

Årsrapport 2004

Vi gir deg en bedre hverdag



NorgesGruppen

Vi skal gi deg en bedre hverdag ved å:

- yte service
- være konkurransedyktige
- gi inspirasjon
- 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 alliansepartner innebærer visjonen at NorgesGruppen skal arbeide for tillitskapende, langsiktig og fruktbar samhandling til felles beste.

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 leverandør innebærer visjonen at NorgesGruppen i økende grad skal sørge for sterke og gode partnerskap i avtale og gjennomføring.

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





4 Virksomheten i 2004

- 5** 2004 i korte trekk
- 6** Dette er NorgesGruppen
- 10** Konsernsjefen har ordet
- 12** Rammebetingelser
- 14** Verdiskaping

16 Kjernevirksomheten

- 16** Detaljvirksomheten
- 22** Engrosvirksomheten
- 26** Konsernområde - Kategori/Innkjøp

28 Samfunnsansvar

32 Årsberetning og resultatregnskap

- 32** Styrets årsberetning 2004
- 37** Resultatregnskap
- 38** Balanse
- 40** Kontantstrømoppstilling
- 41** Noter til regnskapet
- 51** Revisjonsberetning

52 Eierstyring og selskapsledelse

- 53** Konsernledelse og eierstruktur

54 English Summary

60 Adresser

Kilder for faktainformasjon:
AC Nielsen, HSH, Norsk Kaffeinformasjon, Statens institutt for forbruksforskning,
Max Havelaar Norge, OP.no, Statistisk sentralbyrå.



Virksomheten i 2004

2004 i korte trekk

■ Transportkonflikten

Transportkonflikten i april og mai fikk store konsekvenser for NorgesGruppen. Vareforsyningen til butikker, kiosker, serveringssteder og storhusholdning ble skadelidende og førte til tap for selskapet og konkurransevridding i markedet. Partene kom til enighet i slutten av mai og avsluttet konflikten etter nærmere fem uker.

■ MenyChampion lansert

Fem MenyChampion butikker åpnet dørene 16. september 2004. Pilotbutikkene er det første synlige resultatet av NorgesGruppens samarbeid med Carrefour. Åpningen markerte også lanseringen av merkevarene No 1 og Champion til norske forbrukere.

■ Ferskvareterminal i Oslo

Høsten 2004 åpnet JOH-System AS en moderne ferskvareterminal i Oslo. Terminalen er bygd som et strategisk virkemiddel for å nå engros målsetningen om 100 prosent av leveransene til butikk og andre kunder.

■ Reseptfrie legemidler

Butikksalget av reseptfrie legemidler startet i 2004. Etter lanseringen har dagligvaresektoren tatt ca. 20 prosent av totalomsetningen av reseptfrie legemidler i Norge.

■ Bank i butikk

På vegne av Postbanken inngikk DnB NOR Bank ASA en avtale med NorgesGruppen ASA om å levere enkle banktjenester i dagligvarebutikkene. Konseptet vil bli testet ut i løpet av 2005, og avtalen vil gi postbankkunder et bredere tilbud om banktjenester i butikker over hele landet fra 2006.

■ Eget intranett – Portalen

I mars lanserte NorgesGruppen sitt eget intranett - Portalen. I løpet av 2004 har alle profilhusene og ASKO-selskapene fått tilgang til en viktig informasjonskanal for medarbeidere og butikker i NorgesGruppen.

■ Første kvinnelige styremedlem

På generalforsamlingen i mai fikk NorgesGruppen ASA sitt første kvinnelige styremedlem, Anne Grete Hage fra Hamar.

■ Opprettelse av revisjonskomité

I forbindelse med gjennomføring av «God virksomhetsstyring», inspirert av den nasjonale anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse, har styret i NorgesGruppen ASA etablert en revisjonskomité som består av uavhengige styremedlemmer. Komiteen vil være et saksforberedende organ for styret.

■ Kjøpmannshuset

SPAR Norge og MIX-butikkene ble administrativt slått sammen i ett profilhus som etter en navnekonkurranse fikk navnet Kjøpmannshuset. Kjøpmannshuset har spesielt fokus på kjøpmannseide butikker.

■ Kjøpesenter Holding AS

NorgesGruppen overtok i 2004 de øvrige 67 prosent av aksjene i Kjøpesenter Holding AS som nå er et heleid datterselskap i NorgesGruppen. Kjøpesenter Holding er eier av ni kjøpesentre med over 71 000 kvm, vesentlig på Østlandet.



I gjennomsnitt produserte norske kyr 6 469 liter melk i 2004, en økning på 155 liter fra 2003.

Virksomheten i 2004

Dette er NorgesGruppen

NorgesGruppens kjernevirksomhet består av to virksomhetsområder; Detalj og Engros. Konsernets sentrale innkjøpsfunksjon og de to virksomhetsområdene sørger for at NorgesGruppen følger varene hele veien fra produsent og leverandør til forbruker.

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-etterprestasjon og likebehandling.

■ **Verdiskapende** – NorgesGruppen skal drives med en lønnsomhet som sikrer vekst og konkurranseevne. 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 kremerskap.

■ **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.

Finansielle nøkkeltall for konsernet

		2004	2003	2002	2001	2000
Sum driftsinntekter	NOK mill.	28 148	26 919	24 814	23 357	20 028
Driftsresultat før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning	NOK mill.	978	781	775	724	500
Driftsresultat	NOK mill.	669	508	491	447	213
Ordinært resultat før skatt	NOK mill.	622	457	410	309	70
Aksjer						
Fortjeneste per aksje ¹⁾	NOK	10,49	8,77	5,73	5,62	0,95
Totalt antall aksjer per 31.12.	1000 aksjer	41 480	41 480	38 660	37 949	36 246
Utbytte per aksje	NOK	3,30	2,75	2,00	0,00	0,00
Kapital						
Totalkapital	NOK mill.	11 755	10 836	9 525	9 716	9 448
Egenkapital	NOK mill.	4 202	3 917	3 140	2 944	2 470
Egenkapital andel	%	35,7	36,1	33,0	30,3	26,1
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	2 760	2 366	1 990	2 427	2 956
Lønnsomhet						
Driftsmargin før GW-avskrivn. og nedskrivn. ²⁾	%	3,5	2,9	3,1	3,1	2,5
Driftsmargin ³⁾	%	2,4	1,9	2,0	1,9	1,1
Resultatgrad ⁴⁾	%	2,9	2,5	3,1	3,0	1,9

1) Årsresultat til majoritets interesser / gjennomsnittlig antall aksjer

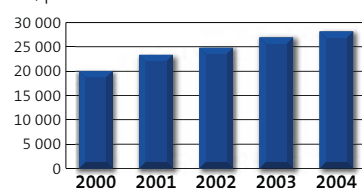
2) Driftsresultat før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning / Driftsinntekter

3) Driftsresultat / Driftsinntekter

4) Resultat før skatt + rentekostnader / Driftsinntekter

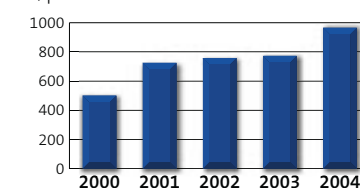
Utvikling i driftsinntekter

Beløp i NOK mill.



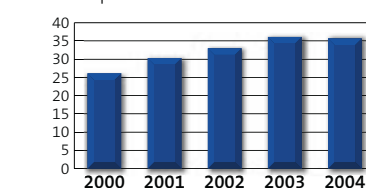
Driftsresultat før goodwillavskrivninger

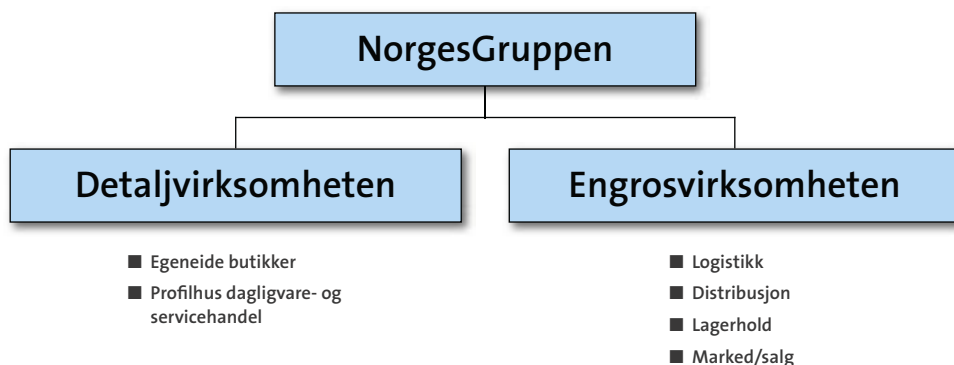
Beløp i NOK mill.



Egenkapitalutvikling

EK-andel i prosent





Konsernet

NorgesGruppen er landets største handelshus. Konsernets virksomhetsområder er detalj- og engrosvirksomhet innenfor daglige forbruksvarer. Gjennom sine dagligvarekjeder representerer konsernet en markedsandel på 34,8* prosent innen dagligvarehandelen.

NorgesGruppen ble etablert i desember 1994 som en samarbeidsorganisasjon for en rekke enkeltaktører på detaljist- og grossistsiden innenfor dagligvarehandelen. Målet var å styrke det eksisterende samarbeidet mellom disse enkeltaktørene.

Samtidig var det viktig å skape en felles front for posisjonering i et marked i stadig dreining mot færre og større aktører, og med økende integrasjon mellom engros og detalj. Samarbeidsforholdet har siden etableringen utviklet

seg positivt. Både kunder, grossister, kjøpmenn og eiere har høstet økonomiske fordeler og bygget gode langsiktige relasjoner.

I 2004 hadde konsernet driftsinntekter på 28,1 milliarder kroner og et driftsresultat på 669 millioner kroner. Det er totalt 1 838 dagligvarebutikker, 875 kiosker og mer enn 25 000 medarbeidere tilknyttet NorgesGruppen.

Virksomhetsområdene

NorgesGruppen har delt sin virksomhet i de to kjerneområdene Engros og Detalj. Konsernets sentrale innkjøpsfunksjon og de to virksomhetsområdene sørger for at

NorgesGruppen følger varene hele veien fra produsent og leverandør til forbruker.

Engrosvirksomheten

Engrosvirksomheten leverer til markedssegmentene dagligvaredetalj, servicehandel, storhusholdning og offshore. Engrosvirksomheten har ansvaret for den totale vare- og informasjonsstrømmen i konsernet.

Engrosvirksomheten hadde i 2004 en netto omsetning på 18,1 milliarder kroner.

Detaljvirksomheten

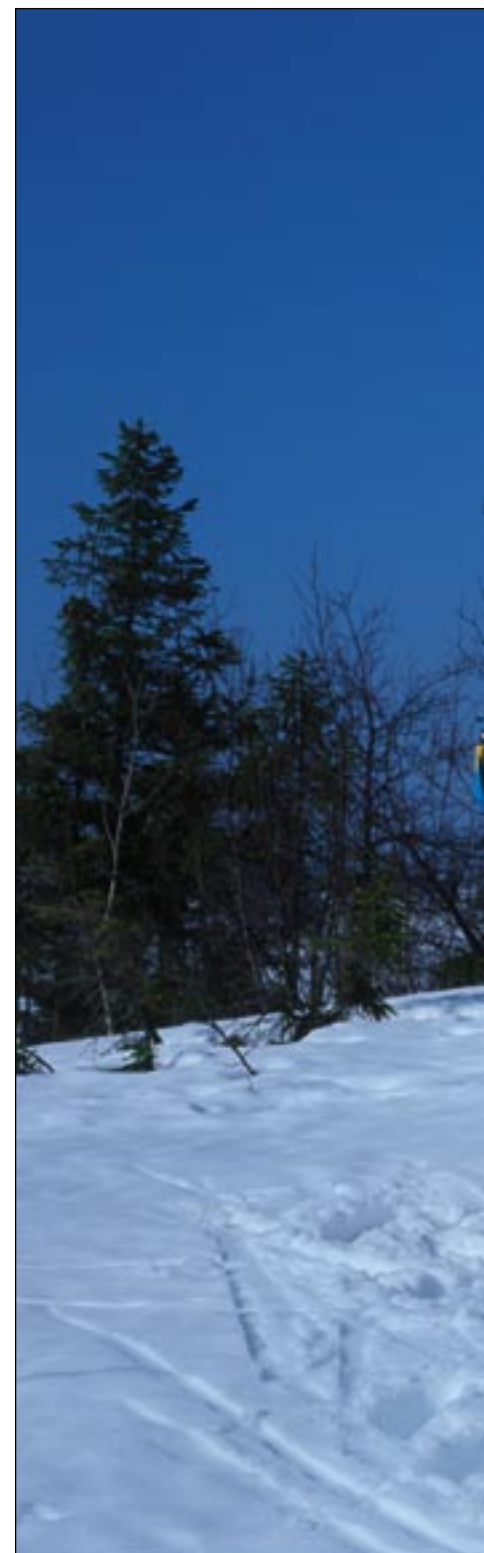
Dagligvare: NorgesGruppen har tre landsdekkende kjedekonsepser, samt et nærbutikkonsept og et regionalt stormarkedskonsept. I virksomheten inngår 1 838 dagligvarebutikker. Drøyt 60 prosent av butikkomsætningen kommer fra kjøpmannseide butikker, mens det øvrige kommer fra egneide butikker. MENY er profilkjeden for store supermarkeder, SPAR dekker supermarkedssegmentet, mens KIWI dekker lavprissegmentet. I tillegg kommer nærbutikkonseptene Joker, Nærmat, Nærbutikken og Lønne samt Ultra-kjeden, som er et regionalt konsept for stormarkeder. NorgesGruppen har også hatt et nært samarbeid med flere frittstående, regionale kjeder og butikker. Salgsinntekter inkludert kjøpmannseide butikker var i 2004 på 35 milliarder kroner.

Kioskhandel: Virksomheten består av kioskkjeden MIX med 875 kjøpmannseide kiosker og servicebutikker.

MIX har fire forskjellige konsepter; MIX Kiosk, MIX Handleriet, MIX Mett & Go og MIX Scene 1.

* Kilde: ACNielsen, Dagligvare rapporten 2004.

Mer enn 25 000 medarbeidere er tilknyttet NorgesGruppen.



kort historikk

Noen viktige milepæler:
Med lange røtter i grossist- og detaljvirksomhet.

1866

Joh. Johansson etablert som grossist.

1869

Oluf Lorentzen etablert som detaljist.

1907

Jens Evensen etablert som detaljist.



Nordmenn spiser i gjennomsnitt 42 appelsiner i året (i påsken er gjennomsnittet to per uke).

1946

Kolonialgrossistenes Kundeservice (KK) etablert.

1994

NorgesGruppen etablert som landets største gruppe av samarbeidende grossister og detaljister.

2000

NorgesGruppen ASA etablert som integrert handelshus ved fusjon av Joh. Johannsons engrosvirksomhet, detaljistkjeder og profilhus.

2003

Samarbeidsavtale med Carrefour.

2004

Sammenslåing av SPAR Norge og MIX-butikker til profilhuset Kjøpmannshuset.

Konsernsjef Sverre Leiro har ordet:

Evne til nytenkning og vilje til forandring

Evne til nytenkning og vilje til forandring er viktige egenskaper for dem som vil hevde seg i en stadig tøffere konkurranse. Det er disse egenskapene vi dyrker i NorgesGruppen, og de bidrar til at vi styrker vår posisjon som markedsleder i norsk dagligvarehandel.

Vi tar forbrukerne på alvor, og vi vet at også deres krav og forventninger er i endring. Våre ulike kjedekonsepter skal imøtekomme kundenes varierende behov, fra det enkle og daglige til det mangfoldige og trendsettende.

Godt forberedt til å møte nye konkurrenter

I 2004 økte antallet aktører i norsk dagligvarehandel fra fire til fem. Lidl's etablering i Norge bidrar til nye valgmuligheter for forbrukerne og til økt konkurranse i bransjen. Vi må stadig utvikle oss, og det er bra. Vi hadde forberedt oss godt til å møte en ny konkurrent. Med verdifull erfaring fra Lidl's etablering i Sverige og Finland kunne vi møte dem med en bevisst strategi på egne merkevarer og på frukt og grønt. Våre kjedeledere og våre innkjøpsmedarbeidere fortjener ros for gode forberedelser og for vel gjennomførte tiltak i denne prosessen. Vi har bestått en del eksamen, og vi har bevist at vi er konkurransedyktige.

Innovasjon på forbrukernes premisser

Vår ambisjon om å være førende som leverandør av dagligvarer til norske forbrukere betyr at vi må være innovative. Forbrukernes ønsker og behov endrer seg, og da må vi være der med nye varer. Vi vet at forbrukere påvirkes blant annet av internasjonale impulser og trender i matveien. Vi vet også at stadig flere liker å eksperimentere når det skal lages mat, og at de er nysgjerrige på nye ting og smaker.

NorgesGruppen vil gjerne bidra til at kundene skal få prøvet ut nye varianter. Vi sitter midt i informasjonsstrømmen og har god innsikt i forbrukernes ønsker. Med det som utgangspunkt kan vi foreta kvalifiserte analyser som forteller oss hvilke nyheter vi bør satse på, samt når og hvor vi skal gjøre det for aktivt å imøtekomme våre kunder. Nye spisevaner er viktig, ikke bare i forhold til dagligvarehandelen, men også i forhold til storhusholdning. Skal vi være en profesjonell partner for restaurantbransjen, må vi også vise evne til å fornye og variere vårt tilbud til dette

viktige segmentet. Selvsagt skal det forutsettes at det vi introduserer av nyheter i våre ulike virksomheter også skal være bedriftsøkonomisk interessant.

Med plass til lokale spesialiteter

I tillegg til nye produkter, vil vi også vise at vi er best på lokale spesialiteter. I vårt system har vi nær 1 100 leverandører, hvorav kun et fåtall er store på landsbasis. Innenfor brød og bakervarer har vi for eksempel hovedavtale med én leverandør, men utover i landet har vi avtaler med rundt 90 leverandører i denne kategorien. Slik må det være om vi skal imøtekomme forbrukernes krav om lokale og regionale alternativer.

