 | Investeringer i aksjer og andeler | 53 140 | 57 009 |
| 59 603 | 27 950 | | Andre fordringer | 190 761 | 231 021 |
| 5 410 297 | 7 077 691 | | Sum finansielle anleggsmidler | 1 189 966 | 1 006 731 |
| 5 500 593 | 7 159 013 | | Sum anleggsmidler | 7 384 470 | 6 095 428 |
| OMLØPSMIDLER | | | | | |
| Varer | | | | | |
| Fordringer | | | | | |
| 15 804 | 3 423 | 6 | Kundefordringer | 1 043 937 | 986 429 |
| 277 423 | 31 087 | | Andre fordringer | 479 159 | 584 658 |
| 293 227 | 34 510 | | Sum fordringer | 1 523 096 | 1 571 087 |
| 58 111 | 3 292 | 8 | Bankinnskudd, kontanter | 174 169 | 288 424 |
| 351 338 | 37 802 | | Sum omløpsmidler | 3 451 718 | 3 429 601 |
| 5 851 931 | 7 196 815 | | SUM EIENDELER | 10 836 188 | 9 525 029 |

| Morselskap | | | Konsern | | |
|------------------------------------|------------------|-------|--|-------------------|-----------|
| 2002 | 2003 | Note | (Beløp i 1000 kroner) | 2003 | 2002 |
| EGENKAPITAL OG GJELD | | | | | |
| EGENKAPITAL | | | | | |
| Innskutt egenkapital | | | | | |
| 3 866 | 4 148 | 17/18 | Selskapskapital | 4 148 | 3 866 |
| (24) | (28) | 17/18 | Egne aksjer | (28) | (24) |
| 1 298 457 | 1 032 291 | 17 | Overkursfond | 1 032 291 | 1 298 457 |
| 1 302 299 | 1 036 411 | | Sum innskutt egenkapital | 1 036 411 | 1 302 299 |
| Opptjent egenkapital | | | | | |
| 354 844 | 1 238 476 | 17 | Annen egenkapital | 2 705 275 | 1 603 251 |
| (30 385) | (36 655) | | Egne aksjer | (36 655) | (30 385) |
| 324 459 | 1 201 821 | | Sum opptjent egenkapital | 2 668 620 | 1 572 866 |
| | | 17 | Minoritetsinteresser | 211 910 | 264 789 |
| 1 626 758 | 2 238 232 | | Sum egenkapital | 3 916 941 | 3 139 954 |
| GJELD | | | | | |
| Avsetning for forpliktelser | | | | | |
| 10 490 | 16 062 | 11 | Pensjonsforpliktelser | 46 018 | 43 790 |
| 39 644 | 47 448 | 16 | Utsatt skatt | 149 949 | 149 916 |
| 29 465 | 10 000 | 12 | Andre avsetninger for forpliktelser | 105 121 | 120 171 |
| 79 599 | 73 510 | | Sum avsetning for forpliktelser | 301 088 | 313 877 |
| Annen langsiktig gjeld | | | | | |
| 500 000 | 500 000 | 13/17 | Konvertibelt lån | 500 000 | 500 000 |
| 1 400 000 | 1 695 000 | 13 | Gjeld til kredittinstitusjoner | 1 733 855 | 1 400 000 |
| 221 175 | 309 784 | 13 | Annen langsiktig gjeld | 345 400 | 383 840 |
| 2 121 175 | 2 504 784 | | Sum annen langsiktig gjeld | 2 579 255 | 2 283 840 |
| Kortsiktig gjeld | | | | | |
| 234 964 | 453 037 | | Gjeld til kredittinstitusjoner | 481 417 | 267 817 |
| 71 928 | 2 015 | 6 | Leverandørgjeld | 1 806 141 | 1 818 262 |
| 1 000 | 316 | 16 | Betalbar skatt | 112 485 | 91 266 |
| 5 915 | 20 816 | | Skyldig offentlige avgifter | 187 032 | 163 884 |
| 76 841 | 113 302 | | Avsatt utbytte | 122 642 | 92 084 |
| 1 633 751 | 1 790 803 | 6 | Annen kortsiktig gjeld | 1 329 187 | 1 354 045 |
| 2 024 399 | 2 380 289 | | Sum kortsiktig gjeld | 4 038 904 | 3 787 358 |
| 4 225 173 | 4 958 583 | | Sum gjeld | 6 919 247 | 6 385 075 |
| 5 851 931 | 7 196 815 | | SUM EGENKAPITAL OG GJELD | 10 836 188 | 9 525 029 |

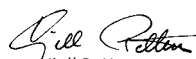
Oslo, 1. april 2004
I styret for NorgesGruppen ASA


Knut Hartvig Johannson
Styrets leder


Sverre Lorentzen

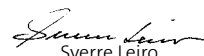

Ivar Kjell Eriksen



Johan Johannson


Kjell Pettersen
(observatør)


Cato A. Holmsen


Aage Thoresen


Sverre Leiro
Adm. direktør


Jon R. Gundersen


Jan Magne Børgen

Kontantstrømoppstilling

| Morselskap | | | Konsern | |
|------------|------------------|---|--------------------|-------------|
| 2002 | 2003 | (Beløp i 1000 kroner) | 2003 | 2002 |
| | | Kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter: | | |
| 278 539 | 216 965 | Ordinært resultat før skattekostnad | 456 866 | 409 889 |
| | (1 650) | Periodens betalte skatt | (91 266) | (57 549) |
| 10 555 | 11 176 | Ordinære avskrivninger | 685 968 | 617 923 |
| 9 584 | | Nedskrivninger varige driftsmidler | 9 343 | 28 678 |
| (2 924) | 5 572 | Pensjonskostnad uten kontanteffekt | 2 228 | (6 165) |
| (8 627) | (4) | Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler | 43 275 | (45 948) |
| | | Inntekt på investering i tilknyttet selskap | (45 809) | (62 328) |
| (243 000) | | Poster klassifisert som investerings- eller finansieringsvirksomhet | | |
| | | Endring i varebeholdning | (184 383) | (125 034) |
| 68 531 | 12 381 | Endring i kundefordringer | (57 508) | 113 586 |
| 39 026 | (69 913) | Endring i leverandørgjeld | (12 121) | 469 319 |
| (225 276) | 41 612 | Endring i andre tidsavgrensingsposter | 88 739 | (43 129) |
| (73 592) | 216 139 | Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter | 895 332 | 1 299 242 |
| | | Kontantstrømmer fra investeringsaktiviteter: | | |
| 43 301 | 40 | Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler | 15 112 | 535 267 |
| (7 089) | (2 238) | Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler | (907 181) | (812 903) |
| 38 217 | | Innbetaling ved salg av immaterielle eiendeler | | |
| (10 373) | | Utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler | (299 854) | (288 096) |
| 12 274 | | Innbetalinger ved salg av finansielle anleggsmidler | 375 | 36 731 |
| (867 930) | (359 671) | Utbetalinger ved kjøp av finansielle anleggsmidler | (51 473) | |
| 35 071 | (96 759) | Endring i lån til tilknyttede selskaper | (130 082) | (29 382) |
| (21 554) | 31 653 | Endring i andre langsiktige fordringer | 40 260 | 58 837 |
| 243 000 | | Innbetalinger fra investeringer i finansielle anleggsmidler | | |
| (535 083) | (426 975) | Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter | (1 332 843) | (499 546) |
| | | Kontantstrømmer fra finansieringsaktiviteter: | | |
| 199 861 | 383 609 | Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld | 333 855 | 336 971 |
| 183 022 | (630 876) | Endring i langsiktige utlån til konsernselskap | | |
| (541 129) | | Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld | (38 440) | (1 085 352) |
| 691 176 | 280 125 | Endring i kortsiktig gjeld | 213 600 | (301 936) |
| 193 | | Innbetaling av egenkapital | | 193 |
| (11 904) | (76 841) | Tilbakebetaling av egenkapital | (39 704) | (11 904) |
| | 200 000 | Utbetalinger av utbytte | (92 084) | (3 578) |
| | | Innbetaling av konsernbidrag | | |
| | | Endring av minoritetsinteresser | (53 971) | (1 479) |
| 521 219 | 156 017 | Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter | 323 256 | (1 067 085) |
| (87 456) | (54 819) | Netto endring i bankinnskudd, kontanter og lignende | (114 255) | (267 389) |
| 145 567 | 58 111 | Beholdning av bankinnskudd, kontanter og lignende per 01.01. | 288 424 | 555 813 |
| 58 111 | 3 292 | Beholdning av bankinnskudd, kontanter og lignende per 31.12. | 174 169 | 288 424 |

Noter til regnskapet

Note 1 Regnskapsprinsipper

Regnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven av 1998 og god regnskapsskikk i Norge.