Mangfold stadig viktigere

I NorgesGruppen har vi mulighetene til å differensiere vårt tilbud til forbrukerne ved å bruke de ulike kjedekonseptenes særpreg og profil. Det betyr at vi fortsatt må dyrke det individuelle i kjedene slik at hver og en fremstår mer spisset og med et klart særpreg. Akkurat her har vi et fortrinn også i forhold til forbrukernes ønske om variasjon og mangfold i sitt handlemønster. Undersøkelser viser at kundene ønsker å handle i to til tre forskjellige dagligvarekjeder gjennom uken.

Størrelse gir fortrinn når konkurransen øker

Det er ingen tvil om at konkurransen i norsk dagligvarehandel er forsterket. Vi ser at flere av våre konkurrenter fornyer sine konsepter og at de ulike kjedene blir tydeligere. Vi ser også at prisene presses, og det tjener forbrukerne på. Også denne konkurransen vil vi møte, ikke bare med våre rendyrkede kjeder, men også ved å benytte våre muligheter til å oppnå en enda mer kostnadseffektiv virksomhet.

Skal vi fortsatt være konkurransedyktige på pris, må vi utnytte de fortrinn vår størrelse gir oss og samtidig sette fokus på intern effektivisering. Innkjøpsvolum er i denne sammenheng avgjørende, ikke bare i forhold til norske leverandører, men også i relasjon til internasjonale. Derfor er allianser viktig, og her har vi posisjonert oss gjennom avtalen med Carrefour som

er Europas største aktør innenfor dagligvarebransjen. Gjennom vår tyngde i Norge og vårt samarbeid med Carrefour har vi et volum på innkjøpssiden som gjør oss til en sterk og attraktiv kunde for ledende produsenter både i inn- og utland. Denne posisjonen skal vi benytte på en måte som ivaretar interessene både for våre kjøpmenn og for våre mange kunder.

Effektiv logistikk

I NorgesGruppen er vi sterkt opptatt av å forbedre vår logistikk og effektivitet. Dette handler både om kostnader, ressurser og miljø. Ser vi for eksempel på varetransporten til våre butikker, opplever vi i mange tilfeller en kø av biler. Dette fordi koordinering og samordning ikke er tilstrekkelig ivarettatt. Vi ønsker å ta hånd om 100 prosent av leveransene ut til butikk. I dag har vi kun 53 prosent av leveransene i egen regi. Det betyr at 47 prosent går direkte fra leverandørene til våre butikker. Dette vil vi styre bedre for ettertiden, og vårt nye store ferskvarelager i Oslo er et viktig element i arbeidet med å forbedre vår logistikk og vår distribusjon. Det å arbeide for 100 prosent av leveransene i egen regi, gjelder ikke bare i forhold til butikkene. Det omfatter også servicehandelen og storhusholdning, bransjer som preges av mange mindre leveranser. Det er betydelige kostnader å spare på en samordning av våre vareleveranser, og disse besparelsene kan vi bruke til å styrke oss ytterligere i konkurransen om kundene.

Omgivelsenes tillit er fundamentet for suksess

Undersøkelser viser at våre kjøpmenn har stor tillit til NorgesGruppen. Det er noe vi ønsker å vise oss verdig over tid. Vi vet at vår oppgave er å bidra til at den enkelte butikk skal ha suksess i sitt marked. Det betyr blant annet at vi skal likebehandle alle butikker, uavhengig av eierskap. Det skal vi gjøre ved å tilføre den enkelte butikk konkurransekraft gjennom priser, kvalitet og bredde. Vi feiler om vi ikke klarer det, og dette gjelder også i forhold til servicehandelen og storhusholdning.

Tillit er også fundamentet i relasjon

til våre kunder og til samfunnet for øvrig. Den oppmerksomheten som har vært på avtaleforholdene mellom leverandører og dagligvarekjeder har reist mange spørsmål om etikk og uavhengighet. Dette er tema vi i NorgesGruppen er sterkt opptatt av, og vi skal gjennom våre handlinger demonstrere en høy etisk standard i hele vår virksomhet.

Av konkurransehensyn er det begrenset hva vi offentlig kan si om betingelsene i våre avtaler med leverandørene. De vilkårene vi forhandler oss frem til er med på å gi oss konkurransefortrinn, og det tjener forbrukerne på. Vi har forståelse for at myndighetene ønsker innsyn i forholdene mellom leverandørene og dagligvarekjedene. Det vil vi i NorgesGruppen gjerne bidra til.

Selv om det er en tøff konkurranse mellom aktørene i norsk dagligvarehandel, er det viktig at vi som bransje opptre ryddig og profesjonelt. I så måte er det grunn til å rose det bransjesamarbeidet som skjer i regi av Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH), og her har vi en rekke eksempler på fordelene ved å stå samlet. Best ville det selvsagt ha vært om alle aktørene hadde vært medlem av dette bransjeorganet. Erfaringene etter transportkonflikten i fjor viste at bransjen dessverre ikke var samlet, og det ga seg utslag som virker utfordrende i forhold til ansvarlighet og nødvendig samarbeid.

Vi trenger nærbutikkene

Som markedsleder i Norge, er vi også opptatt av å bidra til å utvikle servicenivået i distriktene med basis i nærbutikkene. Dette er også tema for Merkur-programmet, som er Kommunal- og regionaldepartementets program for å styrke distriktene. Vi tror nytten er nødvendig for å få dette til. Her må det tenkes nytt i forhold til den rolle distriktbutikkene skal ha og i forhold til de insitamenter som er nødvendige for at dette skal bli kommersielt fornuftig. Det bør være et utgangspunkt at folk ikke skal behøve å reise langt for å handle dagligvarer. I tillegg skal de i butikken også kunne få utført post-, bank- og spilltjenester, samt



kjøre reseptfrie legemidler. Nærbutikkene har en logistikk og fleksibilitet som også kan brukes på andre områder. Som for eksempel til å ivareta Vinmonopolets distribusjon av vin og brennevin til kunder i områder hvor det ikke finnes Vinmonopolutsalg.

Satser på kompetanse og utvikling

Kompetanse er et annet tema som opptar oss i NorgesGruppen. Vi lever i en spennende bransje i stadig utvikling. Det krever kompetanse på en rekke områder, og det er noe vi har fokus på både i forhold til interne utviklingsprogrammer og i forhold til rekruttering. Blant annet har vi utviklet betydelig kompetanse på områder som konseptutvikling, logistikk, merkevare, markedsføring og servicele-

delse. Dette er en satsing vi vil videreføre for å gi gode medarbeidere utviklingsmuligheter og for å tiltrekke oss nye talenter i alle ledd.

Vi kan med stolthet se tilbake på 10 år som NorgesGruppen, men er fremdeles en ung bedrift i stadig utvikling. Jeg vil takke samtlige medarbeidere for nok et år med godt utført arbeid. Jeg håper at de resultatene vi i felleskap har skapt og den posisjonen vi har som markedsleder inspirerer til fortsatt innsats.

Sverre Leiro
Konsernsjef

Virksomheten i 2004 – Rammebetingelser

Ny tid – nye utfordringer

Flere konkurrenter, endrede rammevilkår og streng konkurranselovgivning skaper nye utfordringer for dagligvarebransjen. NorgesGruppen tar de nødvendige grep for å befeste sin posisjon og være konkurransedyktig.

For å sikre fortsatt økt konkurranse i dagligvarebransjen, er myndighetenes rammebetingelser blitt strengere. Maten skal være helsemessig trygg og kvaliteten skal være dokumenterbar. Trygghetsperspektivet utvides og større helse- og ernæringsfokus vil stille aktørene i nye roller.

Forbrukerne påvirker rammevilkårene i dagligvarebransjen. Kundene er våre viktigste kritikere og vår viktigste målgruppe. De er nysgjerrige på det som er nytt. Samtidig krever de trygg og rimelig mat.

Den beste vinner

Dagligvarebransjen gikk fra fire til fem aktører i 2004. Dette påvirker bransjens rammebetingelser i form av økt konkurranse. Prisfokus og marginpresset har blitt sterkere, og dette krever ytterligere

effektivisering av vareflyt og produksjon, samt bedre innkjøpsbetingelser og leverandøravtaler. Sterkere konkurranse betyr også at vi ytterligere må tydeliggjøre våre konsepter og vårt fokus på kvalitet, utvalg, miljø og matsikkerhet.

Det er de beste som vinner kampen om forbrukernes oppmerksomhet.

Markedsplass med rom for liten og stor

Gjennom den nye konkurranseloven har Konkurransetilsynet en viktig oppgave i å sikre tilfredsstillende konkurranseforhold i dagligvaremarkedet. Konkurransetilsynet har uttalt at de så langt anser at konkurransen i dagligvaremarkedet fungerer tilfredsstillende, og at det eksisterer en balanse mellom kjøper og selger. Tilsynet ser også Lidl's inntog og Carrefour-avtalen

som elementer som styrker konkurransen.

Det sterke fokuset på lave priser har gjort konkurransen tøffere. Dette har medført at små og lokale leverandører kan ha vanskelig med vinne fram mot de store leverandørene. I NorgesGruppen er vi stolte av å ha bidratt aktivt til at nettopp de små leverandørene har fått større innpass i våre virksomheter. Vårt mangfold innebærer at det er plass til både liten og stor.

Større ressurser

Mattilsynets omorganisering har resultert i større ansvar for aktørene og mer åpenhet i dagligvarebransjen. Dette påvirker også rammevilkårene NorgesGruppen arbeider under, men vi har strenge interne regler på disse områdene og benytter



Tid brukt på husarbeid og matlaging er halvert siden 1971.

Fokuset på lave priser har gjort konkurransen tøffere.

større ressurser enn tidligere for å nå våre mål. Innstramminger fra Mattilsynet har derfor ikke medført spesielle utfordringer for NorgesGruppen.

Internasjonale krav

Økt internasjonalisering utgjør en viktig rammebetingelse for dagligvarebransjen og medfører krav til differensiering. Samtlige aktører i det norske markedet har økt internasjonalt fokus. Store aktører innen dagligvare har posisjonert seg i Norge, enten gjennom utenlandsk eierskap, eller gjennom samarbeid, slik som vi i NorgesGruppen har valgt gjennom vårt samarbeid med Carrefour.

NorgesGruppen og dagligvarebransjen må i stadig sterkere grad innrette seg etter endrede internasjonale rammebetingelser fra EU og Verdens Handelsorganisasjon.

Valgmulighet for forbruker

Globaliseringen har også nådd forbrukeren, og dette har endret forbrukeratferden. Forbrukerne reiser mer og er nysgjerrige. De etterspør større vareutvalg og større butikker, og de krever større mulighet til å velge på både kvalitet og pris. Det er en utfordring for bransjen å møte deres behov.

NorgesGruppen ønsker å gi forbrukeren større valgmuligheter – det er del av vår visjon. Vi arbeider hardt for å tilfredsstille kundene våre, og vi innfører stadig nye konsepter og produkter – fordi kundene etterspør det.

Fransk-norsk samarbeid

Samarbeidsavtalen mellom NorgesGruppen og Carrefour gir oss tilgang til vik-



Hver nordmann spiser i snitt 16,4 kilo fisk i året.

tig kompetanse innen kategoristyring, butikkutforming og logistikk. Vi bygger også opp et viktig grunnlag for utvikling av egne merkevarer og non-food sortiment. I tillegg får vi et viktig volum på innkjøpssiden som gjør oss til en sterk og attraktiv kunde for produsenter, både i Norge og i utlandet.

Egne merkevarer

Økende innslag av egne merkevarer er en voksende trend i dagligvarebransjen, også i Norge. Det betyr tøffere konkurranse på

pris. Vi konsentrerer vår innsats om utvikling av merkevarer i ulike priskategorier for å tilby mangfold til kundene. Det innebærer større produktspekter i hver priskategori, og dermed større valgmuligheter. NorgesGruppen er med på denne trenden, gjennom fokus på utvikling av egne merkevarer, som f.eks. First Price.

Samfunnsansvar

NorgesGruppen er bevisst på sin sterke markedsposisjon, og vi er opptatt av å være en ansvarlig aktør i markedet. Samfunnsansvar er et tema som stadig blir viktigere for næringslivet. Et godt omdømme og etisk ansvar vil være et viktig konkurransefortrinn for fremtiden. Over tid skaper samfunnsansvar også lønnsomhet. NorgesGruppens samfunnsansvar er omtalt i et eget kapittel på side 28 i årsrapporten.



Virksomheten i 2004 – Verdiskaping

NorgesGruppen skaper verdier

NorgesGruppen har som mål å skape varige verdier for eierne gjennom lønnsom drift og bærekraftig forretningsutvikling. God styring skal sikre effektiv bruk av selskapets ressurser og størst mulig verdiskaping.

Verdiene som skapes i NorgesGruppen skal komme eierne, kjøpmenn, ansatte og samfunnet til gode. Selskapet bidrar til en bærekraftig utvikling nasjonalt, og ved sin store lokale tilstedeværelse skapes også verdier i lokalsamfunnene.



- Tjenesteyting er i dag den vanligste form for økonomisk aktivitet.
- 1,7 millioner er sysselsatte i disse bransjene.
- Varehandelen står for ca 12 prosent av Fastlands-Norges BNP.
- Butikkmedarbeider er Norges vanligste yrke.
- 325 000 mennesker er ansatte i varehandelen.
- NorgesGruppen har ca 25 000 tilknyttede medarbeidere.

Verdiskaping lokalt

NorgesGruppen er et konglomerat av små og store butikker. Vi har butikker over hele landet, fra de minste Nærmat-butikkene til de største Ultra-supermarkedene. Dette gir ringvirkninger i de lokalsamfunnene hvor NorgesGruppen er representert. Først og fremst dreier det seg om arbeidsplasser og skatteinntekter til de enkelte kommunene.

Men for de minste lokalsamfunnene er ikke den lokale butikken bare en dagligvarebutikk. Nærbutikken er ofte den sosiale møteplassen for innbyggerne. De siste årene har vi i NorgesGruppen derfor gjort det enklere for slike lokalsamfunn ved at vi tilbyr flere tjenester i våre butikker. I dag selger vi ikke bare dagligvarer, men også reseptfrie legemidler. Dessuten kan kundene hente posten når de er i butikken. I løpet av 2006 vil kundene også få utført enkle banktjenester i de fleste av butikkene. Mange av de lokale tjenestene blir på denne måten samlet på ett sted, og dermed kan kundene spare tid.

Denne utviklingen har dessuten positive effekter for våre lokale kjøpmenn, som de siste årene har fått flere bein å stå på gjennom et utvidet tjenestespekter. Dette er viktig fordi det gir butikken et bedre og bredere driftsgrunnlag, noe som i neste omgang betyr økt forutsigbarhet for kundene.

Effektive løsninger for varetransport er også viktig for å sikre butikkene i distriktene et brukbart vareutvalg og konkurransedyktige priser. I NorgesGruppens biler har antall varer og varegrupper økt. Bilene som går i retur fra butikkene fyller vi med gjenbruksartikler og emballasje. Ambisjonen er hele tiden bedre effektivitet og bedre miljø, som er en viktig målsetting for NorgesGruppen.

Som Norges største dagligvareaktør er NorgesGruppen den største kunden til norsk næringsmiddelindustri. Tilgang til NorgesGruppens butikker er viktig for de fleste norske matvareprodusenter. NorgesGruppen satser mye på å kunne tilby kundene et moderne og fullverdig vareutvalg, og i samarbeid med leverandørindustrien utvikles nye produkter og varegrupper for det norske dagligvare-

markedet. Dette gir positive ringvirkninger i form av næringsutvikling og levedyktige arbeidsplasser over hele landet.

NorgesGruppen ønsker å bidra til å utvikle leverandørmarkedet og sikre alternativer for kundene. I enkelte av våre kjeder vil kundene derfor finne produkter med lokalt preg. Vi tror at et slikt lokalt tilpasset produktutvalg styrker butikkens konkurransekraft i det lokale markedet. Det bidrar også til etablering av lokale leverandører og kan være avgjørende for deres overlevelsessevne. Slik bidrar NorgesGruppen også til verdiskaping i det lokale produsentleddet.

Kunden i sentrum

NorgesGruppens visjon er å gi kundene en bedre hverdag. Dette innebærer at vi må kunne dekke kundenes ulike behov enten vi snakker om vareutvalg, pris, åpningstider eller geografisk nærhet.

For å tilfredsstille kundenes varierende behov med hensyn til pris og kvalitet, har enkelte av våre kjeder innført en produkttriologi som skal gjøre det enklere for kundene å velge. Som lavpriskonsept har vi lansert vår egen merkevare First Price. I tillegg har NorgesGruppen flere egne merkevarer (se side 26). NorgesGruppen tilbyr også etablerte merkevarer i et betydelig omfang. Videre har noen av våre profilhus spesialisert seg på å ha et større breddesortiment i sine butikker, med blant annet stort utvalg av ferskvare.

Vi har merket oss at forbrukernes behov blir stadig mer mangfoldig. Da blir det NorgesGruppens oppgave å finne en balanse mellom tradisjonelle norske varer og mer eksotiske utenlandske varianter. Endringer i familiemønsteret bidrar også til at NorgesGruppen i dag tilbyr et større vareutvalg enn tidligere. Mennesker som bor alene vil ofte ha mer ferdigmat enn det som er tilfellet for den mer tradisjonelle kjernefamilien.

Knapphet på tid

Tidsklemma er blitt et begrep de fleste kjenner seg igjen i. I NorgesGruppen tror vi på nærhet til kunden i rent fysisk forstand. Det har en verdi i seg selv at kun-

NorgesGruppen er norsk næringsmiddelindustriens største kunde.

dene slipper å reise langt for å kjøpe det de trenger. Utvidede åpningstider er et konkret tiltak som gjør at kundene kan handle når det passer dem best. For noen betyr dette å kjøpe fersk brød til frokost også når dagen starter tidlig. Andre velger å gjøre innkjøp i kombinasjon med kveldsturen. Butikkens åpningstider blir bestemt av det lokale behovet. Derfor ser vi at butikker som ligger i hytteområder har lengre åpningstid på fredager. Turistene foretrekker å kjøpe ferske brødvare når de kommer til hytta, fremfor å ta med seg mat hjemmefra.