Konsernregnskapet

Konsernregnskapet omfatter NorgesGruppen ASA (morselskap) og alle datterselskaper. Konsernregnskapet er konsolidert etter enhetssynet der NorgesGruppen ASA direkte eller indirekte eier mer enn 50 % av stemmeberettiget kapital og/eller har bestemmende innflytelse. Minoritetenes andel av resultatet etter skatt og andel av egenkapitalen er presentert på egne linjer. Selskap i midlertidig eie konsolideres ikke. Alle vesentlige transaksjoner og mellomværende mellom selskaper i konsernet er eliminert. Det er benyttet ensartede regnskapsprinsipper i konsernet.

Kostpris på aksjer i datterselskaper er i samsvar med oppkjøpsmetoden eliminert mot datterselskapets egenkapital på tidspunktet for konserndannelsen. Kostpris for aksjer utover bokført egenkapital på kjøpstidspunkt er analysert og henført til de poster i balansen merverdien er tilknyttet. Kostpris som ikke kan henføres til konkrete eiendeler klassifiseres som goodwill og avskrives over forventet økonomisk levetid.

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld

Omløpsmidler og kortsiktig gjeld omfatter normalt poster som forfaller til betaling innen ett år, samt poster som knytter seg til varekretsløpet. Omløpsmidler vurderes til laveste verdi av anskaffelseskost og antatt virkelig verdi. Kortsiktig gjeld består av avsatte skyldig bonuser, periodiserte kostnader og annen kortsiktig ikke rentebærende gjeld.

Anleggsmidler og langsiktig gjeld

Anleggsmidler omfatter eiendeler bestemt til varig eie og bruk for virksomheten. Anleggsmidler er vurdert til anskaffelseskost. Varige driftsmidler føres opp i balansen og avskrives lineært over driftsmidlets forventede økonomiske levetid. Nedskrivning på anleggsmidler er vurdert i henhold til Foreløpig Norsk Regnskapsstandard om dette. Dette innebærer at det ved indikasjon på verdifall foretas en vurdering av gjenvinnbart beløp av anleggsmidlene. Dersom gjenvinnbart beløp er mindre enn regnskapsført verdi foretas nedskrivning. Reversering (ikke goodwill) foretas dersom forutsetningene for nedskrivning ikke lenger er til stede. Gjeld som faller til betaling senere enn ett år etter balansedagen og første års avdrag på denne gjelden, er klassifisert som langsiktig gjeld.

Finansielle derivater

Rentederivater som rentebytteavtaler og FRAer er inngått for å sikre fremtidig rentekostnader og er regnskapsmessig behandlet som sikring. Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner som er knyttet til rentebærende balanseposter regnskapsføres ikke.

Aksjer

Aksjer er klassifisert som anleggsmidler og er verdsatt til opprinnelig kostpris. Nedskrivninger er foretatt enkeltvis dersom antatt virkelig verdi er lavere enn kostpris og dette ikke er foravgående art.

Tilknyttede selskaper

Tilknyttede selskaper er selskaper hvor man har betydelig innflytelse og langsiktig eierinteresse. Tilknyttede selskaper er behandlet etter kostmetoden i selskapsregnskapet og etter egenkapitalmetoden i konsernregnskapet.

Varebeholdning

Varer er vurdert til laveste verdi av anskaffelseskost og virkelig verdi.

Fordringer

Kundefordringer og andre fordringer er oppført i balansen til pålydende etter fradrag for avsetning til forventet tap.

Immatrielle eiendeler

Goodwill er oppført i balansen til historisk anskaffelseskost fratrukket akkumulerte avskrivninger. Goodwill avskrives over antatt levetid som er sannsynliggjort ved kalkyler i forbindelse med oppkjøpet.

Pensjoner

Pensjonsforpliktelser er vurdert til nåverdien av de fremtidige pensjonsytelsene som er opptjent på balansedagen. Fremtidige pensjonsytelser er beregnet med utgangspunkt i forventet lønn på pensjonstidspunktet. Pensjonsmidler er vurdert til markedsverdi på balansedagen. Netto pensjonsforpliktelse (pensjonsforpliktelser fratrukket pensjonsmidler) balanseføres som langsiktig gjeld. Periodens netto pensjonskostnad inngår i lønnskostnader.

Skatt

Skattekostnaden i resultatregnskapet omfatter periodens betalbare skatt som blir utlignet og forfaller til betaling i neste regnskapsår og endring i utsatt skatt. Utsatt skatt er beregnet med skattesatsen ved utgangen av regnskapsåret (28 %) på grunnlag av skattereduserende og skatteøkende midlertidige forskjeller som eksisterer mellom regnskapsmessige og skattemessige verdier. Skatteøkende og skattereduserende midlertidige forskjeller som reverseres eller kan reverseres i samme periode er utlignet og nettoført. Skatt knyttet til egenkapitaltransaksjoner er ført direkte mot egenkapitalen.

Inntekter

I salgsinntekter inngår salg fra engros- og detaljvirksomheten. I andre driftsinntekter inngår inntekter fra profilhusene, husleieinntekter, andre leieinntekter og gevinster ved realisasjon av anleggsmidler.

Note 2 Store enkelttransaksjoner

NorgesGruppen ASA inngikk med virkning fra 1. juli 2003 en avtale om kjøp av de resterende eierandelene i Minidrift ANS, KIWI Rogaland ANS, AS Butikkdrift og Kipett AS. Dette medførte en tilvekst på 33 butikker og en økning i salgsinntekter med 532 millioner kroner.