Samfunnsmessig verdiskaping

De tjenesteytende næringene står i dag for halvparten av all verdiskaping i Norge. De siste 20 årene er tjenestenæringene blant de deler av norsk næringsliv som har opplevd høyest vekst i produktiviteten.

Handelsnæringen utgjør en viktig del av den norske fastlandsøkonomien. Denne næringen alene har de siste 12 år hatt en arbeidsproduktivitetsøkning på 80 prosent*. Varehandelen står for en betydelig del av dette.

Den sterke veksten kan forklares ved at næringen har gjennomgått en kontinuerlig omstillings- og innovasjonsprosess. Blant annet har varehandelen utviklet mer effektive systemer for transport og logistikk. Produktivitetsveksten går videre til forbrukerne i form av bedre tilbud og lavere priser**.

Butikkmedarbeider er Norges vanligste yrke. I et samfunn med økende krav til formell utdanning, blir butikkjobben mange ungdommers første møte med arbeidslivet. Noen jobber deltid ved siden av studiene, mens andre tar fri fra studier for å arbeide. Varehandelen gir også muligheter for andre som ønsker deltidsarbeid.

Alt i alt bidrar NorgesGruppen til effektive, lønnsomme og konkurranse-dyktige bedrifter. Dette gir arbeidsplasser, skatteinntekter og produkter som samfunnet trenger. Således nyter samfunnet som helhet godt av den verdiskapingen NorgesGruppen står for.

* Kilde: HSH / ** Kilde: ECON-rapport 2003:044



Slik gir vi deg en bedre hverdag:

- **Reseptfrie legemidler** i dagligvaresektoren har blitt en suksess. Konseptet ble innført i 2004. Konkurransen i markedet styrkes, og forbrukerne får et bedre tilbud gjennom lavere priser og økt tilgjengelighet. Dagligvaresektoren har tatt ca. 20 prosent av markedet i løpet av ett år.
- **Post i butikk** er et annet tilbud som gjør hverdagen enklere for våre kunder. Postale og finansielle tjenester i samarbeid med Posten tilbys i dag gjennom 665 av NorgesGruppens butikker.
- **Bank i butikk** vil gi et økt tilbud av enkle finansielle tjenester og vil bli testet ut i flere av våre butikker i 2005. I løpet av 2006 vil de fleste butikkene i NorgesGruppen kunne tilby disse tjenestene.



Nordmenn handler dagligvarer mellom tre og fire ganger per uke.

Kjernevirksomheten

Detaljvirksomheten

NorgesGruppens kjernevirksomhet består av de to virksomhetsområdene Detalj og Engros. Detaljvirksomheten omfatter drift og utvikling av konsernets kjedekonsepter for dagligvare og et kioskkonsept, samt driften av 399 egneide dagligvarebutikker.

Detaljvirksomhetens inntekter kommer fra salg av varer i egneide butikker. I tillegg har profilhusene inntekter fra kjedemedlemsavgifter.

Dagligvarekjedene tilbyr daglige forbruksvarer til norske forbrukere. Hvert kjedekonsept dekker forskjellige behov hos kundene. En viktig oppgave er å tilpasse og videreutvikle kjedekonseptene i takt med trender og forbruksvaner. Dagligvarekjedene har totalt 1580 medlemsbutikker med en årlig butikkomsättning på omkring 35 milliarder kroner. 399 butikker er egneide og har en årlig omsättning på 13,9 milliarder kroner. NorgesGruppen representerer den største aktøren i det norske dagligvaremarkedet og hadde en markedsandel på 34,8 prosent i 2004.

Kjedekonsepter

Drift og utvikling av kjedekonseptene er organisert i tre profilhus: Meny-Ultra, KIWI og Kjøpmannshuset. Profilhusene og det enkelte kjedekonsept er presentert i egen oversikt på side 19.

Egneide butikker

De enkelte egneide butikkene har driftsoppfølging fra kjedens profilhus. Salget i egneide butikker står for omkring 40 prosent av det samlede salget i butikker som er tilknyttet NorgesGruppen. Detaljvirksomheten omfatter 399 egneide butikker som inngår i konsernregnskapet for 2004.

De egneide butikkene per 31. desember 2004 er fordelt på de ulike profilhus og kjedekonsepter som følger:

Profilhus	Kjede	Antall
Meny-Ultra	Meny	72
	Ultra	9
	MenyChampion	5
	Centra	2
KIWI	KIWI	229
	SPAR	67
Kjøpmannshuset	Joker	2
	Andre	13

Markedet

Norsk dagligvarehandel har i lang tid vært dominert av fire store grupperinger: Reitan Gruppen, Coop, ICA-Ahold og NorgesGruppen.

I 2004 etablerte en ny internasjonal aktør seg i det norske dagligvaremarkedet. Lidl's inntog i Norge viste at aktørene var godt forberedt på hver sin måte. Tall fra Statens institutt for forbruksforskning (SIFO) viser at aktørene i dagligvarehandelen er konkurransedyktige på pris til tross for en ny aktør i markedet.

Med stadig økende prispres og skjerpet konkurranse blir drift av dagligvarebutikker stadig tøffere. Også økte åpningstider, et generelt sterkere fokus på pris og større ansvar for internkontroll er utfordringer for dagligvarebransjen i sin helhet. For å møte disse utfordringene, fokuserer NorgesGruppen på å ha riktig sortiment i forhold til de forskjellige butikkens størrelse og lokalisering.

Med MIX-konseptet har NorgesGruppen en markedsandel på 16,2 prosent* innenfor servicehandelen. Alle 875 MIX-butikker er kjøpmannseide. I 2005 vil MIX løpende vurdere nye kioskkonsepser. Dessuten forbereder MIX seg på endrede rammebetingelser i spillmarkedet. Også samfunnets krav om et sunnere kosthold vil bli en utfordring for kioskbransjen fremover.

Utvikling

NorgesGruppen utvikler kontinuerlig sine strategier for de ulike markedssegmenter, så vel nasjonalt som internasjonalt. Overordnet skal de ulike profilhusene og kjedene utfylle hverandre, og til sammen skal de innfri den enkelte forbrukers totalbehov.

Dagligvarebransjen blir stadig mer internasjonal, og tilpasning til globale trender er derfor en viktig utfordring for NorgesGruppen. Tilpasning til globale varer og forbrukervaner vil blant annet skje i samarbeid med Carrefour.

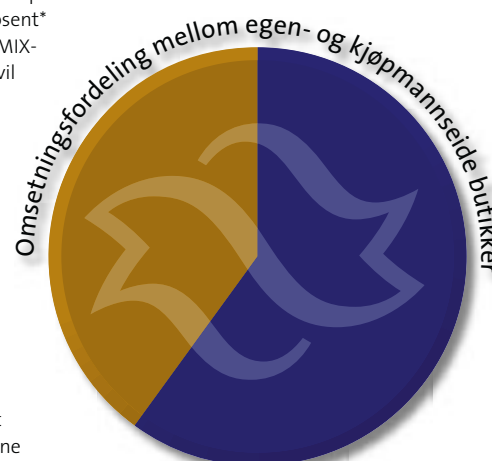
Hovedtrekk 2004

Salget i egneide butikker økte med 13 prosent til 13,9 milliarder kroner i 2004. Denne økningen er et resultat av flere egneide butikker enn i 2003 og



Totalt antall butikker: 1580

- Kjøpmannseide: 1181 (ca. 66 %)
- Egneide: 399 (ca. 34 %)



Omsetning: ca. 35 mrd. kr

- Kjøpmannseide: ca. 60 %
- Egneide: ca. 40 %

organisk vekst i sammenlignbare butikker.

ACNielsen's dagligvareundersøkelse viser at NorgesGruppen økte sin markedsandel med 0,1 prosent til



Det drikkes over fire milliarder kopper kaffe i Norge per år.

34,8 prosent i 2004. Dette viser en fortsatt positiv trend for NorgesGruppen, til tross for ny aktør i bransjen samt økt prispress.

Transportkonflikten i 2004 var den største arbeidskonflikten vi har hatt i dagligvarebransjen på mange år. Den medførte konkurransevridding og frustrerte kunder. Butikkene fikk ikke varer som normalt. Til tross for den negative effekten av konflikten, samt stadig tøffere markedsforhold, har NorgesGruppen også i 2004 vist en positiv salgsutvikling.

Gjennom samarbeidet med Carrefour ble det i 2004 åpnet fem Meny-Champion-butikker som et pilotprosjekt. Erfaringene fra dette samarbeidet vil på sikt bli benyttet i andre kjeder. Samarbeidet med Carrefour gjør oss til en enda mer attraktiv kunde for produsenter, både i Norge og i utlandet.

I november kjøpte NorgesGruppen Matvarehuset Jacob's på Holtet i Oslo. Det velrenommerte mathuset ble etablert i 1926 og har sterke tradisjoner på ferskvarer og vareutvalg, noe NorgesGruppen skal videreføre i tett samarbeid med den tidligere eieren.

Rekruttering

Mange av kjøpmennene tilknyttet NorgesGruppen forbereder et generasjonsskifte i de kommende år. NorgesGruppen har en viktig oppgave i å motivere og rekruttere en ny generasjon til dagligvarebransjen. Rekrutteringsmønsteret er noe endret, ettersom mange butikker ikke lenger vil være familiedrevet. NorgesGruppen gir rom for kjøpmenn med egne butikker, og det er svært viktig at disse har fortsatt tro på eierskap til sine egne butikker.

Profilhus og kjedekonsepser

Konsernet har tre profilhus som driver og utvikler de ulike kjedene. Profilhusene har sine egne særpreg, basert på sortiment, pris, kultur og markedsføring. Kjedekonseptene utvikles og vedlikeholdes som en merkevare.

Profilhuset Meny-Ultra satser på supermarkeder og stort vareutvalg, mens profilhuset KIWI dekker lavprissegmentet. Profilhuset Kjøpmannshuset fokuserer på lokal tilhørighet og kjøpmannsrollen.

Profilhuset KIWI

Fakta KIWI:

- Antall butikker: 339
- Antall egneide: 229
- Kjedekonsepser: KIWI
- Butikkomsatning inkl. kjøpmannseide butikker: 8,5 milliarder kroner

KIWI er landets raskest voksende lavpriskjede. I 2004 var KIWI Norges tredje største kjede med en omsetning på over 8,5 milliarder kroner og en markedsandel på 8 prosent. KIWI har faste, lave priser på alle varer, og har som mål å bli landets beste pris-sortiment alternativ. Etableringen av en ny aggressiv lavpris-

Med økende prispress og skjerpet konkurranse blir driften stadig tøffere.

aktør i 2004 ga ringvirkninger for alle i lavprissegmentet med vesentlig tøffere prising og lavere inntjening. KIWI har som mål å etablere markedets beste pris-sortiment alternativ, og ønsker å være blant de beste prismessig på merkevarer. Profilhuset har økt antall butikker i 2004, gjennom nyetableringer og omprofilering fra SPAR.

Introduksjonen av First Price-produktene i KIWI har tydeliggjort lavprisprofilen ytterligere. Det er lansert nye middagsløsninger og større utvalg når det gjelder ferskvarer, med slagordet, «ferdigpakket trygghet». Som eneste lavpriskjede har KIWI kvalitetsgaranti på frukt og grønnsaker med dobbelt pris tilbake hvis kunden ikke er fornøyd.

Tilleggsverdiene i form av bleieavtale, kvalitetsgaranti på frukt og grønt samt datogarantien blir videreført i 2005. I året som kommer satses det stort på en oppgradering av konseptet med et utvidet nedslagsfelt i flere regioner.

Profilhuset Kjøpmannshuset

Fakta Kjøpmannshuset:

- Antall butikker: 1105
- Antall egneide: 69
- Antall kiosker: 875
- Kjedefkonsepter: SPAR, Eurospar, Joker, MIX, Nærmat, Nærbutikken og Lønne
- Totalomsetning inkl. kjøpmannseide butikker: 18,2 milliarder kroner

I 2005 blir Kjøpmannshuset Norge AS etablert gjennom en fusjon av organi-

sasjonene SPAR Norge AS og MIX-butikene AS. Profilhuset vil ha ansvaret for en dominerende del av NorgesGruppens kjøpmannseide virksomhet.

Kjøpmannshuset skal være et ledende selskap for utvikling og drift av riksdekkende kjeder for kiosker, lokale supermarkeder, samt nær- og servicebutikker. Profilhuset er i hovedsak basert på kjøpmannseid virksomhet. Kjøpmenn i små og mellomstore butikker er samlet med felles kompetanse og forsterket innkjøpskraft.

Kjøpmannshusets særpreg er å være best lokalt. Butikken skal være et møtepunkt i lokalsamfunnet, og kjøpmannen skal beholde sin tradisjonelle rolle. Dagligvarebutikken har stor betydning i mange lokalsamfunn. I Kjøpmannshusets butikker får forbrukeren nå utført flere tjenester på samme sted. Post i butikk er ett konsept som har gjort hverdagen enklere for forbruker.




I året som har gått har Kjøpmannshuset satt i gang en viktig restruktureringsprosess. For å lykkes må det skapes et bedre lag, og en enda sterkere «vifølelse». Disse suksessfaktorene er spesielt viktige ettersom Kjøpmannshuset er et resultat av en rekke fusjoner.




SPAR

SPAR-kjeden er NorgesGruppens profilkjede for lokale supermarkeder. Kjeden består av til sammen 327 butikker spredt over hele Norge. SPAR er verdens største supermarkedskjede og det finnes over



NorgesGruppens sentrale kjedekonsepter

Segment/konsept	Stormarked	Stort supermarked	Lavpris
Kjede	 – Når vareutvalget teller	 – Frihet til å velge	 KJØP KJAPT, KJØP TRYGT, KJØP BILLIG – Kjapt, trygt og billig!
Antall butikker	11	125	339
Antall artikler	20 000	13 000	3 000 – 3 500
Salgsflate	2 500 – 5 000 kvm	750 kvm +	300 – 1 000 kvm
Omsetning per butikk	100 – 250 NOK mill.	50 – 140 NOK mill.	15 – 65 NOK mill.

Segment/konsept	Supermarked	Nærbutikk	Kiosk
Kjede	 – Best lokalt	 – Tid til overs	 – Dagens lille høydepunkt
Antall butikker	327	366	875
Antall artikler	3 000 – 6 000	2 000 – 4 000	4 000 varelinjer
Salgsflate	200 – ca. 1 000 kvm	120 – ca. 400 kvm	100 kvm +
Omsetning per butikk	12 – 60 NOK mill.	3 – 12 NOK mill.	2-10 NOK mill.



17 000 butikker i 34 land. De største butikkene i SPAR-kjeden i Norge heter Eurospar.

SPAR er konseptet for lokale supermarkeder med ferskvedisk. SPAR tilbyr også et godt utvalg innen brød og bakervarer, samt varer fra lokale leverandører. Personlig service vektlegges, og blant kundene skal kjeden være kjent for å tilpasse butikkene til det lokale markedet, derav slagordet «- du kjenner oss».

Joker

Joker-kjeden er NorgesGruppens satsing i nærbutikksegmentet. Kjeden består av til sammen 366 butikker spredt over hele Norge. Butikkene er mindre i areal og omsetning enn SPAR-butikkene, og har et vareutvalg tilpasset det lokale markedet.

Nærmat, Nærbutikken og Lønne

Nærmat, Nærbutikken og Lønne er kjedekonseptene som er organisert i Nærkjøpmenn AS. Fra 1. januar 2005 ble Nærkjøpmenn en avdeling av Kjøpmannshuset. Nærkjøpmenn inneholder 412 butikker. Butikkene er spredd over hele Norge. Nærkjøpmenn er kjeden som rekker lengst ut i distriktene i Norge. Avdelingen styres administrativt fra Kjøpmannshusets avdelingskontor i Bergen.

MIX

MIX er NorgesGruppens kioskkjede med til sammen 875 kjøpmannseide kiosker og servicebutikker over hele landet. MIX-

butikkene består av fire delkonsepter, MIX Kiosk, MIX Handleriet, MIX Mett & Go og MIX Scene 1. MIX Kiosk er et rent kioskvarekonsept, MIX Handleriet har i tillegg dagligvarer, MIX Mett & Go har fastfood og MIX Scene 1 har hjemmeunderholdning.

Profilhuset Meny-Ultra

Fakta Meny-Ultra:

- Antall butikker: 136
- Antall egeide: 88
- Kjedekonsepter: Meny, Ultra, MenyChampion, Centra
- Butikkomsetning inkl kjøpmannseide butikker: 9,3 milliarder kroner

Profilhusets kjeder satser på et omfattende vareutvalg med en sterk ferskvareprofil. Meny-Ultra fokuserer på kompetente medarbeidere som kan hjelpe kundene med råd om matlagning og mat generelt. Meny og Ultra er hovedkjedene i dette profilhuset, som også omfatter butikkene MenyChampion, Centra og Jacob's. Meny-Ultra hadde en omsetning på 9,3 milliarder kroner i 2004.

De fem første MenyChampion-butikkene åpnet i 2004, som et resultat av et spennende og utfordrende samarbeid med Carrefour, Europas største aktør innenfor dagligvarebransjen.

Meny og Ultra fikk første og andre plass i ACNielsen's dagligvareundersøkelse for 2004, blant annet når det gjelder høy kvalitet på varene, ferskvarer, god service og stort vareutvalg. I tillegg kåret leverandørene Meny-Ultra til beste samarbeidspartner på fem av seks parametere i Brandmarks undersøkelse for 2004.

Meny

Meny er NorgesGruppens profilkjede for store supermarkeder. Meny har et bredt



og spennende vareutvalg, sterk ferskvareprofil og faste, lave priser. Meny setter fokus på førsteklasses ferskvarer, stort og spennende vareutvalg, personlig service og ikke minst fagkunnskap.

Kjeden har 125 butikker, og en omsetning på 7,7 milliarder kroner.

MenyChampion

Fem MenyChampion butikker ble etablert i 2004 som et resultat av samarbeidet mellom NorgesGruppen og Carrefour. Butikkene ble åpnet i Østlandsområdet

Tilpasning til endrede matvaner er en viktig utfordring for NorgesGruppen.



Nordmenn bruker i snitt 1,8 tannbørster og 3,6 tuber tannpasta i året.

og gjennomføres som et pilotprosjekt for å vurdere eventuell videre utrulling i Norge. MenyChampion butikkene tilbyr over 1 000 nye varer. Nyhetene omfatter både dagligvarer og non-food. I tillegg satses det stort på ferskvarer.