Note 3 Datterselskaper

| | Forretnings- kontor | Eier/ stemme- andel | | Forretnings- kontor | Eier/ stemme- andel |
|---|------------------------|---------------------------|--|------------------------|---------------------------|
| Datterselskap av NorgesGruppen ASA | | | | | |
| JOH-System AS | Oslo | 100 % | Norsk Polar AS | Bergen | 100 % |
| NorgesGruppen Buskerud AS | Brumunddal | 100 % | Scangross Holding AS | Vestby | 100 % |
| NorgesGruppen Innland AS | Brumunddal | 100 % | Suveren AS | Oslo | 100 % |
| NorgesGruppen Midt-Norge AS | Tiller | 100 % | Trondheimsveien 64 AS | Oslo | 100 % |
| NorgesGruppen Rogaland AS | Stavanger | 100 % | Trondheimsveien 114 AS | Oslo | 80 % |
| NorgesGruppen Vestfold Telemark AS | Larvik | 100 % | Datterselskap av NorgesGruppen Buskerud AS | | |
| NorgesGruppen Øst AS | Oslo | 100 % | NG Eiendom Buskerud AS | Drammen | 100 % |
| NorgesGruppen Automat AS | Oslo | 100 % | NG KIWI Buskerud AS | Lierstranda | 100 % |
| NorgesGruppen Data AS | Oslo | 100 % | NG SPAR Buskerud AS | Brumunddal | 100 % |
| NorgesGruppen Forbrukerservice AS | Oslo | 100 % | Datterselskap av NorgesGruppen Innland AS | | |
| NorgesGruppen Holding AS | Oslo | 100 % | NG KIWI Innland AS | Leira i Valdres | 100 % |
| NorgesGruppen Retail AS | Oslo | 100 % | NG MENY Innland AS | Oslo | 100 % |
| NorgesGruppen Servering AS | Oslo | 100 % | NG SPAR Innland AS | Brumunddal | 100 % |
| NorgesGruppen Tjenesteyting & Supply AS | Oslo | 100 % | Datterselskap av NorgesGruppen Midt-Norge AS | | |
| NG MENY Buskerud AS | Skien | 100 % | Frosta Dagligvare AS | Trondheim | 100 % |
| NG MENY Invest Vest AS | Nesttun | 100 % | NG Eiendom Midt Norge AS | Trondheim | 100 % |
| NG MENY Øst AS | Oslo | 100 % | Norgesgruppen SPAR Midt-Norge AS | Trondheim | 100 % |
| NG Ultra Øst AS | Oslo | 100 % | Datterselskap av NorgesGruppen Rogaland AS | | |
| KIWI Norge AS | Lier | 100 % | NG Eiendom Rogaland AS | Sandnes | 100 % |
| MENY AS | Oslo | 100 % | NG KIWI Rogaland II AS | Sandnes | 100 % |
| MIX Butikkene AS | Oslo | 100 % | NG MENY Rogaland AS | Oslo | 100 % |
| SPAR Norge AS | Oslo | 100 % | NG SPAR Rogaland AS | Brumunddal | 100 % |
| AKA Østfold AS | Oslo | 100 % | Madla Boligpark AS | Stavanger | 100 % |
| Eide Colonial AS | Eide | 100 % | Madla Næringselskap AS | Stavanger | 100 % |
| Fjell Senter AS | Oslo | 100 % | Datterselskap av NorgesGruppen Vestfold Telemark AS | | |
| KIWI Minidrift AS | Lierstranda | 100 % | MENY Telemark AS | Skien | 100 % |
| KIWI Minipris Holding AS | Lierstranda | 100 % | NG Eiendom Vestfold Telemark AS | Larvik | 100 % |
| Mediasentralen AS | Skien | 50 % | NG KIWI Vestfold Telemark AS | Lierstranda | 100 % |
| Meny Invest Norge AS | Oslo | 100 % | NG SPAR Vestfold Telemark AS | Larvik | 100 % |
| Pølse- og Ferskvarespesialisten AS | Oslo | 100 % | Datterselskap av NorgesGruppen Øst AS | | |
| Sulamatt AS | Langevåg | 100 % | NG Eiendom Øst AS | Vestby | 100 % |
| UNIL AS | Oslo | 100 % | NG KIWI Øst AS | Lierstranda | 100 % |
| Datterselskap av JOH-System AS | | | | | |
| ASKO Agder AS | Lillesand | 100 % | NG MENY Østfold AS | Oslo | 100 % |
| ASKO Brumunddal AS | Brumunddal | 100 % | NG SPAR Øst AS | Brumunddal | 100 % |
| ASKO Drammen AS | Drammen | 100 % | Datterselskap av NorgesGruppen Forbrukerservice AS | | |
| ASKO Oppland AS | Leira i Valdres | 100 % | Trumf Finans DA | Kolbotn | 70 % |
| ASKO Oslo AS | Oslo | 100 % | Datterselskap av NorgesGruppen Servering AS | | |
| ASKO Rogaland AS | Stavanger | 100 % | Big Horn Steak House Norge AS | Oslo | 50 % |
| ASKO Vestfold Telemark AS | Larvik | 100 % | Bon Invest AS | Bergen | 50 % |
| ASKO Øst AS | Vestby | 100 % | Catering Systemer AS | Oslo | 100 % |
| ASKO-Kjeldsberg AS | Trondheim | 60 % | Express Mat AS | Oslo | 100 % |
| NG Agder Holding AS | Oslo | 100 % | Kaffebrenneriet AS | Oslo | 50 % |
| NG Eiendom Innland AS | Leira i Valdres | 100 % | Sørvest Invest AS | Stavanger | 100 % |
| NG Eiendom Invest Vestfold AS | Larvik | 100 % | Datterselskap av SPAR Norge AS | | |
| NG MENY Invest Vestfold AS | Larvik | 100 % | Nærkjøpmenn AS | Bergen | 100 % |
| NG SPAR Invest Vestfold AS | Larvik | 100 % | SPAR Norge Regnskap AS | Brumunddal | 100 % |
| AS Senterutvikling | Oslo | 58 % | Datterselskap av KIWI Minipris Holding AS | | |
| Bergen Supply AS | Bergen | 100 % | KIWI Minipris AS | Lierstranda | 100 % |
| Brobekk Storcash AS | Oslo | 100 % | | | |
| Danckert Krohn AS | Molde | 40 % | | | |
| Joh-Astor AS | Oslo | 100 % | | | |
| Køff Hedmark AS | Løten | 100 % | | | |
| Køff-ASKO Vest AS | Nesttun | 97 % | | | |
| Langhus Matsenter AS | Oslo | 100 % | | | |
| Matkarusellen AS | Oslo | 51 % | | | |
| NordNorsk Importkompani AS | Tromsø | 72 % | | | |

Note 4 Salgsinntekt fordelt på virksomhetsområde

| <i>(Beløp i 1 000 kroner)</i> | Konsern | |
|-------------------------------|-------------------|------------|
| | 2003 | 2002 |
| Engrosvirksomhet | 13 844 416 | 13 588 838 |
| Detaljvirksomhet | 12 247 649 | 10 303 643 |
| Sum | 26 092 065 | 23 892 481 |

Internt salg fra engrosvirksomheten til detaljvirksomheten er eliminert.

Note 5 Lønnskostnad, antall ansatte, godtgjørelser, lån til ansatte mm

| <i>(Beløp i 1 000 kroner)</i> | Morselskap | | Konsern | |
|--------------------------------|---------------|--------|------------------|-----------|
| | 2003 | 2002 | 2003 | 2002 |
| Lønninger | 48 785 | 44 561 | 1 979 807 | 1 696 608 |
| Folketrygdavgift | 9 051 | 8 056 | 281 094 | 238 125 |
| Pensjonskostnader (note 11) | 7 091 | 6 617 | 22 380 | 27 109 |
| Andre ytelser | 2 098 | 753 | 128 684 | 75 652 |
| Sum | 67 026 | 59 987 | 2 411 965 | 2 037 494 |
| Gjennomsnittlig antall ansatte | 72 | 70 | 10 912 | 8 291 |

Lån til ansatte

Lån til ansatte utgjør kr. 11 777 053 i morselskapet og kr. 38 142 126 i konsernet.

Ytelser til daglig leder

Daglig leder har en årslønn på kr. 3 280 000 og har i tillegg mottatt kr. 146 000 i andre godtgjørelser. Daglig leder har lån i selskapet på samlet kr. 3 950 000. Lånet renteberegnes med statens normrentesats. Deler av lånet, kr. 350 000 nedbetales med kr. 50 000 per år. Resterende forfaller til betaling senest ved avslutning av ansettelsesforholdet. Ved ufrivillig avgang er daglig leder berettiget til sluttvederlag tilsvarende 3 års lønn. Daglig leder har rett til pensjon ved fylte 62 år.

Styrehonorar

Det er tilsammen utbetalt kr. 1 220 000 i styrehonorarer.

Godtgjørelser til revisor

Godtgjørelse til Deloitte Statsautoriserte Revisorer AS for 2003 for ordinær revisjon utgjør for morselskapet kr. 325 000 og kr. 2 923 000 for datterselskaper. Godtgjørelse for tjenester av revisjonsmessig art utgjør for morselskapet kr. 448 000 og kr. 1 369 000 for datterselskaper. Godtgjørelse for andre tjenester utgjør kr. 166 000 for morselskapet og kr. 409 000 for datterselskaper. Deloitte Advokater DA, et samarbeidende selskap med Deloitte Statsautoriserte Revisorer AS, har levert tjenester for kr. 328 000.

Note 6 Mellomværende med selskap i samme konsern

| <i>(Beløp i 1 000 kroner)</i> | Kunde- fordringer | Andre lang- siktige fordringer | Leverandør- gjeld | Annen kort- siktig gjeld |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Mellomværende med datterselskap | 1 740 | 4 583 484 | 1 194 | 97 386 |

Andre langsiktige fordringer knytter seg i hovedsak til selskapets internbankfunksjon og er relatert til langsiktig finansiering.

Note 7 Varige driftsmidler og immaterielle eiendeler

| Morselskap (Beløp i 1 000 kroner) | Tomter og bygninger | Driftsløsøre og inventar | Sum varige driftsmidler | Goodwill |
|--|---------------------|--------------------------|-------------------------|---------------|
| Anskaffelseskost 1.1.03 | 8 778 | 26 898 | 35 675 | 84 092 |
| Tilgang | | 2 238 | 2 238 | |
| Avgang | | (273) | (273) | |
| Anskaffelseskost 31.12.03 | 8 778 | 28 862 | 37 640 | 84 092 |
| Akkumulerte av- og nedskrivninger 1.1.03 | 4 574 | 11 129 | 15 703 | 13 531 |
| Årets avskrivninger | 88 | 5 094 | 5 182 | 5 994 |
| Akk. opp-, av- og nedskrivninger 31.12.03 | 4 662 | 16 224 | 20 885 | 19 525 |
| Balanseført verdi 31.12.03 | 4 116 | 12 639 | 16 755 | 64 567 |

| Konsern (Beløp i 1 000 kroner) | Tomter og bygninger | Driftsløsøre og inventar | Sum varige driftsmidler | Goodwill |
|--|---------------------|--------------------------|-------------------------|------------------|
| Anskaffelseskost 1.1.03 | 1 574 150 | 2 626 561 | 4 200 712 | 3 370 860 |
| Tilgang | 295 050 | 712 131 | 1 007 181 | 781 353 |
| Avgang | (40 851) | (95 752) | (136 602) | (1 740) |
| Anskaffelseskost pr. 31.12.03 | 1 828 350 | 3 242 940 | 5 071 290 | 4 150 473 |
| Oppskrevet før 1.1.03 | (171 556) | | (171 556) | |
| Akkumulerte av- og nedskrivninger 1.1.03 | 408 268 | 1 127 598 | 1 535 865 | 967 638 |
| Årets avskrivninger | 48 284 | 374 099 | 422 383 | 263 586 |
| Årets nedskrivninger | 3 794 | 4 614 | 8 408 | 935 |
| Akk. opp-, av- og nedskrivninger 31.12.03 | 288 789 | 1 506 311 | 1 795 100 | 1 232 159 |
| Balanseført verdi 31.12.03 | 1 539 560 | 1 736 630 | 3 276 190 | 2 918 314 |

| | | | |
|-------------------|----------|---------|---------|
| Økonomisk levetid | 20–50 år | 5–20 år | 5–20 år |
| Avskrivningsplan | Lineær | Lineær | Lineær |

Leie av varige driftsmidler

Det er inngått leieavtaler om leie av lokaler og driftsmidler knyttet til den ordinære virksomheten.