Høy servicegrad, kunnskapsrike medarbeidere og en ny trilogi innen sortimentet skal kjennetegne Meny Champion. Kunden kan her velge mellom etablerte merkevarer, egne merkevarer og kjedespesifikke merkevarer.

Ultra

Ultra er kjeden for regionale stormarkeder. Ultrabutikkene er NorgesGruppens største butikker i areal, omsetning og vareutvalg. Med mer enn 20 000 produkter i vareutvalget, høyt servicenivå og verdiskapende aktiviteter i butikkene, samt høy fagkunnskap hos sine ansatte, er Ultra en kjede med særpreg.

Foreløpig finnes det ni Ultra-butikker i henholdsvis Oslo, Bærum, Asker, Trondheim, Sarpsborg og Skien. Det vil bli åpnet en ny butikk i Stavanger i 2005.

Centra og Jacob's

Det finnes to Centrabutikker og en Jacob's. Disse butikkene kjennetegnes gjennom et meget sterkt fokus på ferskvarer innen kjøtt, fisk, frukt/grønt og bakevarer.

Kjernevirksomheten

Engrosvirksomheten

NorgesGruppens engrosvirksomhet omfatter de regionale ASKO-selskapene og Storcasher. JOH-SYSTEM AS i Oslo er både et regionalt ASKO-selskap og morselskapet for forretningsområdet engros. Virksomheten er organisert i ni regioner, og med sentrallager og samlastingsterminal på Vestby.

Engrosvirksomheten har ansvaret for vare- og informasjonsstrømmen i verdikjeden fra produsent til sisteleddet innenfor markedsegmentene dagligvare, detalj, offshor- og storhusholdning, kiosk- og servicehandel. 20 000 varelinjer tilbys 12 000 kunder. Ansvaret skal utøves slik at NorgesGruppens konkurransedyktighet i verdikjeden sikres ressurseffektivt og miljøvennlig.

Hovedtrekk 2004

Engrosvirksomhetens netto omsetning i 2004 ble 18,1 milliarder kroner. Driftsresultatet ble 392 millioner kroner og leveringsandelen (andelen av kundenes totale innkjøp) ble 53 prosent.

2004 ble et spesielt og krevende år for engrosvirksomheten. Den langvarige transportarbeiderkonflikten på vårparten 2004 var den første landsomfattende arbeidskonflikten i ASKOs historie. Den dreide seg om et viktig prinsipp, om organisasjonsfriheten og likebehandling av organiserte og ikke-organiserte arbeidstakere. Konflikten ble langvarig, med betydelige inntektstap. Det kan ta år å ta igjen alle effekter av konflikten. Den ble fra både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden håndtert profesjonelt og det faglige samarbeidet har utviklet seg i positiv retning.

NorgesGruppens samarbeid med Carrefour medførte at distribusjonsopplegg for 1 000 nye varer fra Frankrike skulle være på plass omtrent samtidig med transportkonflikten og innføring av nytt IT-system. I tillegg ble det på samme tid ferdigstilt et nytt ferskvarelager i Oslo på ca. 13 000 kvm.

Høsten 2004 ble prosjektet «Sentrallager fase 1» i Vestby påbegynt. Prosjektet ble fullført i januar 2005 og vil resultere i redusert kapitalbinding, samt muligheter for å kunne tilby markedet et bredere sortiment. Prosjektet innebærer at alle sent omsettelige varer blir lagerført i ASKOs sentrallager på Vestby og distribuert i en transittfunksjon via de regionale ASKO-selskapene. Samtidig ble en ny, rasjonell samlastingsterminal for håndtering av inngående varestrøm fra produsent til ASKO-selskapene åpnet i tilknytning til

ASKOs sentrallager.

Engrosvirksomheten skiftet ut hele sitt IT-system i 2004, fra et egenutviklet system fra 1986 til et standard-system (IMI Warehouse) som vil tilfredsstille kravene til fremtidig fleksibilitet i vare- og informasjonsstrømmen.

Strukturendringene i Møre og Romsdal preget utviklingen i denne regionen i 2004. NorgesGruppen er minoritetsaksjonær i engrosselskapene H.I. Giørtz Sønner AS og Danckert Krohn AS. Begge disse hadde frem til høsten 2004 distribuert varer både til ICAs og NorgesGruppens forretninger. I 2004 valgte ICA selv å distribuere til sine egne forretninger og de to lokale engrosselskapene tapte dermed en betydelig omsetningsportefølje.

Også i andre geografiske områder har det vært aktiviteter som påvirker engrosvirksomheten. I Hordaland og Hedmark har det vært fusjoner mellom ASKO-selskaper. Det har lagt grunnlaget for en ytterligere samordning av varestrømmen i disse regionene. Lagerterminalene i Haugesund og Florø ble lagt ned og terminalen i Bodø ble redusert til kun å lagerføre sortiment til storhusholdningssektoren.

Mål

ASKOs ambisjon om både å være den mest effektive og kundeorienterte logistikkmaskinen, innebærer en balansegang mellom høyt servicenivå og rasjonalitet i alle ledd. En slik balansegang er nødvendig for at NorgesGruppen skal kunne opprettholde sin konkurransedyktighet.

ASKOs langsiktige mål er å distribuere 100 prosent av varestrømmen. Dette vil gi effektiv logistikk for kundene og store miljøgevinster for samfunnet. Det vil i tillegg innebære at NorgesGruppen tar større del av verdiskapingen, som igjen vil styrke lønnsomheten for konsernet.

Økt satsing på ferskvarer vil innebære endringer i varestrømmen som følge av kortere holdbarhetstider og



Antall kunder totalt: ca. 12 000

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



Netto omsetning: 18,1 mrd kr

- Dagligvarehandel: 77 %
- Storhusholdning: 13 %
- Kiosk og servicehandel: 9 %
- Offshore: 1 %



Norske storhusholdninger kjøpte varer for ca. 15 milliarder kroner i 2004.

Leveringsandelen vil fortsette å øke.

hyppigere leveringsfrekvenser til markedet. Varestrømmen vil bli tilpasset den enkelte vares karakteristika. Noen varer vil bli lagerført på sentrallageret i Vestby, andre vil bli lagerført regionalt (ASKO), mens noen skal distribueres i en transitt-funksjon. Sistnevnte innebærer at varene har en gjennomstrømming og samlasting i løpet av mindre enn 24 timer til alle destinasjoner i Norge.

Prioriteringer 2005

Engrosvirksomhetens viktigste oppgave i 2005 er å øke leveringsandelen. Dette vil omfatte varegrupper som tobakk, samt hvitt og rødt kjøtt. Som en følge av dette

forventes leveringsandelen å øke med omkring ti prosentpoeng til ca. 62 prosent.

Prosjektet «Sentrallager fase 2» vil bli påbegynt i 2005 og innebærer planer om ytterligere utbygging av sentrallagerfunksjonen, eventuelt med automatiserte lagerfunksjoner. Samtidig vil prosjekteringen av et nytt regionalt engrosanlegg i Bergen fullføres, og prosjekteringen av et nytt anlegg i Tromsø påbegynnes.

Informasjonsstrømmen er et annet viktig område i 2005. Det vil primært bli satset på videreutvikling av automatisert ordreinngang (NG FLYT), samt videre satsing på ASKO Netthandel, et internett-basert bestillingssystem med over 2000 kundebrukere innenfor storhusholdningssektoren. I tillegg blir det satt fokus på videreutvikling av brukerfunksjonaliteten i de håndholdte terminalsystemene for å effektivisere ordreflyt og gi kundene

Storhusholdning:

ASKO Netthandel

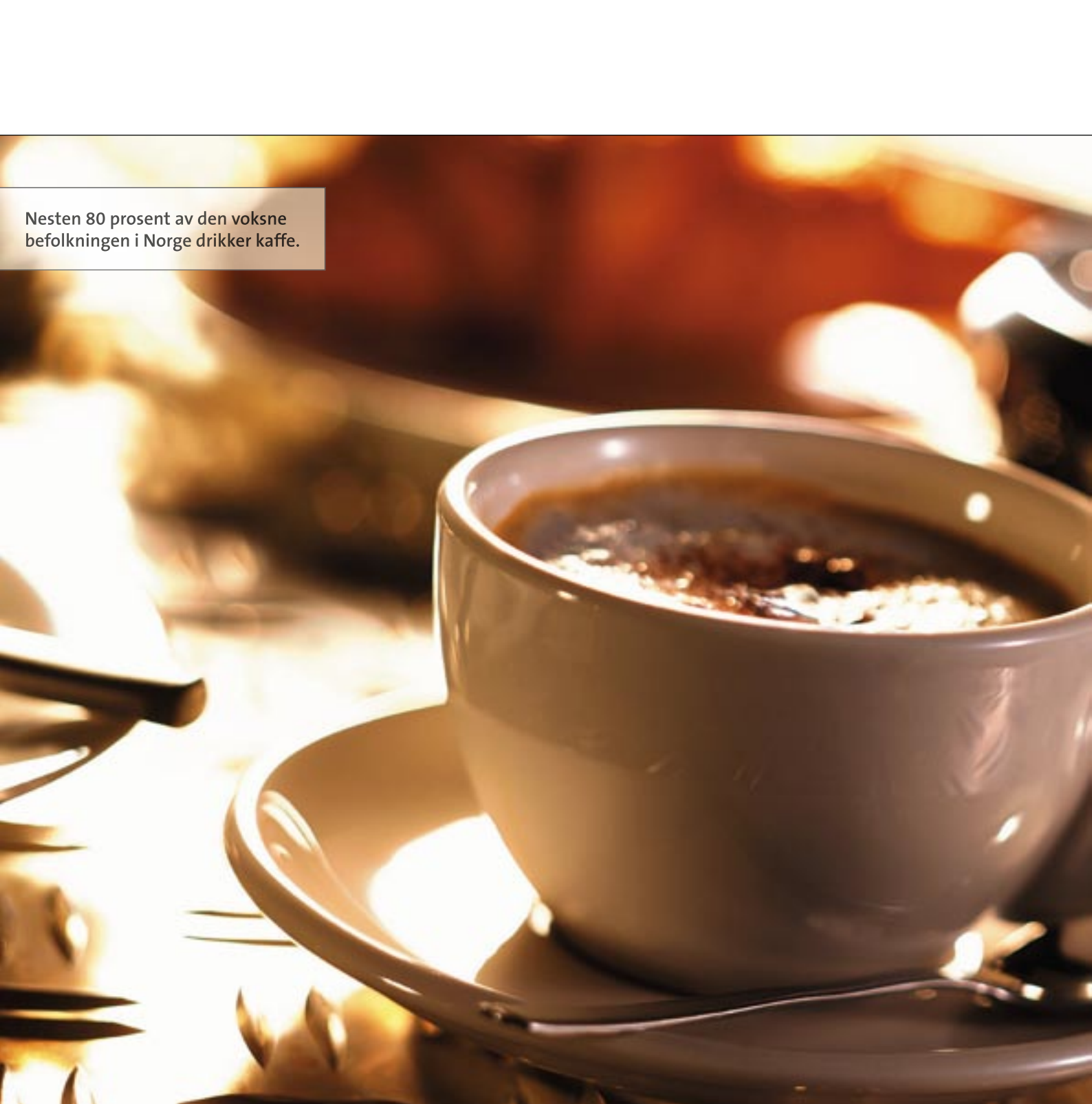
- Internett-applikasjon for storhusholdning (inkl. offshore) og servicehandel
- Satt i drift april 2002
- Omkring 2 000 aktive brukere
- Omsetning gjennom systemet ca. 1,5 milliard kroner

Totalmarked

- 15 000 storhusholdninger og serveringskjeder
- Innkjøp er i 2004 beregnet til ca. 15 milliarder kroner

ASKO

- 7500 kunder
- Institusjoner
11 % av omsetningen
- Kantiner og Catering
26 % av omsetningen
- Hotell, spisesteder, kafeer, restauranter og hurtigmatutsalgs
63 % av omsetningen



Nesten 80 prosent av den voksne befolkningen i Norge drikker kaffe.

et mer kvalifisert bestillingsgrunnlag.

Fortsatt nedgang i sykefraværet er et annet prioriteringsområde. Dette er en del av satsingen på medarbeiderutvikling, hvor ASKO har fokus på «ledelse i hverdagen». Dette betyr ledertrening i en konkret jobbsituasjon. Medarbeiderut-

Miljøforbedringstiltak vil også stå sentralt i 2005.

vikling og videreføring av en prestasjonsbasert avlønning innenfor de operative driftsfunksjonene skal gi ytterligere økt produktivitet.

Miljøforbedringstiltak vil også i 2005 stå sentralt. Nye og betydelige omsetningsvolum blir engrosdistribuert, og distribusjonsbilene vil få installert CO²-aggregater som vil gi nesten 40 prosent lavere utslipp. Fryse- og kjølelagere vil få ammoniakk istedenfor freon som kulde-medium. ASKO vil også fortsette utbyggingen av lokale miljøstasjoner for retur og gjenvinning av papp, papir og gjen-

vinnbar emballasje. Arbeidet med emballasjeoptimering fortsetter, og skal resultere i vesentlig mindre transportvolumer.

Kundesegmentene

Dagligvare

Dagligvarebutikkene utgjør engrosvirksomhetens største kundegruppe. Dagligvaresegmentet står for 77 prosent av engrosvirksomhetens omsetning. Kundene består av egeneide og kjøpmannseide butikker innenfor NorgesGruppens kjedekonsepser, samt en rekke frittstående dagligvarebutikker som er tilknyttet



Sentrallager og samlastingsterminal på Vestby



- Den nye terminalen skal håndtere varestrømmen fra sentrallageret til de regionale ASKO-selskapene i tillegg til inngående frakt til regionene
- Byggetrinn 2 åpnet i september 2004
- Påbygg på ca. 19 000 kvm
- Innholder ny samlastingsterminal (SLT), nytt Scangross-lager (non-food til servicehandelen), utvidet fryselager og utvidet miljøstasjon
- Totalt lagerareal på Vestby er ca. 49 000 kvm

Kjøle-/fryselager i Oslo



- Nytt kjøle- og fryselager ferdigstilt i november 2004, i alt 13 100 kvm
- Økt satsning fra engros på distribusjon av ferskvarer
- Gir mulighet for nye varegrupper og økt leveringsandel fra og med 2005
- Totalt lagerareal på Kalbakken er ca. 30 000 kvm
- Bamas Oslo-terminal er integrert i virksomheten og transportmessig skal engrosvirksomhetens og Bamas varestrøm samordnes i løpet av 2005

NorgesGruppen i form av et innkjøps-samarbeid.

Servicehandel

ASKO leverer kiosk- og servicevarer til 2300 kunder innfor servicehandelen. Blant kundene finner vi de 875 kioskene og servicebutikkene som inngår i konsernets eget kioskkonsept MIX. I tillegg leverer ASKO kiosk- og servicevarer til Norske Shell og Esso Norge. Omsetningsandelen til servicehandelen utgjør ni prosent.

Storhusholdning

ASKO er landets største grossist i storhusholdningsbransjen og leverer til ca. 7 500 kunder i institusjonsmarkedet, kantine- og cateringmarkedet, serverings- og overnattingsmarkedet. Omsetningsandelen er på 13 prosent.

ASKO Storhusholdning er markeds- og servicekontoret for storhusholdningskunder. Gjennom denne enheten tilbyr ASKO mange logistikk- og markedsføringsaktiviteter.

Som et konkret tiltak for å bidra til en bedre hverdag for ASKO's storhus-

holdningskunder, er det etablert en egen netthandelsløsning under navnet ASKO Netthandel. Løsningen er utviklet for å effektivisere og forenkle innkjøpsrutinene for typiske bedriftskunder som hoteller, restauranter og kantiner. Løsningen har vært en suksess, og ASKO har på kort tid blitt den største aktøren innen netthandel til bedriftsmarkedet. 2000 kunder benytter løsningen, og i 2004 ble det omsatt varer for 1,5 milliarder kroner via ASKO Netthandel.

Kjernevirksomheten

Konsernområde - Kategori/Innkjøp

Konsernets sentrale innkjøpsfunksjon har blant annet ansvaret for NorgesGruppens egne merkevarer, utvikling av sortiment og varekategorier for kjeder og enkeltkunder innenfor dagligvare, servicehandel og storhusholdning. Kvalitet og matsikkerhet ligger også innenfor konsernområdets ansvar, dessuten forhandlinger om betingelser og inngåelse av avtaler med leverandørene.

Forhandlingsprosessen

Gjennom leverandørforhandlingene blir NorgesGruppen og leverandørene enige om sortiment, utvalg, kvalitet og betingelser som skal inngå i leveransene. Årlig forhandler NorgesGruppen med de aller fleste av sine leverandører om neste års avtaler. Noen aktuelle leverandører har NorgesGruppen også etablert løpende avtaler med.

Kvalitet

Konsernets oppgaver innenfor fagområdet kvalitet, matsikkerhet, miljø og etisk handel er plassert i avdeling for Kategori/innkjøp. I 2004 har området utviklet seg betydelig videre, og utmerket seg med gode resultater på enkelte områder.

Det er gjennomført grunnopplæring i matsikkerhet for de fleste nøkkelpersoner i butikkene, og dette opplegget har

høstet internasjonal oppmerksomhet og anerkjennelse. Kvalitetsnivået i butikkene er ytterligere hevet i 2004 og deriblant har Meny utmerket seg som best på frukt og grønt i Mattilsynets årlige undersøkelse.

På produksiden er det implementert en systematikk for å vurdere kvalitet og sikkerhetsnivå på alle nylanseringer. Slik blir NorgesGruppens totale kompetanse og innsikt i risikoområder benyttet i en eventuell lansering av nye produkter. I tillegg er det gjennomført en prøve på metodikk for testing av forbrukeropplevd kvalitet på nylanseringer av egne merkevarer. Dette arbeidet vil bli videreført i 2005.

NorgesGruppen har som mål å redusere avfallskostnadene i samtlige virksomhetsområder. Det ble i 2004 gjennomført en vellykket pilot for et utvalg av butikker hvor fraksjonene papp, plast, miljøfarlig og elektronisk avfall ble utsortert. Resultatet fra piloten viser at den valgte løsningen reduserer vår miljøbelastning betydelig, og samtidig gir positive økonomiske effekter gjennom lavere renovasjonsutgifter. I 2005 vil denne løsningen bli implementert i samtlige butikker.

I 2004 deltok NorgesGruppen i et eget ernæringsnettverk med fokus på hvordan industrien kan bidra til å gjøre Norge sunnere. Nettverket ledes av Næringsmiddelbedriftenes Landsforening (NBL) og videreføres i 2005.

Kategoriutvikling - forbrukerstyrt vareutvalg

NorgesGruppen ønsker at forbrukernes preferanser skal styre vareutvalget i de butikkene som inngår i konsernets kjedekonsept. For å oppnå dette foretas forbrukerundersøkelser, trender følges opp, og testlanseringer og evalueringer gjennomføres.

Kategoristyringen er basert på et forbrukerstyrt vareutvalg. Dette skal bidra til et sortiment som i størst mulig grad stemmer overens med etterspørselen. I 2004 er det etablert en egen gruppe med høy kompetanse om forbrukeratferd som analyserer trender og markedsatferd. NorgesGruppen tar forbrukertrender om økt etterspørsel etter ferdigmat alvorlig. I

Våre egne merkevarer (EMV)



Culina er et kvalitetsmerke for 15 ferdigmatprodukter som er kjedespesifikt i Menybutikkene.



Eldorado omfatter matvarer, ingredienser og produkter for oppbevaring av mat. Sortimentet inneholder blant annet hermetisk frukt og grønnsaker, ris, pasta, pizza, cornflakes, bakervarer, mineralvann, juice, kakao og sjokolade, sukkervarer, syltetøy, samt papir-, folie- og plastprodukter.



First Price er et lavpriserie med et variert utvalg av rimelige varer. First Price finnes i alle NorgesGruppens butikker og gir et prisgunstig alternativ til merkevaren. Det er utviklet ca 200 produkter innen dette konseptet.



Fiskemannen representerer produkter som fiskepudding, røkt laks, makrell, skalldyr og bacalao.



Gartner omfatter vegetabilier. Gartner tilbyr frosne produkter som grønnsaker, pommes frites og fløtegratinerte poteter, samt konserverte produkter som sylteagurk, rødbeter og surkål.



Rimco er merket for rengjøringsprodukter til hjemmet.



Seidel er et egen varemerke for øl og lettøl.



Slakter'n har flere typer kjøttpålegg, kjøttdeig, karbonader, pølser og spekemat, omsatt kjølt og frossent.



Smart tilbyr balansert dyrefor sammensatt av ferske råvarer.

Unique tilbyr et bredt sortimentet av barneartikler.



2004 ble det lansert en ny serie med 15 ferdigmatretter under navnet Culina.

Reseptfrie legemidler er ett eksempel på forbrukerstyrt tilpasning av vareutvalget. NorgesGruppen var den første i bransjen som innførte reseptfrie legemidler, og det har vist seg å være en suksess. God tilgjengelighet, lange åpningstider og mulighet til å dekke mange innkjøpsbehov på samme sted er blant suksessfaktorene.

Egne merkevarer (EMV)

Unil AS er ansvarlig for utvikling, innkjøp, markedsføring og distribusjon av produkter under Norges-



Gruppens egne merkevarer. NorgesGruppen har flere kjente og etablerte merkevarer som First Price, Eldorado, Seidel, Fiskemannen, Slakter'n, Gartner, Rimco og Smart. Dette er produkter med god kvalitet til en rimelig pris.

Introduksjon av First Price har vært en stor suksess. Det er nå nærmere 200 First Price produkter som har gitt økt konkurransekraft på pris og kategorivekst. Eldorado har styrket sin posisjon gjennom en heving av kvaliteten og endring av design og budskap. EMV utfyller nå kategoriene godt slik at forbrukerne får flere valgmuligheter.

EMV utgjør en betydelig del av sortimentet som tilbys gjennom NorgesGruppens kjeder. Økt satsning på EMV skal imidlertid ikke endre 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.

Andre virksomhetsområder Tjenesteyting og Supply

NorgesGruppen Tjenesteyting og Supply AS (NG T&S) har som fokus å gi konsernets enheter et konkurransefortrinn gjennom å fremforhandle gode betingelser på produkter og tjenester hvor NorgesGruppen er sluttbruker, herunder emballasje, butikkinnredning, media, telefoni, driftsmidler, profilering og forsikring. I tillegg fungerer NG T&S som et internt ressurs-senter, med betydelig kompetanse innenfor de ulike avtaleområdene.

Eiendom i NorgesGruppen

NorgesGruppen eier eller er medeier i til sammen ca 350 000 kvm fordelt på 140 eiendommer. Disse inkluderer alt fra små butikklokaler til kjøpesentra. Eierskapet til disse eiendommene kan være fra 25 til 100 prosent.

Formelt er eierskapet til eiendommene organisert i et eiendomsselskap for hver region og det er regionene som er ansvarlige for forvaltningen.

Fordelskortet Trumf

NorgesGruppen er en av partnerne i ordningen med Trumf-kort, et fordelsprogram hvor medlemmer sparer bonus hver gang de handler. Oppspart bonus kan tas ut i ulike produkter, opplevelser eller i kontanter. I tillegg kan man få bonus på strøm, boligvarme, leie av bil og hotellopphold. Mer enn 4 000 butikker er med i denne ordningen over hele landet.

Butikkene i KIWI, SPAR, Joker og Meny er med i Trumf-ordningen.



Hvilke kvalitetsmål har vi oppnådd i 2004?



Gunvor Tollum Andersen

fagsjef produksikkerhet, NorgesGruppen ASA

– Forbrukernes tillit krever at produktene våre oppfattes som trygge kvalitetsprodukter. I 2004 har vi implementert en metodikk for å evaluere kvalitetsnivået hos NorgesGruppens leverandører. Dette har blitt positivt lagt merke til av leverandørene. De

leverandørene vi ser ikke har riktig fokus eller kompetansenivå innen produksjon av trygge produkter, bruker vi egne ressurser på å støtte og utvikle. På denne måten sikrer vi kvalitetsbevisste leverandører som leverer produkter med jevn, trygg kvalitet.



Harald Bregner

konseptansvarlig ferskvarer, KIWI Norge AS

– Jeg synes det gode samarbeidet mellom profilhusene, Unil, Engros og NorgesGruppen er ytterligere styrket i året som har gått. For meg betyr det at jeg på en enda bedre måte kan tilegne meg kunnskap ved å snakke med gode kolleger i faggruppen. Det er en god

tone og et godt samarbeid på tvers av detalj, engros og leverandør som bidrar til et styrket Trygg Mat arbeid for oss alle.



Elisabet M. Fosse

kvalitets- og sikkerhetsjef, Kjøpmannshuset Norge AS

– I Kjøpmannshuset er vi stolte av å ha gjennomført et kompetanseløft på Trygg Mat mot alle medarbeidere i SPAR og Joker. Våre medarbeiderne mener at de etter kurset kan gi kundene en tryggere handleopplevelse.

I samarbeid med Matforsk har vi gjennomført et nettverk med lokale leverandører i Hedmark og Oppland hvor målet har vært økt markedsadgang. En sentral del av nettverket har vært å hjelpe leverandørene til å utvikle deres kvalitetssystem. Prosjektet videreføres i 2005.



Torill Gløersen

leder Trygg mat, Meny-Ultra

– Det som var bra for oss var at alle butikkene var kommet opp på en god standard og jobber godt med Trygg Mat. Vi er stolte av at Meny ble vinner av Mattilsynets frukt og grønt-undersøkelse i 2004. Kurset «Trygg Mat - ditt ansvar» som vi utviklet sammen med

Kjøpmannshuset og NorgesGruppen, ble rullet ut i juni 2004. Dette kurset sikrer god forståelse av Trygg Mat blant alle våre medarbeidere. Trygg Mat kan være så mangt, spesielle grupper som allergikere kan bli syke av helt normal «trygg mat». Vi tilbyr ca. 250 ulike matvarer til de med allergi og matintoleranse. Etisk handel er et annet område som har betydning for mange av våre kunder, produkter merket med Max Havelaar har derfor sin naturlige plass i våre butikker.



Knut Aaland

kvalitetssjef, JOH-System AS

– I 2004 gjennomførte vi opplæring av samtlige arbeidsledere innen matsikkerhet og internkontroll. Samtlige grossistlagre har i ettertid blitt fulgt opp for å spore effekt av opplæringen med positive resultater. Fareanalyser er gjennomført og handlingsplaner er

etablert for å møte morgendagens krav til matsikkerhet og egenkontroll.



Nordmenn spiser i gjennomsnitt
60 kg frukt per år.

Samfunnsansvar:

Ansvarlighet i praksis

NorgesGruppen er representert i hele landet fra Honningsvåg i nord til Mandal i sør, i alle fylker og i 390 kommuner. Som en av Norges største bedrifter innebærer dette et betydelig ansvar og en forpliktelse ovenfor omverdenen.

Alle som kommer i kontakt med NorgesGruppens virksomheter skal føle tillit til selskapet og oppleve at vi er vårt ansvar bevisst.

Forretningsmessig samfunnsansvar

NorgesGruppen, i likhet med andre bedrifter, er avhengig av å drive lønnsomt. Det forventes imidlertid at vi ikke bare tar økonomiske hensyn, men at vi utviser aktivt samfunnsansvar. Samfunnsansvar handler om å ta ansvar for kvalitet, miljø og etiske verdier, så vel som å være en samfunnsmessig bidragsyter. For å oppnå dette stiller NorgesGruppen en rekke krav, både til seg selv og til sine leverandører.

Store deler av verdiskapingen i konsernet blir tilbakeført til samfunnet, som lønn til ansatte, skatter og avgifter, avkastning på kapitalen til eierne, og i stor grad som kjøp av varer og tjenester.

Å være størst medfører mulighet til å være en pådriver i markedsutviklingen. Vi har fokus på utvikling av produkter og sortiment i forhold til trender og etterspørsel fra forbrukerne. Produktinnovasjon og mangfold i vareutvalget er viktig og vi tar et ansvar for at det er konkurranse mellom leverandører innenfor den enkelte varekategori. NorgesGruppen bestreber seg på å være en aktiv pådriver for at flere leverandører skal kunne få tilgang til markedet. Samtidig er det avgjørende at produktene er både konkurransedyktige og av god kvalitet.

Ansvar for miljøet

NorgesGruppens virksomheter påvirker miljøet på mange vis og vi arbeider aktivt med å begrense de negative miljøkonsekvensene av driften. Vi stiller miljøkrav til våre leverandører og egne virksomheter. Dermed bidrar vi til at produksjon og distribusjon av varene foregår på en måte som hensyntar miljøet i størst mulig grad.

Potensialet for å oppnå miljømessige gevinster er betydelig. Hvert år slippes det ut ca. 19 000 tonn CO₂ fra våre distribusjonsbiler og 340 tonn CO₂ fra våre kjøleanlegg. Våre virksomheter håndterer også 17 000 tonn papir og 900 tonn plast

årlig. Vi har som mål å halvere denne miljøbelastningen.

Gjennom omfattende samarbeid med våre leverandører har vi redusert vekten på all emballasje og økt bruken av resirkulerbare materialer. Dette har gitt betydelige resultater i redusert avfallsmengde. Omfattende omlegging og effektivisering av transportvirksomheten har resultert i mindre transportbehov. Alt i alt har dette gitt positive gevinster for miljøet.

NorgesGruppen er avhengig av tillit. Store deler av Norges befolkning kjøper våre produkter og kundene forventer produkter som er trygge og av god kvalitet. Derfor stiller vi strenge krav til våre produsenter, leverandører, distributører og butikker. Produktene vi selger skal være riktig merket og av god kvalitet. Informasjon om varene skal være lett tilgjengelig og produktene skal være basert på sikre råvarer og produsert med metoder som er akseptert av forbrukerne. Det er etablert et samarbeid med myndighetene for å sikre at vi og våre samarbeidspartnere etterlever de til enhver tid gjeldende regler.

Etisk og humanitær innsats

Forbrukernes bevissthet omkring etisk handel er økende og etterspørselen etter rettferdige produkter stiger i takt med dette. NorgesGruppen selger rettferdige produkter under merkenavnet Max Havelaar, en stiftelse som sikrer mindre produsenter og plantasjearbeidere i utviklingsland gode handelsbetingelser og bedre sosiale kår. Med dette samarbeidet ønsker vi å legge til rette for at norsk import bidrar til sunn, sosial og økonomisk utvikling i opprinnelseslandene. Avtalen med Max Havelaar ble fornyet i 2004.

NorgesGruppen er også medlem av Initiativ for Etisk Handel (IEH). IEH har som mål å ivareta miljø og menneskerettigheter. Arbeidstakers rettigheter skal ivaretas ved å påse at varene det handles med, er produsert i henhold til bestemte minstekrav til produksjonsforhold både på og utenfor arbeidsplassen.

NorgesGruppen får mange henvend-

elser om støtte til gode formål. Prioritering er derfor nødvendig. På konsernnivå har vi valgt primært å konsentrere oss om støtte til humanitære organisasjoner. I tillegg bidrar profilhusene, engrosvirksomheten og kjøpmennene til en rekke sportslige og kulturelle tiltak på lokalt og nasjonalt nivå.

NorgesGruppens samfunnsstøtte er med på å tydeliggjøre og styrke våre nøkkelverdier og målsettinger internt og eksternt.

Distriktsutvikling

NorgesGruppens mål om å bidra til mangfold medfører at selskapet har et ansvar for å opprettholde konkurransedyktige nærbutikker i distriktene. Vi har vært aktive pådrivere for tilleggstenester som Post i Butikk og reseptfrie legemidler. Det har bidratt til at nærbutikkene har fått bedre rammevilkår for sin forretningsvirksomhet.

Mangfold og bredde innebærer også lokalt særpreg. Dersom lokale mattradi-



Likestilling og mangfold i NorgesGruppen i 2004

	Menn		Kvinner	
	Antall	prosentandel	Antall	prosentandel
Ledere	156	88,6 %	20	11,4 %
Mellomleder	187	67,8 %	89	32,2 %
Operative ledere butikk	421	67,4 %	204	32,6 %
Operative ledere lager / transport	71	98,6 %	1	1,4 %
Medarbeider kontor	486	46,5 %	559	53,5 %
Medarbeider butikk	2 781	33,9 %	5 433	66,1 %
Medarbeider lager / transport	1 162	91,8 %	104	8,2 %
Antall heltid	5 264	45,1 %	6 410	54,9 %
Antall deltid	2 281	34,7 %	4 295	65,3 %

Fordeelingen mellom kjønnene for 2004 er representativ for mangfoldet i konsernets virksomhetsområder, med høy kvinneandel innenfor detaljvirksomheten og høy mansandel innenfor engrosvirksomheten.

sjoner skal opprettholdes, må det også være plass til de lokale produsentene i butikkene. For å bidra til dette har NorgesGruppen etablert nettverk som skal sikre at lokale og regionale produsenter når ut i butikkene med sine varer.

Ansvar for egne medarbeidere

NorgesGruppens samfunnsansvar begynner på arbeidsplassen. NorgesGruppen og tilknyttede virksomheter er en betydelig arbeidsgiver med i overkant av 25 000 medarbeidere. Vi skal opptre pålitelig og ansvarlig overfor medarbeidere og samfunnet for øvrig. Foruten å bidra til motiverende arbeidsmiljø og trygge arbeidsplasser, legges det stor vekt på trivsel og gode utviklingsmuligheter for konsernets ansatte.

Dyktige medarbeidere er vår viktigste ressurs, og vi tror det er en sammenheng mellom kompetanse, trivsel og produktivitet. Årlige målinger av lederskap og trivsel blant ansatte belyser situasjonen på leder-, avdelings- og selskapsnivå. Undersøkelsen er lederens verktøy for videreutvikling av egen organisasjon. Resultatene av fjorårets undersøkelse viser at våre medarbeidere trives og at de har et positivt engasjement for jobben og virksomheten de er en del av.

Vi jobber målbevisst med å ta vare på gode medarbeidere. I praksis betyr det at vi vektlegger de ansattes utviklingsmuligheter og behov for kompetanseøkning. Profilhusene har et bredt kurstilbud for sine butikkmedarbeidere. Det er etablert et internt jobbmarked hvor alle ledige stillinger utlyses i samsvar med konsernets retningslinjer. Dette åpner opp for karrieremuligheter og økt mobilitet innenfor konsernet.

For å dekke behovet for effektiv og målrettet kompetanseutvikling ble det

i 2004 gjennomført et forprosjekt for å etablere en felles e-læringsplattform i konsernet. E-læringskurs vil etter hvert bli et supplement til tradisjonelle opplæringstiltak. Verktøyet vil i tillegg støtte alle sentrale oppgaver knyttet til kursadministrasjon. Profilhusene Meny-Ultra og Kjøpmannshuset Norge vil være først ute med å ta e-læringsystemet i bruk som et sentralt støtteverktøy for butikkopplæringen i kjedene.

Helse, miljø og sikkerhet (HMS)

NorgesGruppen driver et målrettet miljøarbeid som kjennetegnes av langsiktighet og ønske om å bidra til en bærekraftig utvikling. Det forebyggende HMS-arbeidet står i fokus. Tiltak og oppfølging gjennomføres innenfor hvert enkelt virksomhetsområde.

Virksomhetene i NorgesGruppen arbeider aktivt for å redusere sykefraværet gjennom forebyggende arbeid og systematiske tiltak. For konsernet som helhet har sykefraværet gått ned fra 8,2 til 7,9 prosent. Skadeomfanget i virksomheten er lavt.

Butikkansattes sikkerhet står i fokus da bransjen stadig oftere utsettes for ran. Profilhusenes sikkerhetsansvarlige jobber kontinuerlig med forebyggende sikkerhetsarbeid og det er etablert gode rutiner for krisehåndtering. Ansatte blir ivarettatt av spesialutdannet helsepersonell i form av oppfølgingssamtaler og profesjonelt ettervern ved kriseopplevelser.

NorgesGruppen var først ut i bransjen med å installere kontantsikringssystemet CashGuard for å sikre de butikkansatte mot ran.