Forventet økonomisk levetid for goodwill

Konsernet har gjennom fusjoner og oppkjøp ervervet goodwill som er av strategisk betydning for å bevare og styrke konsernets dominerende markedsposisjon både i engros- og detaljvirksomheten. Den økonomiske levetiden for konsernets goodwill er således vurdert til å overstige 5 år.

Goodwill spesifisert på virksomhetsområder:

| (Beløp i 1 000 kroner) | Morselskap | | Konsern | |
|------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|------------------------|
| | Årets avskrivninger | Bokført verdi 31.12.03 | Årets avskrivninger | Bokført verdi 31.12.03 |
| Engrosvirksomhet | | | 13 891 | 89 438 |
| Detaljvirksomhet | 5 994 | 64 567 | 249 695 | 2 828 876 |
| Sum | 5 994 | 64 567 | 263 586 | 2 918 314 |

Note 8 Bankinnskudd, kontanter

Bankinnskudd og kontanter utgjør selskapets/konsernets betalingsmidler. Betalingsmidlene må ikke forveksles med konsernets likviditetsreserve som utgjøres av bankinnskudd, kontanter, likviditetsplasseringer, utrukne kreditter og utrukne beløp på kommiterte langsiktige bankfasiliteter (ref. note 13).

Note 9 Investering i tilknyttede selskap

| Morselskap | Forretnings- kontor | Eier/stemme- andel | Bokført verdi per 31.12.03 |
|----------------------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Bama-Gruppen AS | Oslo | 44 % | 90 452 |
| Kjøpesenter Holding AS | Oslo | 19 % | 32 034 |
| Minidrift ANS | Drammen | 34 % | 21 574 |
| Andre med bokført verdi < 6 mill | | | 16 030 |
| Sum | | | 160 090 |

| Konsern | Forretnings- kontor | Eier/stemme- andel | Goodwill per 31.12.03 | Andel av årets resultat etter goodwill-avskrivninger | Bokført verdi per 31.12.03 |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|---|-------------------------------|
| Bama-Gruppen AS | Oslo | 44 % | | 40 454 | 161 177 |
| Kjøpesenter Holding AS | Oslo | 33 % | | 578 | 46 086 |
| H. I. Giørtz Sønner AS | Ålesund | 35 % | | 5 600 | 43 579 |
| PAM AS | Sandnes | 50 % | 17 587 | (110) | 25 207 |
| Minidrift ANS | Drammen | 34 % | | 3 308 | 21 574 |
| KIWI Eiendom AS | Drammen | 34 % | | 894 | 24 574 |
| Validius Helse og Hygiene AS | Drammen | 37 % | | 1 450 | 22 106 |
| Andre med bokført verdi < 20 mill | | | | 56 557 | 219 325 |
| Sum | | | | 108 731 | 563 628 |

Note 10 Investeringer i aksjer og andeler

| Morselskap | Eierandel | Bokført verdi per 31.12.03 |
|---|-----------|-------------------------------|
| Joh. Johannson Kaffe AS | 5 % | 21 075 |
| Andre aksjer med bokført verdi < 5 mill | | 1 923 |
| Sum | | 22 998 |

| Konsern | Eierandel | Bokført verdi per 31.12.03 |
|---|-----------|-------------------------------|
| Joh. Johannson Kaffe AS | 5 % | 21 075 |
| Andre aksjer med bokført verdi < 5 mill | | 32 065 |
| Sum | | 53 140 |

Note 11 Pensjonskostnader, -midler og -forpliktelse

| (Beløp i 1 000 kroner) | Morselskap | | Konsern | |
|---|-----------------|----------|------------------|-----------|
| | 2003 | 2002 | 2003 | 2002 |
| Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. AGA) | 2 851 | 2 307 | 20 454 | 23 179 |
| Netto amortisering av estimatavvik | 1 647 | 2 317 | 1 405 | 3 477 |
| Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen | 3 416 | 2 681 | 22 426 | 22 154 |
| Avkastning på pensjonsmidler | (823) | (688) | (21 905) | (21 701) |
| Netto pensjonskostnad | 7 091 | 6 617 | 22 380 | 27 109 |
| Beregnete pensjonsforpliktelse (PBO) | 53 989 | 42 684 | 368 197 | 371 928 |
| Ikke resultatført virkning av estimatavvik | (33 446) | (26 630) | (52 418) | (63 436) |
| Periodisert arbeidsgiveravgift | 6 629 | 5 096 | 14 593 | 14 150 |
| Pensjonsmidler (til markedsverdi) | (11 110) | (10 660) | (284 354) | (278 851) |
| Netto pensjonsforpliktelse | 16 062 | 10 490 | 46 018 | 43 790 |
| Antall personer som inngår i ordningene | 67 | 64 | 5 645 | 2 550 |

For 2003 omfatter antall personer som inngår i ordningene, også de som er sikret gjennom ordningen om avtalefestet pensjon. Ordningene gir rett til definerte fremtidige ytelser. Den kollektive pensjonsavtalen er finansiert ved fondsoppbygning organisert i forsikringsselskap.

Økonomiske forutsetninger

| | |
|---|-----|
| Diskonteringsrente | 7 % |
| Forventet lønnsregulering/pensjonsøkning/G-regulering | 3 % |
| Forventet avkastning på fondsmidler | 8 % |

De økonomiske forutsetningene er tilsvarende som fjoråret. Som aktuariemessige forutsetninger for demografiske faktorer og avgang er lagt til grunn vanlig benyttede forutsetninger innen forsikring.

Note 12 Andre avsetninger for forpliktelser

Datterselskapet NorgesGruppen Holding AS ble stiftet ved fisjon fra Gro AS per 1.1.1999. I forbindelse med fisjonen oppstod en internegevinst som i henhold til god regnskapsskikk er tilbakeført på konsernnivå. Internegevinsten fremkommer ved at fisjonen ble gjennomført til virkelig verdi og utsatt inntektsføring utgjør 82,5 millioner kroner per 31.12.2003.

Note 13 Langsiktig gjeld

Noten viser hvorledes selskapets langsiktige rentebærende gjeld er finansiert. I tabellen er gjelden fordelt på finansieringstyper og forfallsår. I tillegg vises de ubenyttede trekkrammer som selskapet kan trekke opp ved behov samt forfallsår for disse.

Morselskap

| (Beløp i 1 000 kroner) | Forfall 2004 | Forfall 2005 | Forfall 2006 | Forfall 2007 | Forfall 2008 | Etter 2008 | Sum |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|------------------|
| Konvertibelt lån (se note 17) | | 500 000 | | | | | 500 000 |
| Trukne trekkrammer hos kredittinstitusjoner | 300 000 | 200 000 | 460 000 | 305 000 | 430 000 | | 1 695 000 |
| Annen langsiktig gjeld | 304 892 | 4 892 | | | | | 309 784 |
| Sum langsiktig gjeld | 604 892 | 704 892 | 460 000 | 305 000 | 430 000 | | 2 504 784 |
| Ubenyttede trekkrammer | 200 000 | 400 000 | 140 000 | 165 000 | 370 000 | 200 000 | 1 475 000 |

Konsern

| (Beløp i 1 000 kroner) | Forfall 2004 | Forfall 2005 | Forfall 2006 | Forfall 2007 | Forfall 2008 | Etter 2008 | Sum |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|------------------|
| Konvertibelt lån (se note 17) | | 500 000 | | | | | 500 000 |
| Trukne trekkrammer hos kredittinstitusjoner | 315 203 | 203 763 | 462 843 | 307 219 | 432 238 | 12 589 | 1 733 855 |
| Annen langsiktig gjeld | 329 705 | 4 892 | | | | 10 803 | 345 400 |
| Sum langsiktig gjeld | 644 908 | 708 655 | 462 843 | 307 219 | 432 238 | 23 392 | 2 579 255 |
| Ubenyttede trekkrammer | 200 000 | 400 000 | 140 000 | 165 000 | 370 000 | 200 000 | 1 475 000 |

Note 14 Finansiell risiko

NorgesGruppen har som målsetning å følge den generelle utviklingen i pengemarkedsrentene. Samtidig foretas det disponeringer for å dempe effektene av kortsiktige svingninger i rentemarkedene. Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentestruktur på selskapets lån og gjennom å benytte renteinstrumenter som rentebytteavtaler og FRAer. Renteinstrumentene hadde sammen med rentefornyelsene for de langsiktige lånene en durasjon på 1,57 ved årsskiftet. Alle renteinstrumenter i konsernet er inngått av morselskapet.