Likestilling og mangfold

Kjønnsfordelingen i NorgesGruppens virksomheter er representativ for bransjen. Det betyr høy kvinneandel innenfor detaljvirksomheten og høy mansandel innenfor engrosvirksomheten. Totalt for konsernet er kvinneandelen høyere enn mansandelen, 54,9 mot 45,1 prosent



for heltidsansatte. Dette er hovedsakelig påvirket av økningen i antall medarbeidere innenfor detaljvirksomheten.

Det er en uttalt målsetning i NorgesGruppen at konsernet aktivt skal arbeide for å øke kvinneandelen til nøkkelstillinger gjennom rekrutteringstiltak og interne utviklingsprogram som skal åpne opp for å motivere flere kvinner til lederansvar.

Kvinneandelen i ledergruppene innenfor detalj og engros varierer fra 0 til 37,5 prosent. Profilhusene, med unntak av KIWI, har alle kvinner i sine ledergrupper. Seks engrosselskap har kvinner i sine ledergrupper. I løpet av 2004 er det rekruttert kvinner til operative nøkkelstillinger i ett profilhus og to engrosselskap. I tillegg har NorgesGruppen Data rekruttert to kvinnelige ledere og dette har bidratt til en kvinneandel på 25 prosent i selskapets ledergruppe mot 0 i fjor. I konsernledelsen på 12 personer er det én kvinne.

Forbrukernes bevissthet omkring etisk handel er økende.



NorgesGruppen som støttespiller:

- **Flodbølgekatastrofen i Asia:** Straks nyheten om den tragiske naturkatastrofen ble kjent ble det tatt en rekke initiativ på forskjellige nivåer i NorgesGruppen. NorgesGruppen ASA ga over to millioner kroner til Røde Kors. KIWI Norge, Kjøpmannshuset Norge, Meny-Ultra og Joh-System AS støttet også innsamlingsarbeidet. I tillegg igangsatte flere lokale kjøpmenn ulike spontanaksjoner i egne butikker. Det samme gjorde kontorpersonell og ansatte i organisasjonen.
- **Amnesty:** NorgesGruppen støtter Amnesty International gjennom deltakelse i Justice Club. Dette er en medlemsordning som knytter næringslivet til Amnestys arbeid. Ordningen gjør det også mulig for ansatte å engasjere seg i Amnestys arbeid.
- **Kirkens Bymisjon:** NorgesGruppen har i flere år støttet Kirkens Bymisjons juleaksjon «Lys i mørket» med varer.
- **TV-aksjonen på NRK:** NorgesGruppen har skapt en god tradisjon ved å støtte NRKs TV-aksjon de siste årene.
- **UNICEF:** NorgesGruppen inngikk i 2003 et samarbeid med UNICEF Norges skoleprosjekt i Eritrea. I november 2004 reiste to medarbeidere fra NorgesGruppen til Eritrea for å studere prosjektet nærmere.
- **Barneidrett lokalt:** Profilhuset KIWI har mange lokale sponsorer. Hver regionssjef har egne budsjetter som brukes til dette, og hver butikk har midler til rådighet i sitt lokale område. I hovedsak brukes dette til å støtte barneidrett.
- **Norges Håndballforbund:** SPAR-kjeden sponser Norges Håndballforbund. SPAR og Joker sponser den humanitære organisasjonen «Right To Play». Organisasjonen bruker lek og idrett som en arena for utvikling i verdens mest vanskeligstilte områder. I tillegg yter SPAR og Joker midler til lokale idrettslag og to individuelle idrettsutøvere på internasjonalt nivå.
- **Fag og idrett:** Profilhuset Meny støtter bl.a. NM i Kjøttfag, en ferdighetskonkurranse for de som har svennebrev i ett av kjøttfagene. I tillegg viser kjøpmennene i bl.a. Vestfold, Telemark og Sogndal et sterkt lokalt engasjement ved å støtte lokale idrettslag i håndball og fotball.

NorgesGruppen ASA støttet totalt 29 enkeltsaker i 2004.

Styrets årsberetning 2004

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.

Resultat og finansielle forhold

I 2004 hadde NorgesGruppen samlede driftsinntekter på 28,1 milliarder kroner (26,9 milliarder kroner i 2003). Økningen på 4,6 prosent skyldes organisk vekst samt oppkjøp av butikker, først og fremst innenfor kjedekonseptene Meny og KIWI. Driftsresultatet før avskrivninger på immaterielle eiendeler og nedskrivning ble 978,4 millioner kroner (780,6 millioner kroner i 2003). Årsresultatet ble 437,5 millioner kroner i 2004 (366,3 millioner kroner i 2003). I prosent av driftsinntektene var årsresultat 1,6 prosent (1,4 prosent i 2003). Styret er fornøyd med utviklingen i de økonomiske resultatene.

NorgesGruppens egenkapitalandel utviklet seg til 35,7 prosent per 31. desember 2004 (36,1 prosent per 31. desember 2003). Styret anser soliditeten i NorgesGruppen for å være god. Morselskapets bokførte egenkapital var 2 497,5 millioner kroner ved utgangen av 2004 (2 238,2 millioner kroner i 2003).

Netto kontantstrøm fra de operasjonelle aktivitetene var 1 234 millioner kroner i 2004 (895 millioner kroner i 2003). I dagligvarebransjen vil endringene fra år til år svinge kraftig avhengig av hvilken ukedag nyttårsaftnen faller på. Netto kontantstrøm benyttet til investeringer var 1 371 millioner kroner i 2004 (1 333 millioner kroner i 2003).

Utvikling i markedet

NorgesGruppen befestet sin posisjon som Norges største dagligvareaktør også i et år preget av turbulens i markedet. Foreløpige tall viser at butikkene tilknyttet NorgesGruppen hadde 34,8 prosent (34,7 prosent i 2003) av den samlede omsetningen i dagligvaremarkedet i 2004. Styret er tilfreds med at konsernet klarte å opprettholde markedsandelen i 2004.

Omprofileringene og oppgraderingene av butikkmassen fortsatte i 2004. NorgesGruppen har hatt fokus på å optimalisere kjedestrukturen, og dette innebærer også at de ulike konseptene fremtrer tydeligere for forbrukerne. Nor-

gesGruppen arbeider målrettet med å identifisere og utvikle de konseptene som best treffer forbrukernes behov, og da forbrukernes handlemønster og matvaner er i endring, er konseptutvikling en kontinuerlig prosess. Utvidede åpningstider gir kundene mer fleksibilitet og en rekke butikker har oppnådd økt omsetning etter at de utvidet åpningstidene.

I september 2004 åpnet den første butikken innenfor MenyChampion-konseptet. MenyChampion er et resultat av samarbeidet med den franske dagligvaregiganten Carrefour. Det ble åpnet fem MenyChampion butikker i 2004. Disse er å anse som testbutikker og erfaringene med de fem butikkene vil bli vurdert i første halvår 2005. Samarbeidsavtalen med Carrefour gir NorgesGruppen tilgang til Carrefours internasjonale innkjøpsavtaler, som vil opprettholde NorgesGruppens konkurransekraft både gjennom konkurransedyktige priser på internasjonale merkevarer og tilgang til spesialvarer samt Carrefours egne merkevarer.

Det har i lang tid vært tendenser til økt internasjonalisering i dagligvarebransjen, både i form av utenlandske varer og konsepter. Høy kjøpekraft og stor interesse for nye mat- og handlevaner gjør Norge til et interessant marked for utenlandske aktører. I september 2004 åpnet den første utenlandske lavprisaktøren sine ti første butikker i Norge. I andre land hvor aggressive internasjonale lavprisaktører har gjort sin inntreden, har resultatet ofte vært prisreduksjoner som den nye aktøren dermed har fått æren for. NorgesGruppen hadde valgt en bevisst strategi med større fokus på egne merkevarer og frukt og grønt. Denne strategien har så langt lyktes, og NorgesGruppens butikker viser seg å være konkurransedyktige. Med inntoget av den nye aktøren er antallet store aktører i dagligvarebransjen økt fra fire til fem, med skjerpet konkurranse og mer å velge i for forbrukerne.

Konkurranseloven ble endret i 2004. Endringene skal bidra ytterligere til at konkurransen opprettholdes og at domi-

nerende aktører ikke misbruker sin markedsrett. Dagligvarebransjen er gjenstand for Konkurransetilsynets interesse, og den økte fokuseringen fra det offentlige har ført til mye oppmerksomhet i pressen. Det har blitt reist mange spørsmål om etikk og uavhengighet i dagligvarebransjen. Styret vil understreke at både NorgesGruppen og bransjen forøvrig er best tjent med et ryddig og profesjonelt forhold til alle sine leverandører og andre samarbeidspartnere. For å dokumentere NorgesGruppens holdning og standard innen forretningsetikken har selskapet nedfelt prinsippene i form av etiske retningslinjer.

Tillit hos kjøpmenn som er tilknyttet NorgesGruppen, forbrukerne og omgivelsene forøvrig er avgjørende for NorgesGruppens utvikling. Sommeren 2004 ble det utarbeidet et omgivelsesregnskap for NorgesGruppen. Undersøkelsen var gjort blant profesjonelle kunder, andre profesjonelle målgrupper, ansatte og et representativt utvalg av befolkningen. Ikke overraskende var kjennskapet til NorgesGruppen høyere blant profesjonelle kunder og andre profesjonelle målgrupper enn blant befolkningen for øvrig. Den generelle befolkningen var mer kjent med profilnavnene enn med navnet «NorgesGruppen», noe som også er i overensstemmelse med konsernets strategi. Omgivelsesregnskapet vil bli utarbeidet også ved senere anledninger, og vil være et nyttig verktøy for å måle endringer i hvordan ulike målgrupper oppfatter NorgesGruppen som helhet og de ulike profilene.

I 2004 startet NorgesGruppen arbeidet med å etablere et informasjonssystem for bedre analyse av forbruker- og markedsutvikling. Informasjonssystemet skal sammenstille all relevant informasjon som er tilgjengelig i NorgesGruppen.

Våren 2004 ble dagligvarebransjen rammet av arbeidskonflikt innen transportsektoren, med den konsekvens at butikkene ikke fikk levert de varene de

hadde bestilt. Konflikten påvirket de fire dagligvareaktørene ulikt, og førte til sterk konkurransevidning.

En avgjørende faktor for å lykkes med dagligvaresatsingen er å sikre de mest attraktive beliggenhetene. For NorgesGruppens del betyr det både å kjøpe eiendommer og å leie lokaler i et langsiktig perspektiv. NorgesGruppen sikret seg økt kompetanse innen eiendomsdrift da selskapet i 2004 benyttet sin opsjon til de øvrige aksjene i Kjøpesenter Holding AS. Kjøpesenter Holding utvikler og driver kjøpesentre.

Detaljvirksomheten

De egeneide butikkene og profilhusene som betjener dagligvarekjedene utgjør konsernets detaljvirksomhet. I hovedsak består dagligvarekjedene av stormarkedskonseptet Ultra, supermarkedskonseptene Meny og SPAR, lavpriskonseptet KIWI og nærbutikkkonseptene Joker og Nærmat. De egeneide butikkene omsatte i 2004 for 13,9 milliarder kroner (12,2 milliarder kroner i 2003). Dette utgjør 40 prosent av den totale butikkomsætningen for NorgesGruppens kjeder. Kjøpmannseide butikker står for den resterende omsætningen. I tillegg er kioskkonseptet MIX en del av detaljvirksomheten.

Kjøpmannshuset Norge

I 2004 ble det nye profilhuset Kjøpmannshuset Norge etablert gjennom en samordning av organisasjonene i kjedekontorene til SPAR, Joker, MIX, Nærmat, Lønne og Nærbutikken. Ved utgangen av 2004 var 1 105 butikker tilknyttet Kjøpmannshuset Norge og en overveiende andel av butikkene er kjøpmannseide. Den samlede omsætningen til butikkene var 11,9 milliarder kroner. Ved utgangen av 2004 var det 875 MIX-butikker tilknyttet Kjøpmannshuset Norge i tillegg til dagligvarebutikkene.

Meny-Ultra

Profilhuset Meny-Ultra omfatter kjedene Meny og Ultra. Ved utgangen av 2004 var 136 butikker tilknyttet profilhuset Meny-Ultra, og den samlede omsætningen til disse var 9,3 milliarder kroner. I september 2004 åpnet profilhuset fem testbutikker med navnet Meny Champion.

KIWI

Profilhuset KIWI omfatter KIWI-butik-

kene og er NorgesGruppens lavprisprofil i dagligvaremarkedet. Konseptet er basert på faste, lave priser, et begrenset vareutvalg og rasjonell drift uten manuelle avdelinger. Ved utgangen av 2004 var 339 butikker tilknyttet profilhuset KIWI, og den samlede omsætningen til disse var 8,5 milliarder kroner. Sterkt fokus på egne merkevarer i kombinasjon med industriens merkevarer og tilleggsverdier har vært blant satsingsområdene til KIWI i 2004.

Engrosvirksomheten

Engrosvirksomheten – ASKO-selskapene har ansvaret for den samlede vare- og informasjonsstrømmen fra leverandør til dagligvarebutikker og andre kunder. Konsernets konkurransekraft skal sikres gjennom effektiv distribusjon og med miljøvennlige løsninger. I 2004 hadde engrosvirksomheten salgsinntekter på 13,1 milliarder kroner (13,8 milliarder kroner i 2003) etter eliminering av internt salg.

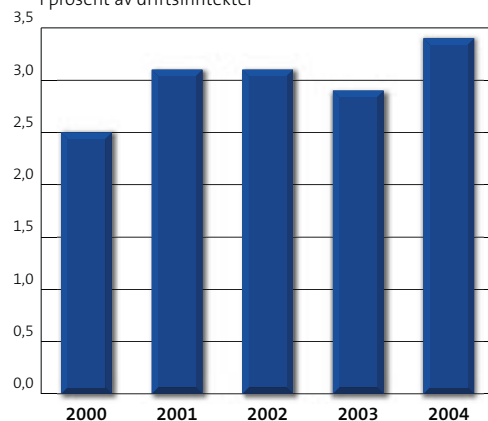
Engrosvirksomheten har rundt 12 000 kunder fordelt på tre markedssegmenter; dagligvarehandel, kiosk- og servicehandel samt servering og storhusholdning. 7.500 av kundene befinner seg innenfor servering og storhusholdningsmarkedet. De samlede salgsinntektene før eliminering av interne salg var 18,1 milliarder kroner (18,2 milliarder kroner i 2003) i 2004. NorgesGruppen er Norges største grossist, og omsætningen fordeler seg med 77 prosent fra dagligvarehandelen, 13 prosent fra servering og storhusholdning, mens de resterende 10 prosent kommer fra kiosk- og servicehandelen.

Engrosvirksomheten har som mål å øke leveringsandelen, det vil si hvor stor andel av varene til butikkene som blir levert av engros' distribusjonsbiler. I 2004 ble varegruppene som leveres av engrosvirksomheten utvidet med reseptfrie legemidler. Engrosvirksomheten har også hatt fokus på å forberede en betydelig økning av leveringsandelen fra og med 2005; da kommer nye varegrupper som hvitt kjøtt/fjærkre, rødt kjøtt og tobakk inn i sortimentet.

Vårens arbeidskonflikt omfattet mesteparten av engrosvirksomheten, og medførte at engrosvirksomheten ikke fikk levert de bestilte varene ut til butikkene. Konflikten varte i nesten fem uker og førte til mangel på varer i butikkene.

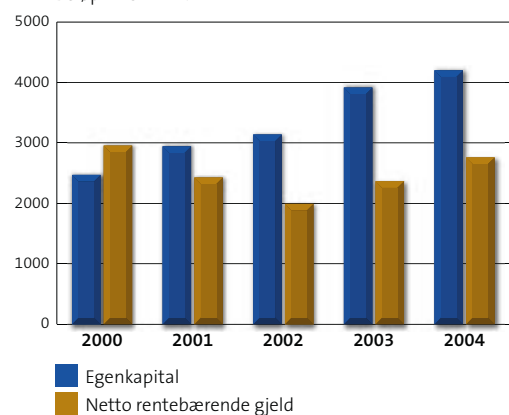
Driftsresultat før goodwillavskrivninger

I prosent av driftsinntekter



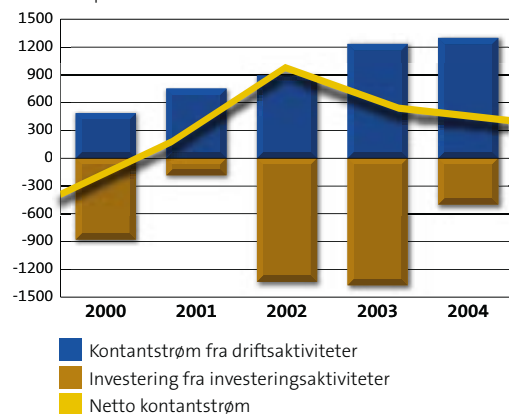
Egenkapital og netto rentebærende gjeld

Beløp i NOK mill.



Kontantstrøm og investeringer

Beløp i NOK mill.



Da konflikten ikke rammet de fire store matvaregrupperingene likt, førte den til endringer i kundenes handlemønster og butikkvalg.

Likestilling og mangfold

Ved utgangen av året var det 11 674 heltidsansatte i konsernet fordelt på 6 410 kvinner og 5 264 menn. I tillegg var det 6 576 deltidsansatte fordelt på 4 295 kvinner og 2 281 menn.

Fordelingen mellom kjønnene representerer mangfoldet i konsernets virksomhetsområder med høy kvinneandel i detaljvirksomheten, mens mennene dominerer fordelingen i engrosvirksomheten. Økning i antall ansatte i forhold til fjoråret har hovedsakelig skjedd innenfor detaljvirksomheten og dette påvirker også den totale kvinneandel i konsernet.

I morselskapet var det 75 ansatte ved utgangen av året fordelt på 32 kvinner og 43 menn, alle i heltidsstillinger. I morselskapets ledelse var det én kvinne og seks menn.

Det er lagt til rette for årlig analyse av kjønnsfordeling på ulike stillingskategorier. Sammenlignet med fjoråret har det for konsernet som helhet kun skjedd mindre endringer av kjønnsfordelingen på leder- og mellomledernivå. Dette har sammenheng med reduksjon i antall selskaper i konsernet og svært begrenset behov for nyrekruttering til lederstillinger.