Konsern

| (Beløp i 1 000 kroner) | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | Etter 2007 | Sum | Kursverdi gevinst/(tap) |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|------------|-----------|----------------------------|
| Nominelt beløp | 200 000 | 100 000 | 223 121 | 100 000 | 393 525 | 1 016 646 | (73 673) |

Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner viser den verdien ved over-/underkurs som ville oppstå om fastrenteposisjonene ble realisert ved årsskiftet. Urealisert gevinst/tap på fastrenteposisjoner (se tabell) er ikke regnskapsført da de knytter seg til underliggende balanseposter og periodiseres tilsvarende.

Note 15 Pantstillelser og garantiansvar

| <i>(Beløp i 1 000 kroner)</i> | Morselskap 2003 | Konsern 2003 |
|---|----------------------------|-------------------------|
| Pantesikret gjeld og forpliktelser | | |
| Annen langsiktig gjeld | | 30 063 |
| Øvrige forpliktelser (inkl. finansiell leasing) | | 32 501 |
| Sum | | 62 564 |
| Bokført verdi av pantsatte eiendeler | | |
| Bygninger og annen fast eiendom | | 89 508 |
| Inventar/transportmidler | | 13 611 |
| Varebeholdning | | 16 857 |
| Kundefordringer | | 15 384 |
| Sum bokførte verdier | | 135 360 |
| Garantiansvar | | |
| Lån/gjeldsbrev/kassekreditter | 43 280 | 113 367 |
| Annet | 35 947 | 58 758 |
| Sum | 79 227 | 172 125 |

Morselskapet står sammen med øvrige deltagende selskaper i konsernet solidarisk ansvarlig for trekk knyttet til konsernkontoavtalene. Langsiktige trekkrammer i bank og kreditter i konsernkontosystemene er avgitt mot negativ pantesettelseserklæring. Det er stillet bankgaranti for skyldig skattetrekk.

Note 16 Skatt

| <i>(Beløp i 1 000 kroner)</i> | Morselskap | | Konsern | |
|--|-------------------|----------|-----------------|----------|
| | 2003 | 2002 | 2003 | 2002 |
| Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet | | | | |
| Betalbar skatt | 26 958 | 14 863 | 90 849 | 83 605 |
| Endring i utsatt skatt | 7 804 | (7 300) | (246) | 76 825 |
| Andre poster | | | | |
| Skattekostnad ordinært resultat | 34 762 | 7 563 | 90 603 | 160 430 |
| Avstemming fra nominell til faktisk skattesats | | | | |
| Resultat før skattekostnad | 216 965 | 278 539 | 456 866 | 409 889 |
| Forventet skattekostnad 28 % herav | 60 750 | 77 991 | 127 922 | 114 769 |
| Skatteeffekten av følgende poster: | | | | |
| Ikke fradragsberettigede kostnader | 91 | 97 | 4 987 | 2 249 |
| Ikke skattepliktige inntekter, mottatt konsernbidrag | | (56 000) | (8 750) | |
| Avskr. goodwill uten skattemessig fradrag | 891 | 890 | 13 826 | 12 223 |
| Nedskrivning aksjer og andeler | (14 000) | 2 683 | | (1 221) |
| Utbytteeffekt | (7 578) | (18 304) | (409) | (1 448) |
| Inntekt på investering i tilknyttede selskap | (5 523) | | (30 445) | (23 717) |
| Endring i nedvurdering av utsatt skattefordel | | | 2 161 | (600) |
| Andre poster | 130 | 206 | (18 690) | 58 175 |
| Skattekostnad i følge resultatregnskapet | 34 762 | 7 563 | 90 603 | 160 430 |

Spesifikasjon av skatteeffekten av midlertidige forskjeller og underskudd til framføring

| Morselskap | 2003 | | 2002 | |
|--|--------------|---------------|--------------|---------------|
| | Fordel | Forpliktelse | Fordel | Forpliktelse |
| Anleggsmidler | | 54 745 | | 45 381 |
| Varer og fordringer | | | | |
| Gjeld | 7 297 | | 5 737 | |
| Fremførbart underskudd og godtgjørelse mottatt utbytte | | | | |
| Sum | 7 297 | 54 745 | 5 737 | 45 381 |
| Netto utsatt skattefordel/forpliktelse | | 47 448 | | 39 644 |
| Ikke balanseført utsatt skattefordel | | | | |
| Netto utsatt fordel/forpliktelse i balansen | | 47 448 | | 39 644 |

| Konsern | 2003 | | 2002 | |
|--|----------------|----------------|---------------|----------------|
| | Fordel | Forpliktelse | Fordel | Forpliktelse |
| Anleggsmidler | | 272 164 | | 230 173 |
| Varer og fordringer | 29 663 | | 6 371 | |
| Gjeld | 15 007 | | 7 773 | |
| Fremførbart underskudd og godtgjørelse mottatt utbytte | 77 545 | | 66 113 | |
| Sum | 122 215 | 272 164 | 80 257 | 230 173 |
| Netto utsatt skattefordel/forpliktelse | | 149 949 | | 149 916 |
| Ikke balanseført utsatt skattefordel | | | | |
| Netto utsatt fordel/forpliktelse i balansen | | 149 949 | | 149 916 |

Fremførbart underskudd og fremførbart godtgjørelse av mottatt aksjeutbytte forfaller etter år 2005.

Note 17 Egenkapital

| Morselskap (Beløp i 1 000 kroner) | Aksje- | | Annen | |
|---|--------------|------------------|------------------|------------------|
| | kapital | Overkurs | egenkapital | Sum |
| Egenkapital 1.1.03 | 3 842 | 1 298 457 | 324 459 | 1 626 758 |
| Overført fra overkursfond til annen egenkapital | | (798 782) | 798 782 | |
| Tilgang ved emisjoner | 282 | 532 616 | | 532 898 |
| Endring egne aksjer | (4) | | (6 215) | (6 219) |
| Egenkapitaleffekt ved salg av egne aksjer | | | 15 894 | 15 894 |
| Utbytte på egne aksjer | | | 768 | 768 |
| Årets resultat | | | 68 133 | 68 133 |
| Egenkapital 31.12.03 | 4 120 | 1 032 291 | 1 201 821 | 2 238 232 |

| Konsern (Beløp i 1 000 kroner) | Majoritets- | Minoritets- | |
|---|------------------|----------------|------------------|
| | interesser | interesser | Sum |
| Egenkapital 1.1.03 | 2 875 165 | 264 789 | 3 139 954 |
| Tilgang ved emisjoner | 532 898 | | 532 898 |
| Egenkapitaleffekt ved salg av egne aksjer | 15 894 | | 15 894 |
| Endring i egne aksjer | (6 219) | | (6 219) |
| Endring i minoritetsinteresser og datterselskaper | 51 719 | (60 926) | (9 207) |
| Avsatt utbytte | (113 302) | (9 340) | (122 642) |
| Årets resultat | 348 876 | 17 387 | 366 263 |
| Egenkapital 31.12.03 | 3 705 031 | 211 910 | 3 916 941 |

Selskapet har konvertible obligasjonslån på 320 millioner kroner til opprinnelig konverteringskurs kr 179,51 og 180 millioner kroner til opprinnelig konverteringskurs kr. 157,03. Konverteringskursene endres i forhold til rentebetalinger i perioden. Lånene løper til 2005. Selskapet kan kun kreve lånet konvertert ved eventuell børsnotering, mens långiver kan kreve konvertering i perioden. Styret har frem til generalforsamlingen i 2004 en fullmakt av 3.6.2003 til å forhøye aksjekapitalen gjennom nyttegning av aksjer med samlet pålydende inntil kr. 750 000 fordelt på inntil 7 500 000 aksjer, hver pålydende kroner 0,10, uten fortrinnsrett for eksisterende aksjonærer. Generalforsamlingen besluttet 3.6.2003 å fornye styrets fullmakt til å erverve egne aksjer i Norgesgruppen ASA begrenset til 4 148 000 aksjer. På generalforsamlingen i 2004 vil styret fremme forslag om å videreføre disse fullmaktene. Fri egenkapital etter lovens utbytteregele utgjør 1 069 millioner kroner.

Note 18 Aksjekapital og aksjonærinformasjon

Aksjekapitalen består av 41 480 000 aksjer à kr. 0,10 per 31.12.03.
Per 31.12.03 eier selskapet 279 324 egne aksjer.

Eierstruktur per 31.12.03

| | Antall aksjer | Eierandel | Stemmeandel |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| Joh. Johannson AS | 26 103 588 | 62,93 % | 62,93 % |
| Brødrene Lorentzen AS | 3 048 820 | 7,35 % | 7,35 % |
| HEP Invest AS | 2 750 000 | 6,63 % | 6,63 % |
| PETT Kjede og Servicekontor AS | 2 001 586 | 4,83 % | 4,83 % |
| AKA AS | 1 601 524 | 3,86 % | 3,86 % |
| Butikkdrift Fisjonspartner AS | 1 075 132 | 2,59 % | 2,59 % |
| Centrargruppen AS | 955 232 | 2,30 % | 2,30 % |
| Sum > 1% eierandel | 37 535 882 | 90,49 % | 90,49 % |
| Sum øvrige | 3 944 118 | 9,51 % | 9,51 % |
| Totalt antall aksjer | 41 480 000 | 100,00 % | 100,00 % |

Aksjer eid direkte, av nærstående og indirekte av styrets medlemmer og adm.direktør

| | Verv | Antall aksjer |
|------------------------|---------------|---------------|
| Knut Hartvig Johannson | Styrets leder | 553 447 |
| Johan Johannson | Styremedlem | 27 891 844 |
| Cato A. Holmsen | Styremedlem | 0 |
| Jon R. Gundersen | Styremedlem | 0 |
| Sverre Lorentzen | Styremedlem | 3 055 520 |
| Aage Thoresen | Styremedlem | 1 601 721 |
| Ivar Kjell Eriksen | Styremedlem | 955 232 |
| Jan Magne Borgen | Styremedlem | 98 035 |
| Sverre Leiro | Adm. direktør | 31 375 |
| Kjell Pettersen | Observatør | 12 080 |

Note 19 Nærstående parter

Selskaper i NorgesGruppen har, direkte og indirekte, mange forretningsmessige relasjoner til en rekke nærstående parter. Dette gjelder kjøp av varer og tjenester, leie av eiendommer, felleseide selskaper og transaksjoner hvor nærstående parter er involvert. Med nærstående parter legges til grunn styremedlemmer og ledende ansatte.

Alle forhold som gjelder nærstående parter blir behandlet basert på prinsippet om armlengdes avstand.

I tillegg til de forhold som er nevnt nedenfor hvor nærstående har eiermessige interesser, er det også styremedlemmer og ledende ansatte som har verv i andre selskaper som NorgesGruppen har forretningsmessige forhold til bl.a. Schibsted ASA.

Kjøp av varer og tjenester gjelder: Kaffe fra Joh. Johannson Kaffe AS, ost og finere kolonialvarer fra Oluf Lorentzen AS og kjøttprodukter fra Drammen Pølsemakeri AS for videresalg, samt reklametjenester på handlevogner fra Cart AS.

Leie av eiendommer: NorgesGruppen har, direkte og indirekte, inngått en rekke leiekontrakter for leie av butikk-, lager- og kontorlokaler. Flere av disse lokalene er eiet av nærstående parter.

Felleseide selskaper: NorgesGruppen eier en rekke aksjeposter i selskaper hvor nærstående parter også er aksjonærer. Utover eierpostene på 5 % (med opsjon på de øvrige 95 %) i Joh. Johannson Kaffe AS, 30 % i Drammen Pølsemakeri AS, 33 % (med opsjon på de øvrige 67 %) i Kjøpesenter Holding AS, 49 % i Sørlandet Eiendom AS, 25 % i Veierød Eiendom AS og 34 % i KIWI Eiendom AS, er de øvrige eierpostene av begrenset økonomisk betydning.

Transaksjoner hvor nærstående parter er involvert: NorgesGruppen kjøpte sist år de gjenstående eierpostene i KIWI-kjeden som var eiet av de opprinnelige gründerne. Hensikten med kjøpet var at NorgesGruppen skulle få full kontroll over kjeden.

Til generalforsamlingen i NorgesGruppen ASA

REVISJONSBERETNING FOR 2003

Vi har revidert årsregnskapet for NorgesGruppen ASA for regnskapsåret 2003, som viser et overskudd på kr 182.203.000 for morselskapet og et overskudd på kr 366.263.000 for konsernet. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet. Årsregnskapet består av resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling, noteopplysninger og konsernregnskap. Årsregnskapet og årsberetningen er avgitt av selskapets styre og administrerende direktør. Vår oppgave er å uttale oss om årsregnskapet og øvrige forhold i henhold til revisorlovens krav.

Vi har utført revisjonen i samsvar med revisorloven og god revisjonsskikk i Norge. God revisjonsskikk krever at vi planlegger og utfører revisjonen for å oppnå betryggende sikkerhet for at årsregnskapet ikke inneholder vesentlig feilinformasjon. Revisjon omfatter kontroll av utvalgte deler av materialet som underbygger informasjonen i årsregnskapet, vurdering av de benyttede regnskapsprinsipper og vesentlige regnskapsestimater, samt vurdering av innholdet i og presentasjonen av årsregnskapet. I den grad det følger av god revisjonsskikk, omfatter revisjon også en gjennomgåelse av selskapets formuesforvaltning og regnskaps- og intern kontrollsystemer. Vi mener at vår revisjon gir et forsvarlig grunnlag for vår uttalelse.

Vi mener at

- årsregnskapet er avgitt i samsvar med lov og forskrifter og gir et uttrykk for selskapets og konsernets økonomiske stilling 31. desember 2003 og for resultatet og kontantstrømmene i regnskapsåret i overensstemmelse med god regnskapsskikk i Norge
- ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god regnskapsskikk i Norge
- opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet er konsistente med årsregnskapet og er i samsvar med lov og forskrifter.

Oslo, 1. april 2004

Deloitte



Jørn Borchgrevink
statsautorisert revisor

Ledelse og aksjonærforhold

Organisasjon per 1. april 2004

NorgesGruppen:

Sverre Leiro
Konsernsjef

Virksomheter:

Per Erik Burud
Adm. direktør, Kiwi Norge AS

Christian Stabell Eriksen
Adm. direktør, Meny AS

Espen Gjerde
Viseadm. direktør, JOH-System AS

Torbjørn Johannson
Adm. direktør, JOH-System AS

Thorbjørn Theie
Adm. direktør, Spar Norge AS

NorgesGruppen ASA – Konsernstab:

Øyvind Andersen
Konserndirektør, Innkjøp og kategoriutvikling

Edel Kalstad
Direktør, Organisasjonsutvikling

Sverre R. Kjær
Konserndirektør, Økonomi og finans

Tommy Korneliussen
Konserndirektør, Regioner, eierskap og detalj

Morten Nordheim
Konserndirektør, Strategi- og forretningsutvikling

Per Roskifte
Konserndirektør, Informasjon og samfunnskontakt

Øvrig selskap:

Espen Kjongsberg
Adm. direktør, NorgesGruppen Data AS

Knut Faremo
Adm. direktør, NorgesGruppen Retail AS

NorgesGruppens styre per 1. april 2004

Knut Hartvig Johannson (1937) Styrets leder
Styrets leder i Joh. Johannson AS

Jan Magne Borgen (1950) Styremedlem
Kjøpmann og innehar styreverv i egne selskaper

Ivar Kjell Eriksen (1928) Styremedlem
Styrets leder i Centragruppen AS

Jon R. Gundersen (1933) Styremedlem
Høyesterettsadvokat og sitter bl.a. i styret for Radiumhospitalets Forskningsstiftelse, Sig. Bergesens Almennyttige Stiftelse, Victoria Eiendom og Glamox

Cato A. Holmsen (1940) Styremedlem
Partner/styreformann i FSN Capital og innehar styreverv i Grieg Shipping, Schibsted ASA, Kongsberg Automotive ASA, Eiendomsspar AS, Fesil og Optimera Gruppen mfl.

Johan Johannson (1967) Styremedlem
Direktør i JOH-System AS og innehar styreverv i Joh. Johannson AS og deres datterselskap

Sverre Lorentzen (1944) Styremedlem
Direktør og innehar styreverv i Oluf Lorentzen AS og deres datterselskap

Aage Thoresen (1953) Styremedlem
Adm. direktør i Aka AS

Kjell Pettersen (1945) Observatør
Kjøpmann

Aksjekapital og eierstruktur

NorgesGruppen ASA hadde per 31. desember 2003 en aksjekapital på 4 148 000 kroner fordelt på 41 480 000 aksjer pålydende 0,10 kroner. Aksjekapitalen har i løpet av 2003 økt med 281 956,80 kroner i forbindelse med fusjoner og emisjoner.