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

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

I 2004 utgjorde sykefraværet i NorgesGruppen 7,9 prosent av total arbeidstid (8,2 prosent i 2003), hvorav 3,8 prosent gjelder korttidsfravær. Det er i løpet av året ikke rapportert om alvorlige ulykker eller påvist yrkesrelaterte sykdommer og skader. Konsernet arbeider kontinuerlig

med å redusere sykefraværet.

NorgesGruppen gjennomfører årlige undersøkelser om medarbeidertilfredshet. Undersøkelsen som ble gjennomført i 2004 bekrefter resultatet fra tidligere undersøkelser om at de ansatte trives i arbeidet sitt. I 2004 tok konsernet i bruk intranett, og intranett vil gjøre det lettere for konsernet å nå fram med informasjon til de ansatte. Det er i flere medarbeiderundersøkelser kommet fram at de ansatte ønsker å få mer informasjon om hendelser og beslutninger i konsernet, og bruk av intranettet skulle kunne bidra til å øke medarbeidertilfredsheten. Styret anser arbeidsmiljøet i konsernet for å være tilfredsstillende.

Sikkerhet

Dagligvarebransjen utsettes stadig oftere for ran. Alle profilhusene har egne sikkerhetsansvarlige som arbeider kontinuerlig med ransforebyggende arbeid og gode rutiner for krisehåndtering. Ved kriseopplevelser blir de ansatte tatt vare på av spesialutdannet helsepersonell og blir tilbudt profesjonelt ettervern.

NorgesGruppen var den første i dagligvarebransjen til å installere kontantsikringssystem for å beskytte selskapets ansatte. Systemet reduserer muligheten for ran da pengebeholdningen ikke vil være tilgjengelig for den ansatte i kassapunktet. Mange av de egeneide butikkene har installert kontantsikringssystemet CashGuard, og i 2004 ble systemet installert i stort omfang også i kjøpmannseide butikker.

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. For å øke resirkuleringsgraden av avfallet fra butikkene har selskapet i 2004 gjennomført et pilotprosjekt hvor sorteringsgraden i butikkene økte fra to til fem fraksjoner ved hjelp av bedre opplæring og sorteringssystematikk. Som et resultat av pilotprosjektet vil selskapet i 2005 implementere løsningen i alle butikkene. I 2004 har selskapet forsterket sitt bidrag til økt gjenvinning ved at selskapet som medlem i Materialretur AS har etablert en ordning gjennom EAN registrene AS som

fører til at alle som leverer varer til NorgesGruppen fra nå av må bidra til å oppnå gjenvinningsmålsetningene ved å betale vederlag til de felles materialselskapene. Som en prøveordning er to butikker blitt miljøsertifisert gjennom stiftelsen GRIP.

Matsikkerhet

Innfrielse av forbrukernes forventninger og myndighetens 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, og i løpet av 2004 har selskapet gjennomført flere aktiviteter som skal gjøre oss betydelig bedre rustet. Mer enn 8000 butikkansatte i egne og kjøpmannseide butikker har gjennomgått en web-/bok-basert grunnopplæring innenfor trygg mat. Selskapet har ytterligere forsterket oppfølgingen av leverandørene ved hjelp av en web-basert egenevaluering etterfulgt av en utviklingsdialog med de leverandørene som identifiseres som kritiske. På produktnivå etablerte selskapet i 2004 en systematisk evaluering av alle nye produkter som lanseres. Målsetningen med dette er på sikt å redusere antall produkter som må trekkes tilbake fra markedet på grunn av kvalitetssvikt.

God virksomhetsstyring

Styret har etablert prinsipper for eierstyring og selskapsledelse. Prinsippene skal bidra til størst mulig verdiskaping for aksjonærene over tid, økt tillit til konsernet gjennom en åpen bedriftskultur og et godt omdømme.

Flere av styrets medlemmer har forretningsmessige forbindelser til NorgesGruppen utenom styrevervet og hovedaksjonær er ansatt i konsernet (se note 19 i regnskapet). Det er innført et register over ledende ansattes og styremedlemmers interesser i selskaper som NorgesGruppen har forretningsmessige forbindelser med. Dette for at disse forholdene skal være kjente og at man kan ta nødvendige forholdsregler for å unngå at ansatte og tillitsvalgte havner i situasjoner hvor interessekonflikter eller habilitetsspørsmål kan oppstå.

I 2004 etablerte styret en egen revisjonskomité. Revisjonskomiteen består av tre medlemmer fra styret. Medlemmene i revisjonskomiteen er uavhengige av konsernets daglige ledelse og vesent-

lige forretningsforbindelser, og har heller ingen opsjoner eller lån i NorgesGruppen. Komiteen skal være et saksforberedende organ for styret og har til formål å foreta grundigere vurderinger på enkelte saksområder enn det styret kan gjøre.

Selskapet har også etablert en kompensasjonskomité som består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer. Mandatet er å fastsette lønn og andre betingelser for konsernsjefen samt vurdere retningslinjer for godtgjørelse til andre ledende ansatte. Kompensasjonskomiteen har ingen selvstendig beslutningsmyndighet og legger forslagene sine fram for styret.

NorgesGruppen ASA har kun en aksjeklasse og alle aksjeeiere har lik rett i selskapet. Vedtektene inneholder bestemmelser som begrenser aksjenes omsettelighet idet NorgesGruppen har forkjøpsrett til aksjene. Det er etablert en meglerforbindelse for omsetning av aksjen, men så langt har det vært relativt begrenset interesse for å omsette aksjer i selskapet. NorgesGruppen ASAs beholdning av egne aksjer var 324 427 aksjer per 31. desember 2004 og dette utgjorde 0,8 prosent av aksjekapitalen. Ved årets slutt var det 1 669 aksjonærer i NorgesGruppen.

Finansiell risiko

NorgesGruppen har som målsetning å opprettholde en sterk finansiell handlefrihet gjennom en høy reell og bokført egenkapitalandel samt solid likviditetsreserve. NorgesGruppen har som mål å opprettholde en bokført egenkapitalandel på minimum 28 prosent som vil være tilstrekkelig til å sikre de beste lånebetingelsene i forhold til den forretningsmessige risikoen som konsernets drift har. Videre er målet å ha minimum 3 prosent av årlige driftsinntekter som likviditetsreserve.

NorgesGruppen er eksponert for endringer i pengemarkedsrenten gjennom varierende rentekostnader på flytende lån og endringer i rentederivatens markedsverdi. Selskapets finansielle markedsrisiko defineres som svakt motsyklisk ved endringer i pengemarkedsrenten.

Kredittrisiko er relatert til motpartens manglende evne til å oppfylle sine forpliktelser. NorgesGruppens fordringer på egne kunder som følge av varekjøp er gjenstand for relativt kort kredittid eller

kontant betaling samtidig som disse er faste kunder gjennom kjedeavtaler. Gjennom tett oppfølging av utestående fordringer anses kredittrisikoen som liten. Salg i butikk foregår kontant eller med bankkort og anses å være uten kredittrisiko.

NorgesGruppen etablerte seg i 2004 både i sertifikat- og obligasjonsmarkedet. I mars 2004 la selskapet ut første transje av et 5-årig obligasjonslån på 750 millioner kroner med flytende rente og en låneramme på 1 milliard kroner. Selskapet etablerte sitt første sertifikatlån i markedet i juni 2004.

Videre drift og hendelser etter regnskapsårets utløp

I henhold til regnskapslovens § 3-3, bekrefter styret at grunnlaget for videre drift er til stede. Årsregnskapet for 2004 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 2004. Styret er ikke kjent med at det har inntrådt forhold etter regnskapsårets utløp som er av vesentlig betydning for bedømmelsen av selskapets og konsernets stilling.

Disponering av årets resultat

NorgesGruppen ASA hadde i 2004 et årsresultat på 420 millioner kroner. Styret foreslår følgende disponering av årets resultat (beløp i millioner kroner):

Avsatt til utbytte:	136,9
Avsatt til annen egenkapital:	283,1
Sum:	420,0

Morselskapets frie egenkapital utgjør etter aksjelovens utbytteregele 1 402 millioner kroner.

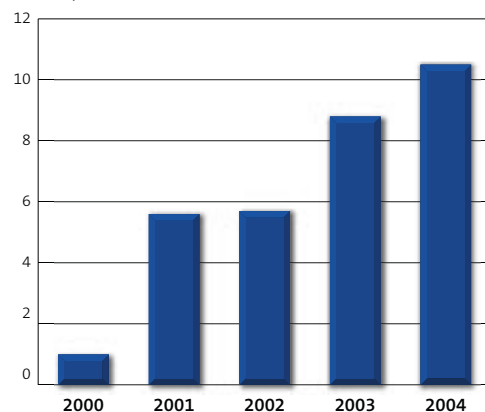
NorgesGruppens videreutvikling

NorgesGruppens videre utvikling følger de planer som er nedfelt i selskapets strategidokument. Strategien blir vedtatt for en fireårsperiode og revideres årlig.

Styret legger til grunn at forbrukernes ønsker om mangfold vil bestå og forsterke seg. Det norske markedet er i ferd med å bli mer differensiert. Kundene er opptatt av både pris og utvalg. Innsatsen må derfor konsentreres om både lavpris-konseptene og de store supermarkedene.

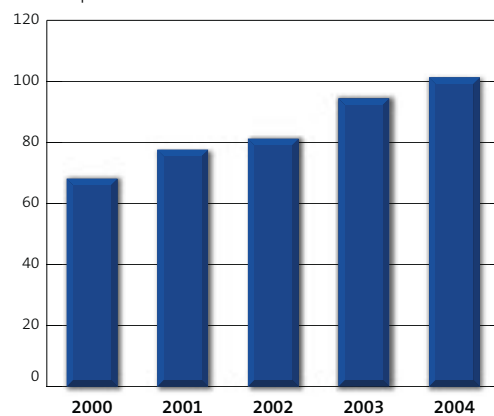
Fortjeneste pr. aksje

Beløp i NOK



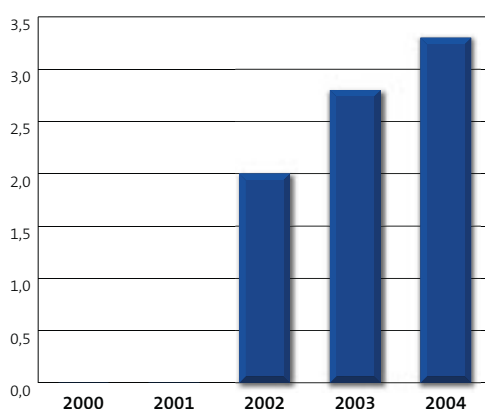
Bokført egenkapital pr. aksje

Beløp i NOK



Utbytte pr. aksje

Beløp i NOK





Styret i NorgesGruppen ASA. Fra venstre: Knut Hartvig Johannson, Anne Grete Hage, Johan Johannson, Sverre Lorentzen, Kjell Pettersen, Jon R. Gundersen, Jan Magne Borgen, Aage Thoresen og Cato A. Holmsen. (Ivar Kjell Eriksen var ikke tilstede da bildet ble tatt).

Etter styrets oppfatning vil NorgesGruppen være godt rustet til å møte denne segmenteringen av markedet fordi NorgesGruppen har kjedekonsepser som dekker de fleste behovene.

Det økte prispresset i dagligvarebransjen rammer først og fremst lavpriskjedene. Det vil bli tilpasninger i KIWI-konseptet for å møte den økte konkurransen og de fallende marginene innenfor dette markedssegmentet.

I samarbeid med Carrefour planlegger NorgesGruppen et hypermarked i det sentrale Østlandsområdet. Hypermarkedet vil selge både mat og non-food, og gi spesiell plass til norske nisleprodukter. Det tas sikte på at hypermarkedet vil åpne i første halvår 2007. Det planlagte hypermarkedet vil dermed øke forbrukernes valgmuligheter samt gi større markedstilgang for små lokale produsenter.

Styret antar at globaliseringen av dagligvarebransjen vil fortsette. Utviklingen på den internasjonale dagligvarearenaen blir stadig viktigere for hvordan den norske konkurransesituasjonen utvikler seg. Samtidig er nærbutikken en viktig hjørnestein i mange norske lokalsamfunn. NorgesGruppen er opptatt av å utvikle servicenivået i distriktene med basis i nærbutikkene. Dette betyr at NorgesGruppen må ha øynene åpne både

for hva som skjer på den internasjonale konkurransearenaen, men også for utviklingen i distriktene. Riktig og tilstrekkelig kompetanse blir et nøkkelord for utviklingen av NorgesGruppen framover.

NorgesGruppen skal intensivere miljøarbeidet. 53 prosent av leveransene til NorgesGruppens butikker blir i dag kjørt av NorgesGruppens distribusjonsbiler. De resterende 47 prosent går direkte fra leverandør til butikk. Det er en uttrykt målsetting for NorgesGruppen å øke andelen av leveransene i egen regi. Dette vil ha både miljømessige og kostnadsmessige fordeler. I tillegg vil NorgesGruppen kunne ha større styring med leveransene. Det nye kjølelageret i Oslo er et viktig element i denne utviklingen, og i 2005 vil flere varegrupper inngå i den samordnede distribusjonen.


NorgesGruppen befestet også i 2004 sin posisjon som Norges ledende dagligvareaktør. De veivalgene som er tatt og de utfordringene NorgesGruppen har møtt i 2004, viser at selskapet er godt rustet til også å takle morgendagens utfordringer.

Styret vil takke alle ansatte for godt utført arbeid i 2004. Styret vil også rette en takk til tilknyttede kjøpmenn og andre samarbeidspartnere som har bidratt til NorgesGruppens resultater i 2004.

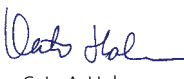
Oslo, 30. mars 2005
I styret for NorgesGruppen ASA

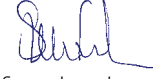

Knut Hartvig Johannson
Styrets leder


Ivar Kjell Eriksen


Jon R. Gundersen



Anne Grete Hage



Cato A. Holmsen



Sverre Lorentzen


Johan Johannson


Kjell Pettersen


Aage Thoresen
(observatør)


Jan Magne Borgen
(observatør)


Sverre Leiro
Adm. direktør

Styret i NorgesGruppen ASA per 1. april 2005:

- **Knut Hartvig Johannson (1937)**
Styrets leder.
Styreleder i Joh. Johannson AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 582 092
- **Anne Grete Hage (1945)**
Kjøpmann og innehar styreverv i CC Mart'n AS og Butikkdrift AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 1 075 132
- **Johan Johannson (1967)**
Direktør i JOH-System AS og innehar styreverv i Joh. Johannson AS og deres datterselskap.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 27 940 404
- **Sverre Lorentzen (1944)**
Direktør og innehar styreverv i Oluf Lorentzen AS og deres datterselskap.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 3 055 520
- **Kjell Pettersen (1945)**
Kjøpmann.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 12 080
- **Jon R. Gundersen (1933)**
Medlem av revisjonskomiteen.
Høyesterettsadvokat og sitter bl.a. i styret for Radiumhospitalets Forskningsstiftelse, Sig. Bergesens Almennyttige Stiftelse, Victoria Eiendom AS og Glamox ASA.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0
- **Ivar Kjell Eriksen (1928)**
Styreleder i Centragruppen AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 955 232
- **Cato A. Holmsen (1940)**
Medlem av revisjonskomiteen.
Partner/styreformann i FSN Capital og innehar styreverv i Grieg Shipping AS, Schibsted ASA, Kongsberg Automotive ASA, Eiendomsspar AS, Fesil ASA, Optimera Gruppen AS mfl.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

Observatører:

- **Aage Thoresen (1953)**
Adm. direktør i Aka AS.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 1 601 721
- **Jan Magne Borgen (1950)**
Medlem av revisjonskomiteen.
Kjøpmann og innehar styreverv i egne selskaper.
Antall aksjer i NorgesGruppen: 98 035

Resultatregnskap

Morselskap				Konsern	
2003	2004	Note	(beløp i 1000 kroner)	2004	2003
			DRIFTSINNEKTER		
		4	Salgsinntekter	26 964 213	26 092 065
187 390	227 114		Annen driftsinntekt	1 184 244	826 444
187 390	227 114		Sum driftsinntekter	28 148 457	26 918 509
			DRIFTSKOSTNADER		
			Varekostnad	21 545 970	21 111 587
67 026	75 849	5	Lønnskostnad	2 772 442	2 411 965
79 955	108 699		Annen driftskostnad	2 371 039	2 192 024
5 182	5 243	7	Avskrivning på varige driftsmidler	480 602	422 383
152 163	189 791		Sum driftskostnader før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning	27 170 053	26 137 959
35 227	37 323		Driftsresultat før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning	978 404	780 550
5 994	5 995	7	Avskrivning på immaterielle eiendeler	285 353	263 585
774		7	Nedskrivning på immaterielle eiendeler	11 444	935
(50 000)			Reversering av nedskrivning på andre anleggsmidler		
		7	Nedskrivning på andre anleggsmidler	12 703	8 408
(43 232)	5 995		Sum avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning	309 500	272 928
78 459	31 328		Driftsresultat	668 904	507 622
			FINANSINNEKTER OG FINANSKOSTNADER		
95 978	3 786		Aksjeutbytte	1 902	1 459
	370 000		Mottatt konsernbidrag		
23 760	36 580	9	Inntekt på investering i tilknyttet selskap	97 415	108 731
229 684	164 429		Renteinntekter fra foretak i samme konsern		
6 089	5 387		Renteinntekter	38 608	62 129
(217 005)	(136 591)	14	Rentekostnader	(185 137)	(223 075)
138 506	443 591		Netto finansresultat	(47 212)	(50 756)
216 965	474 919		Ordinært resultat før skattekostnad	621 692	456 866
(34 762)	(54 918)	16	Skattekostnad	(184 218)	(90 603)
182 203	420 001		ÅRSRESULTAT	437 474	366 263
		17	Resultat til minoritetsinteresser	(5 350)	(17 387)
			ÅRSRESULTAT TIL MAJORITETSINTERESSER	432 124	348 876
114 070	136 884		Avsatt utbytte		
68 133	283 117	17	Avsatt til annen egenkapital		
182 203	420 001		Sum overføringer		