Selskapets syv største aksjonærer eide ved årsskiftet til sammen 37 535 882 aksjer, tilsvarende 90,49 prosent av aksjekapitalen. NorgesGruppen har 1 684 aksjonærer.

Aksjeklasser og stemmerett

Det er én aksjeklasse i NorgesGruppen. Hver aksje har én stemme i selskapets generalforsamling.

Riskregulering

Riskbeløp per 1. januar 2003 er 4,98 kroner. Ligningsverdi per 1. januar 2003 er 30,94 kroner.

Verdipapirnummer

Aksjene er registrert i Verdipapirsentralen (VPS) med DnB som kontofører/utsteder. Aksjene har verdipapirnummer ISIN NO 000-4527607.

Eierstruktur per 31.12.2003

| | Antall aksjer | Eierandel |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|
| Joh. Johannson AS | 26 103 588 | 62,93 % |
| Brødrene Lorentzen AS | 3 048 820 | 7,35 % |
| HEP Invest AS | 2 750 000 | 6,63 % |
| PETT Kjede og Servicekontor AS | 2 001 586 | 4,83 % |
| AKA AS | 1 601 524 | 3,86 % |
| Butikkdrift Fisjonspartner AS | 1 075 132 | 2,59 % |
| Centragruppen AS | 955 232 | 2,30 % |
| Sum > 1% eierandel | 37 535 882 | 90,49 % |
| Sum øvrige | 3 944 118 | 9,51 % |
| Totalt antall aksjer | 41 480 000 | 100,00 % |

NorgesGruppen will improve your daily life

We will achieve this by giving service, by being competitive, by providing inspiration and by ensuring quality.

For our **customers**, this vision means that NorgesGruppen will give good service, provide inspiration, save time, ensure quality and offer competitive prices.

For our **dealers**, this vision means that NorgesGruppen will facilitate local entrepreneurship and ensure that the range of goods and services on offer highlights, entrenches and strengthens their competitive position.

For our **owners**, this vision means that NorgesGruppen will provide a secure, good and long-term return on invested funds.

For our **employees**, this vision means that NorgesGruppen will provide a secure and inspiring workplace, personal development and expertise enhancement, and appropriate remuneration.

For our **alliance partners**, this vision means that NorgesGruppen will work to promote confidence-building, long-term and fruitful collaboration for mutual benefit.

For our **suppliers**, this vision means that NorgesGruppen will provide a strong and sound partnership through contracts and their execution.

2003 in brief

■ Agreement with Carrefour

NorgesGruppen concluded a collaboration agreement with France's Carrefour during 2003. This deal commits the two sides to collaborate in a number of areas relating to concept development, expertise enhancement, procurement collaboration and development of own brands and non-food products.

■ ASKO Vestby opened in May

A new triple warehouse was opened in Vestby. This delivers goods to grocery stores, the convenience trade and catering.

■ Acquisition of KIWI

NorgesGruppen acquired the remaining shares in the Kiwi chain and AS Butikkdrift. This acquisition strengthens the group's market position.

■ Success with ASKO Netthandel

ASKO Netthandel (e-business) became Norway's biggest business-to-business site in 2003. Turnover topped NOK 1 billion. The Asko companies have 8–9 000 customers in catering and the convenience trade, and 1 200 of these used the e-trading solution rather than phoning in their orders during 2003. That provided big savings for both customers and the Asko companies.

■ New IT system for wholesaling

NorgesGruppen has begun introducing Opus, a new computerised logistics system. Most of the ASKO companies introduced the system in 2003, with the rest due to follow suit in 2004.

■ New product categories

Alcopops and non-prescription pharmaceuticals were two important new product categories introduced in 2003. NorgesGruppen was the prime mover in giving consumers better access to non-prescription pharmaceuticals.

■ Launch of First Price

First Price was launched as a separate discount brand in the second half of 2003. A hundred First Price products were quickly available in the market.

■ NG Flyt

NorgesGruppen continued its NG Flyt (NG Flow) project, which offers automatic refilling of shelves in the shops. This solution was up and running at 200 stores during 2003, and results so far are very positive.





NorgesGruppen in brief

Business concept

NorgesGruppen aims to be the leading trading enterprise with dominant Norwegian ownership in the grocery sector, based on a long-term approach, trust, expertise, efficiency and profitability throughout the value chain. Consumer requirements will guide the company's course, while it will also maintain a focus on quality and the environment.

Key values

- **Responsible** – NorgesGruppen will develop an organisation which stimulates a sense of responsibility among its employees and owners. The company will always behave in an honest and credible manner. Through its actions, NorgesGruppen will create confidence and a sense of security. The company will behave professionally and reliably towards consumers, partners, owners, employees and society as a whole. NorgesGruppen will be vigorous, with decisions being quickly converted into action.
- **Consumer oriented** – NorgesGruppen will ensure integrated thinking throughout the value chain. The company will build alliances nationally and internationally which provide long-term competitiveness. It will also be seen as an attractive partner with a set of terms based on price-for-performance and equal treatment.
- **Value creator** – NorgesGruppen will be run with a level of profitability which ensures growth and competitiveness. The company will lay a foundation which allows a substantial number of dealers to run their own business under a commitment to NorgesGruppen, since this will contribute to optimum entrepreneurship.
- **Attractive** – NorgesGruppen will be the most attractive employer in Norwegian retailing. It will encourage a sense of initiative, participation and job satisfaction among all employees. The company will focus special attention on recruitment,

expertise and appropriate remuneration. NorgesGruppen will build on an organisation where decisions can be taken as close as possible to the consumer within a clearly-communicated strategic framework.

The group

NorgesGruppen is Norway's largest trading enterprise. Its core business is grocery retailing and wholesaling. Through its chains, the group holds 34.7 per cent of the Norwegian grocery market.

Founded in December 1994, NorgesGruppen was created as a cooperative organisation for the Joh Johannsson wholesaling company and a number of individual players in grocery retailing. The aim was to create a common front for positioning in a market affected by a steady trend towards fewer and larger players, with growing integration between wholesaling and retailing. The collaboration was finally consolidated with the creation of the NorgesGruppen group in 2000 through mergers between the Joh Johannsson wholesaling enterprises and a number of retailing businesses. This unification has ensured that NorgesGruppen strengthened its strategic position.

The group had a turnover of NOK 26.9 billion in 2003, with an operating profit before goodwill amortisation (EBITA) of NOK 780.6 million. A total of 2 940 shops and catering enterprises are affiliated to NorgesGruppen, along with more than 25 000 employees.

Business areas

NorgesGruppen has two business areas: wholesaling and retailing.

Wholesaling

The wholesaling business delivers to three market segments: grocery retailing, the convenience trade and catering. It ensure an efficient flow of goods all the way from producer to consumer. This business is responsible for the group's total flow of goods, including management and supervision of the regional wholesaling entities.

The regional wholesaling units are responsible for ensuring the best possible supply of goods to NorgesGruppen's grocery stores, kiosks and convenience stores, and catering. Through its wholesaling business, the group accounts for about 60 per cent of wholesale turnover in the Norwegian institutional catering market. NorgesGruppen also delivers kiosk and convenience products to Shell and Esso in Norway.

The wholesaling business had a 2003 turnover before elimination of internal sales of NOK 18.2 billion.

Retailing

Groceries: This business embraces three nationwide chain concepts as well as a corner shop concept and a regional hypermarket concept, totalling about 1 870 outlets. Roughly 60 per cent of shop turnover derives from dealer-owned chain members, with stores directly owned by NorgesGruppen accounting for the remainder. MENY is the chain service centre for large supermarkets, SPAR for the supermarket segment and KIWI for the discount sector. In addition come the Joker and Nærmat corner shop concepts and the Ultra chain – a regional hypermarket concept. NorgesGruppen also cooperates closely with several independent regional chains and shops. Net 2003 turnover, including dealer-owned chains and shops, was NOK 33.7 billion.

Kiosks: This business consists of the MIX kiosk chain, with 920 dealer-owned kiosks and convenience stores.

MIX comprises four different concepts: MIX Kiosk, MIX Handleriet, MIX Mett & Go and MIX Scene 1. A new fast food concept has also been established under the JaFs brand.

The kiosk business had a 2003 turnover of NOK 6.3 billion.

Key financial figures, group

Turnover and results

| | 2003 | 2002 | 2001 |
|----------------------------|-----------------|--------|--------|
| Total operating revenues | NOK mill 26 919 | 24 814 | 23 357 |
| Operating profit | NOK mill 508 | 491 | 447 |
| EBITDA | NOK mill 1 203 | 1 138 | 1 043 |
| Ordinary profit before tax | NOK mill 457 | 410 | 309 |
| Net profit | NOK mill 366 | 249 | 227 |

Shares

| | | | | |
|----------------------------------|-------------|--------|--------|--------|
| Earnings per share ¹⁾ | NOK | 8.77 | 5.73 | 5.62 |
| Total number of shares at 31 Dec | 1000 shares | 41 480 | 38 660 | 37 949 |

Capital

| | | | | |
|---------------|----------|--------|-------|-------|
| Total capital | NOK mill | 10 836 | 9 525 | 9 716 |
| Equity | NOK mill | 3 917 | 3 140 | 2 944 |
| Equity ratio | % | 36.1 | 33.0 | 30.3 |

Profitability

| | | | | |
|--|---|-----|-----|-----|
| Operating margin ²⁾ | % | 1.9 | 2.0 | 1.9 |
| Operating margin before goodwill amortisation and write-down ³⁾ | % | 2.9 | 3.1 | 3.1 |
| Profit margin ⁴⁾ | % | 2.5 | 3.1 | 3.0 |

¹⁾ Net profit to majority interests/average number of shares

²⁾ Operating profit/operating revenue

³⁾ Operating profit before amortisation of intangible fixed assets and write-downs/operating revenue

⁴⁾ Profit before tax + interest expense/operating revenues

The Norwegian grocery sector is continuing to change. That calls for innovative thinking and adaptability. With competition also getting tougher, NorgesGruppen's position as the market leader means that it is well placed to meet the challenges.

Chief executive Sverre Leiro:

Changes continue

NorgesGruppen's strategy is based on fulfilling consumer desires and requirements. Our various concepts are intended to provide diversity, freedom of choice, accessibility and low prices.

The results achieved by our group and our dealers in 2003 show that we are succeeding, and that we have fulfilled the plans and expectations which underpinned the creation of the group four years ago. Our financial results are satisfactory, while independent consumer surveys put us at the top of our sector. That provides inspiration and motivation for a continued commitment.

Deal with Europe's largest player

Norway's grocery business is currently experiencing a process of internationalisation affecting both its structure and the range of goods on offer. At NorgesGruppen, we made important choices during 2003 to strengthen ourselves against increased competition from foreign players. A far-reaching collaboration agreement was concluded in October with Carrefour, Europe's largest grocery player. This deal provides not only a procurement collaboration which gives us access to a number of products on competitive terms, but also franchise rights to the Champion chain – which has been very successful internationally.

Champion launch in 2004

The first five Champion stores are due to be introduced in Norway during 2004. The Meny-Ultra chain service centre will administer the franchise agreement, and the introduction is being accomplished by rebranding five MENY

shops. This will be done in cooperation with Carrefour, allowing us to benefit from its international expertise. We are contributing our knowledge of the Norwegian market and access to market areas with an interesting potential. Securing a new concept through this agreement means that we are sharpening ourselves in relation to price competition while simultaneously safeguarding diversity. The latter is important, since most consumers vary their grocery shopping between three different shops, depending on their needs.

Vital procurement collaboration

Securing competitive terms in procuring international products is also important for us. Big price differentials persist between Europe and Norway for parts of the range. Regardless of possible Norwegian membership of the European Union, 45-55 per cent of our goods will be procured internationally within five years. This trend is another reason why it has been important for us to link with a leading international player. Under that part of the Carrefour agreement relating to collaboration over procurement, we have secured deliveries of international brands on competitive terms. As a result of the deal, we have also launched a new discount brand which will provide a favourable alternative to other brands in price terms. During a six-month period, no less than 100 products have been introduced to our shops. The broadest range will be sold through KIWI to strengthen our position in the discount segment, but products will also be offered in our other stores.

KIWI now wholly-owned

We bought out the other shareholders in the operating and shop-owning companies in KIWI during 2003. Considerations of management, strategy and freedom of action make it important for us to have full control over our chain service centres. That ensures orderly roles and responsibilities. In close cooperation with dealers, we intend to continue developing the good foundation established and opportunities created in the KIWI system.

We will set the pace

Our share of the Norwegian grocery market is 34.7 per cent. We achieved a 5.9 per cent increase in turnover during 2003, and confirmed our position as market leader. Our ambition is to continue setting the pace for grocery-trade developments in Norway, and we will achieve that through innovation and breadth. This means offering competitive prices in the discount segment and a commitment to fresh produce. We will also demonstrate, through the introduction of new products, that we are adapting to changes in Norwegian purchasing patterns and lifestyles. Norwegians are travelling more and absorbing new food-related impulses. The number of one-person households is also growing. Such trends must be reflected in our product range, and we will be among the front runners in responding to these and other developments.

Our alliance with Carrefour will also undoubtedly keep us in the lead over procurement terms for our dealers. Generally speaking, procurement prices for international products in Norway have been about 20 per cent above

Joël Saveuse (left) from Carrefour and Sverre Leiro of NorgesGruppen signed a far-reaching collaboration agreement in October 2003.



the rest of Europe. We intend to reduce this gap, and thereby safeguard the future competitiveness of our dealers.

New priority areas

We have also given aggressive thought to new priority areas. In last year's report, I wrote about the "post office in the shop" concept and what this means for us and our customers in terms of both increasing turnover and creating good places to meet. This year, I want to highlight our breakthrough in the sale of non-prescription pharmaceuticals outside pharmacies. We have been working on this issue for a long time, and have clearly strengthened ourselves by introducing the most popular non-prescription pharmaceuticals to our shops – not least in rural areas and the discount segment.

In many respects, volume and market share are important elements in our philosophy. A strong focus on the top line – our turnover – will allow us to achieve long-term industrial success. We are in a volume-oriented business, and success here will also secure our profitability and capital adequacy. To achieve the best possible effect in relation to volume, we must be conscious of what we are doing in all our important product categories. Developments for fruit and vegetables illustrate that we are also succeeding in that respect. We achieved a volume growth of just over 13 per

cent in this product category during 2003, and rank again as the absolute market leader.

Through our existing chain service centres and concepts, including Champion, we feel that we have the breadth, quality and variety to give our dealers a distinctive character and strength in their respective markets. We have developed collaborative models which make us strong together, and extending these has a high priority.

Focus on catering and convenience

In our role as a supplier of food to institutional caterers, we will again help to ensure a good and varied range of products. But we will also contribute to improved efficiency, greater pleasure in food and increased flexibility in this market. That will be achieved in part through a growing proportion of ready- and semi-cooked products.

We are also a large supplier of products to the convenience trade, primarily kiosks and service stations. Ordering routines are important for quality and efficiency both here and in the institutional catering sector. To help simplify ordering procedures for these customers, we have developed our own e-trading solution under the name ASKO Netthandel. Aimed at the business market, this solution has quickly become one of Norway's largest e-trading sites. We are working generally to secure a larger proportion of deliveries to our custom-

ers. A lot can be gained both logistically and environmentally by reducing the number of small deliveries to kiosks and service stations, for instance. Both socio-economic and commercial considerations make this one of our priorities during the coming planning period.

Flexibility and freedom of choice over suppliers

We have a strategically conscious relationship with our suppliers. The concentration into fewer and larger suppliers which we have witnessed in banking, other financial services and auditing means that we have been concerned to secure opportunities for dealing with several such suppliers. This is a matter of ensuring flexibility and freedom of choice in such areas as expertise and terms.

The requirements we set for other types of supplier have also been tightened. This involves not only negotiating competitive procurement terms but also other important factors. We are concerned with quality and trust in relation to our customers, with a focus on food safety as an important issue in this respect. New requirements for the traceability of individual products are an example of the stricter contractual terms we apply to our suppliers.

I would like to thank all our employees for the results we have achieved in 2003, and look forward to continued growth and progress.

NorgesGruppen ASA

Parkveien 61
Postboks 2775 Solli
NO-0204 OSLO

Telefon: 24 11 31 00
Telefaks: 24 11 31 01

www.norgesgruppen.no

NO 819 731 322

JOH-System AS

Nedre Kalbakkvei 22
Postboks 130 Sentrum
NO-0102 OSLO
Telefon: 22 16 90 00
Telefaks: 22 16 90 10

Kiwi Norge AS

Ringeriksveien 4b
Postboks 551
NO-3412 Lierstranda
Telefon: 32 24 40 00
Telefaks: 32 24 40 10
www.kiwi.no

Meny AS

Hoffsveien 48
Postboks 70 Smestad
NO-0309 OSLO
Telefon: 21 61 20 00
Telefaks: 21 61 20 01
www.meny.no
www.ultra.no

MIX Butikkene AS

Haavard Martinsensvei 34
NO-0978 OSLO
Telefon: 22 79 08 00
Telefaks: 22 79 08 01
www.mix.no

Spar Norge AS

Parkveien 61
Postboks 2606 Solli
NO-0203 OSLO
Telefon: 24 11 33 30
Telefaks: 24 11 33 40
www.spar.no



Informasjonfaglig bistand, design og prosjektledelse: CCI Mørnsen