Balanse

Morselskap				Konsern	
2003	2004	Note	(beløp i 1000 kroner)	2004	2003
EIENDELER					
ANLEGGSMIDLER					
Immaterielle eiendeler					
64 567	58 572	7	Goodwill	2 850 556	2 918 314
Varige driftsmidler					
4 116	4 028	7	Tomter og bygninger	2 264 269	1 539 560
12 639	10 075	7	Driftsløsøre og inventar	1 876 524	1 736 630
16 755	14 103		Sum varige driftsmidler	4 140 793	3 276 190
Finansielle anleggsmidler					
2 135 140	3 095 758	3	Investering i datterselskap		
4 583 484	3 747 004	6	Lån til foretak i samme konsern		
160 090	135 280	9	Investeringer i tilknyttet selskap	582 307	563 628
148 029	159 982		Lån til tilknyttet selskap	281 343	382 437
22 998	22 819	10	Investeringer i aksjer og andeler	47 300	53 140
27 950	26 421		Andre fordringer	221 032	190 761
7 077 691	7 187 264		Sum finansielle anleggsmidler	1 131 982	1 189 966
7 159 013	7 259 939		Sum anleggsmidler	8 123 331	7 384 470
OMLØPSMIDLER					
Varer					
Fordringer					
3 423	7 202	6	Kundefordringer	1 024 281	1 043 937
31 087	392 939		Andre fordringer	490 926	479 159
34 510	400 141		Sum fordringer	1 515 207	1 523 096
3 292	396	8	Bankinnskudd, kontanter	151 788	174 169
37 802	400 537		Sum omløpsmidler	3 632 025	3 451 718
7 196 815	7 660 476		SUM EIENDELER	11 755 356	10 836 188


Balanse

Morselskap			Konsern		
2003	2004	Note	(beløp i 1000 kroner)	2004	2003
EGENKAPITAL OG GJELD					
EGENKAPITAL					
Innskutt egenkapital					
4 148	4 148	17	Selskapskapital	4 148	4 148
(28)	(32)	17	Egne aksjer	(32)	(28)
1 032 291	1 032 291	17	Overkursfond	1 032 291	1 032 291
1 036 411	1 036 407		Sum innskutt egenkapital	1 036 407	1 036 411
Opptjent egenkapital					
1 238 420	1 502 989	17	Annen egenkapital	3 063 315	2 705 275
(36 655)	(41 897)	17	Egne aksjer	(41 897)	(36 655)
1 201 765	1 461 092		Sum opptjent egenkapital	3 021 418	2 668 620
		17	Minoritetsinteresser	144 076	211 910
2 238 176	2 497 499		Sum egenkapital	4 201 901	3 916 941
GJELD					
Avsetning for forpliktelser					
16 062	21 617	11	Pensjonsforpliktelser	44 677	46 018
47 448	26 900	16	Utsatt skatt	338 911	149 949
10 000	10 000	12	Andre avsetninger for forpliktelser	92 880	105 121
73 510	58 517		Sum avsetning for forpliktelser	476 468	301 088
Annen langsiktig gjeld					
500 000	500 000	13/17	Konvertibelt lån	500 000	500 000
	750 000	13	Obligasjonslån	750 000	
1 695 000	1 107 000	13	Gjeld til kredittinstitusjoner	1 483 721	1 733 855
309 784	124 892	13	Annen langsiktig gjeld	185 900	345 400
2 504 784	2 481 892		Sum annen langsiktig gjeld	2 919 621	2 579 255
Kortsiktig gjeld					
453 037	140 235	13	Gjeld til kredittinstitusjoner	140 235	481 417
	300 000	13	Sertifikatlån	300 000	
2 015	5 151	6	Leverandørgjeld	2 042 924	1 806 141
316	1 450	16	Betalbar skatt	24 713	112 485
20 816	17 945		Skyldig offentlige avgifter	101 565	187 032
113 302	135 813		Avsatt utbytte	149 740	122 642
1 790 859	2 021 974	6	Annen kortsiktig gjeld	1 398 189	1 329 187
2 380 345	2 622 568		Sum kortsiktig gjeld	4 157 366	4 038 904
4 958 639	5 162 977		Sum gjeld	7 553 455	6 919 247
7 196 815	7 660 476		SUM EGENKAPITAL OG GJELD	11 755 356	10 836 188


Oslo, 30. mars 2005
I styret for NorgesGruppen ASA



Knut Hårvig Johannsson
Styrets leder


Ivar Kjell Eriksen


Jon R. Gundersen

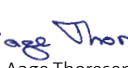

Anne Grete Hage

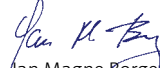

Cato A. Holmsen

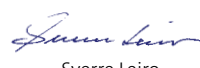

Sverre Lorentzen


Johan Johannson


Kjell Pettersen


Aage Thoresen
(observatør)


Jan Magne Børgen
(observatør)


Sverre Leiro
Adm. direktør

Kontantstrømoppstilling

Morselskap			Konsern	
2003	2004	(beløp i 1000 kroner)	2004	2003
KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:				
216 965	474 919	Ordinært resultat før skattekostnad	621 692	456 866
(1 650)	(316)	Periodens betalte skatt	(112 485)	(91 266)
11 176	11 238	Ordinære avskrivninger	765 955	685 968
		Nedskrivninger varige driftsmidler	24 147	9 343
5 572	5 555	Pensjonskostnad uten kontanteffekt	(1 341)	2 228
(4)	28 303	Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler	(60 300)	43 275
	(370 000)	Inntekt på investering i datterselskap og tilknyttede selskaper	(11 823)	(45 809)
		Endring i varebeholdning	(210 577)	(184 383)
12 381	(3 779)	Endring i kundefordringer	19 656	(57 508)
(69 913)	3 136	Endring i leverandørgjeld	236 783	(12 121)
41 612	67 650	Endring i andre tidsavgrensningsposter	(37 500)	88 739
216 139	216 706	Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter	1 234 207	895 332
KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:				
40		Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	238 389	15 112
(2 238)	(2 591)	Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	(915 167)	(907 181)
		Utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler	(189 958)	(299 854)
	252 973	Innbetalinger ved salg av finansielle anleggsmidler	5 840	375
(359 671)	(1 052 044)	Utbetalinger ved kjøp av finansielle anleggsmidler	(581 223)	(51 473)
(96 759)	(11 953)	Endring i lån til tilknyttede selskaper	101 094	(130 082)
31 653	1 529	Endring i andre langsiktige fordringer	(30 271)	40 260
(426 975)	(812 086)	Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	(1 371 296)	(1 332 843)
KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:				
383 609	750 000	Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld	750 000	333 855
(630 876)	836 480	Endring i langsiktige utlån til konsernselskap		
	(772 892)	Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld	(409 634)	
280 125	(12 802)	Endring i kortsiktig gjeld	(41 182)	(38 440)
		Innbetaling av egenkapital		213 600
		Tilbakebetaling av egenkapital		(39 704)
(76 841)	(113 302)	Utbetalinger av utbytte	(122 642)	(92 084)
200 000	(95 000)	Inn- og utbetalinger av konsernbidrag		
		Endring av minoritetsinteresser	(61 834)	(53 971)
156 017	592 484	Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	114 708	323 256
(54 819)	(2 896)	Netto endring i bankinnskudd, kontanter og lignende	(22 381)	(114 255)
58 111	3 292	Beholdning av bankinnskudd, kontanter og lignende per 01.01.	174 169	288 424
3 292	396	Beholdning av bankinnskudd, kontanter og lignende per 31.12.04	151 788	174 169

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 enhets-synet 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 varekrets-løpet. Omløpsmidler vurderes til laveste verdi av anskaffelseskost og antatt virkelig verdi. Kortsiktig gjeld består av avsatte skyldig bonuser, periodiserte kostnader og annen kortsiktig gjeld hvor av en mindre andel er rentebærende.

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. 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 inkludert 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 skyldes forhold av forbigående 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. Det foretas nedskrivning for påregnelig ukurans.

Fordringer

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

Immaterielle 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. Endringer i forpliktelsen og pensjonsmidlene som skyldes endringer i og avvik i beregningsforutsetningene (estimatendringer) fordeles over antatt gjennomsnittlig gjenværende opptjeningstid hvis avvikene ved årets begynnelse overstiger 10 % av det største av brutto pensjonsforpliktelser og pensjonsmidler.

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.

Valuta

Poster i utenlandsk valuta er vurdert til kursen ved regnskapsårets slutt.

Leie/leasing

Leieavtaler vurderes som finansiell eller operasjonell leasing etter en konkret vurdering av den enkelte avtale. Driftsmidler i leieavtaler vurdert som finansiell leasing balanseføres og avskrives som varige driftsmidler. Ved operasjonell leasing resultatføres leien som andre driftskostnader.

Note 2 Store enkelttransaksjoner

NorgesGruppen ASA utnyttet i løpet av første halvår sin opsjon til å overta de resterende 67 % av aksjene i Kjøpesenter Holding AS. Sammen med datterselskaper eier og driver selskap 9 nærsentre i Østlandsområdet. Aksjene i Kjøpesenter Holding AS ble solgt til NG Eiendom Øst AS i 2004.

Noter til regnskapet

Note 3 Datterselskaper

	Forretnings- kontor	Eier/ stemme- andel		Forretnings- kontor	Eier/ stemme- andel
Datterselskap av NorgesGruppen ASA			Datterselskap av NorgesGruppen Midt-Norge AS		
Joh-System AS	Oslo	100 %	Frosta Dagligvare AS	Trondheim	100 %
NorgesGruppen Buskerud AS	Brumunddal	100 %	NG Eiendom Midt Norge AS	Trondheim	100 %
NorgesGruppen Innland AS	Brumunddal	100 %	Norgesgruppen SPAR Midt-Norge AS	Trondheim	100 %
NorgesGruppen Midt-Norge AS	Tiller	100 %	Datterselskap av NorgesGruppen Vestfold Telemark AS		
NorgesGruppen Rogaland AS	Stavanger	100 %	NG Meny Vestfold Telemark AS	Skien	100 %
NorgesGruppen Vestfold Telemark AS	Larvik	100 %	NG Eiendom Vestfold Telemark AS	Larvik	100 %
NorgesGruppen Øst AS	Oslo	100 %	NG KIWI Vestfold Telemark AS	Lierstranda	100 %
NorgesGruppen Fellestjenester AS	Oslo	100 %	NG SPAR Vestfold Telemark AS	Larvik	100 %
NorgesGruppen Data AS	Oslo	100 %	Datterselskap av NorgesGruppen Innland AS		
NorgesGruppen Forbrukerservice AS	Oslo	100 %	NG KIWI Innland AS	Leira i Valdres	100 %
NorgesGruppen Holding AS	Oslo	100 %	NG Meny Innland AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Retail AS	Oslo	100 %	NG SPAR Innland AS	Brumunddal	100 %
NorgesGruppen Servering AS	Oslo	100 %	Datterselskap av NorgesGruppen Buskerud AS		
NorgesGruppen Tjenesteyting & Supply AS	Oslo	100 %	NG Eiendom Buskerud AS	Drammen	100 %
NG Meny Buskerud AS	Skien	100 %	NG KIWI Buskerud AS	Lierstranda	100 %
NG Meny Invest Vest AS	Nesttun	100 %	NG SPAR Buskerud AS	Brumunddal	100 %
NG Meny Øst AS	Oslo	100 %	Datterselskap av NorgesGruppen Øst AS		
NG Ultra Øst AS	Oslo	100 %	NG Eiendom Øst AS	Vestby	100 %
KIWI Norge AS	Lierstranda	100 %	NG KIWI Øst AS	Lierstranda	100 %
Meny AS	Oslo	100 %	NG Meny Østfold AS	Oslo	100 %
MIX Butikkene AS	Oslo	100 %	NG SPAR Øst AS	Brumunddal	100 %
Kjøpmannshuset Norge AS	Oslo	100 %	Jacobs II AS	Oslo	100 %
KIWI Minidrift AS	Lierstranda	100 %	Datterselskap av NorgesGruppen Rogaland AS		
KIWI Minipris Holding AS	Lierstranda	100 %	NG Eiendom Rogaland AS	Sandnes	100 %
Mediasentralen AS	Skien	50 %	NG KIWI Rogaland AS	Sandnes	100 %
Meny Invest Norge AS	Oslo	100 %	NG Meny Rogaland AS	Oslo	100 %
Pølse- og Ferskvarespesialisten AS	Oslo	100 %	NG SPAR Rogaland AS	Brumunddal	100 %
Sulammat AS	Langevåg	100 %	Madla Boligpark AS	Stavanger	100 %
UNIL AS	Oslo	100 %	Datterselskap av KIWI Minipris Holding AS		
Datterselskap av JOH-System AS			KIWI Minipris AS	Lierstranda	100 %
Asko Agder AS	Lillesand	100 %	Datterselskap av Kjøpmannshuset Norge AS		
Asko Drammen AS	Drammen	100 %	NærKjøpmenn AS	Bergen	100 %
Asko Hedmark AS	Brumunddal	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 NorgesGruppen Retail AS		
Norgesgruppen Nord-Vest AS	Oslo	100 %	Unil European Trading BV	Nederland	100 %
Senterutvikling AS	Oslo	58 %	Datterselskap av Unil European Trading BV		
Bergen Supply AS	Bergen	100 %	Unil European Trading AG	Sveits	100 %
Brøbekk Storcash AS	Oslo	100 %	Datterselskap av NorgesGruppen Fellestjenester AS		
Danckert Krohn AS	Molde	40 %	Norgesgruppen Regnskap AS	Brumunddal	100 %
Joh-Astor AS	Oslo	100 %			
Kjøff-Asko Vest AS	Bergen	98 %			
Matkarusellen AS	Oslo	51 %			
NordNorsk Importkompani AS	Tromsø	73 %			
Norsk Polar AS	Bergen	100 %			
Scangross Holding AS	Vestby	100 %			
Suveren AS	Oslo	100 %			
Trondheimsveien 114 AS	Oslo	80 %			

Noter til regnskapet

Note 4 Salgsinntekt fordelt på virksomhetsområde

(Beløp i 1 000 kroner)	Konsern	
	2004	2003
Engrosvirksomhet	13 075 554	13 844 416
Detaljvirksomhet	13 888 659	12 247 649
Sum	26 964 213	26 092 065

Internt salg fra engrosvirksomheten til detaljvirksomheten er eliminert.

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

Lønnskostnader (Beløp i 1 000 kroner)	Morselskap		Konsern	
	2004	2003	2004	2003
Lønninger	54 968	48 785	2 259 003	1 979 807
Folketrygdavgift	12 547	9 051	310 350	281 094
Pensjonskostnader (note 11)	7 339	7 091	29 937	22 380
Andre ytelser	995	2 098	173 152	128 684
Sum	75 849	67 026	2 772 442	2 411 965

Gjennomsnittlig antall ansatte	77	72	11 645	10 912
--------------------------------	----	----	--------	--------

Lån til ansatte

Lån til ansatte utgjør kr 7 174 214 i morselskapet og kr 36 834 366 i konsernet.

Ytelser til konsernsjef

Konsernsjef Sverre Leiro hadde en årslønn på kr 3 149 000 og har i tillegg mottatt kr 773 000 som bonus, samt kr 152 000 i andre godtgjørelser. Konsernsjefen har rett til pensjon fra fylte 62 år og pensjonen er satt til 67 % av lønn. Pensjonen som vil bli dekket over driften, vil bli samordnet med pensjonsrettigheter opptjent hos tidligere arbeidsgivere og vil bli regulert årlig i henhold til utviklingen for øvrige pensjonsytelser i selskapet. Kostnaden for NorgesGruppen i forbindelse med konsernsjefens pensjonsordning utgjorde kr 1 768 000 for regnskapsåret 2004.

Gjensidig oppsigelsestid for konsernsjefen er 6 måneder. Hvis NorgesGruppen bringer ansettelsesforholdet til opphør, og begrunnelsen for opphøret ikke skyldes vesentlig mislighold fra konsernsjefens side, er konsernsjefen berettiget til sluttvederlag tilsvarende 3 års fast lønn og øvrige rettigheter.

Konsernsjef har lån i selskapet på samlet kr 3 900 000. Lånet renteberegnes med statens normrentesats. Deler av lånet, kr 300 000 er rentefritt og fordelsbeskattes. Dette lånet nedbetales med kr 50 000 per år og forfaller senest til betaling ved avslutning av ansettelsesforholdet.

Styrehonorar

Det er utbetalt til sammen kr 1 020 000 i styrehonorarer. Styrets leder oppebærer lønn fra selskapet. Han mottar således ikke styrehonorarer.

Godtgjørelser til revisor

Godtgjørelse til Deloitte Statsautoriserte Revisorer AS for 2004 for ordinær revisjon utgjør for morselskapet kr 325 000 og kr 3 145 000 for datterselskaper.

Godtgjørelse for tjenester av revisjonsmessig art utgjør for morselskapet kr 388 000 og kr 860 000 for datterselskaper. Godtgjørelse for andre tjenester utgjør kr 237 000 for datterselskaper.

Deloitte Advokater DA, et samarbeidende selskap med Deloitte Statsautoriserte Revisorer AS, har levert tjenester for kr 88 000.

I tillegg har andre revisjonselskaper fakturert revisjonshonorarer, tjenester av revisjonsmessig art og godtgjørelse for andre tjenester for en stor andel av datterselskapene.

Note 6 Mellomværende med selskap i samme konsern

Morselskap (Beløp i 1 000 kroner)	Kunde- fordringer	Andre lang- siktige fordringer	Leverandør- gjeld	Annen kort- siktig gjeld
Mellomværende med konsernselskap	3 354	3 747 004	315	263 861

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

Noter til regnskapet

Note 7 Varige driftsmidler og immaterielle eiendeler

Morselskap (Beløp i 1 000 kroner)	Tomter og bygninger	Driftsløstørelse og inventar	Sum varige driftsmidler	Goodwill
Anskaffelseskost 1.1.04	8 778	28 861	37 639	84 093
Tilgang		2 592	2 592	
Avgang				
Anskaffelseskost 31.12.04	8 778	31 453	40 231	84 093
Akkumulerte av- og nedskrivninger 1.1.04	4 662	16 223	20 885	19 526
Årets avskrivninger	88	5 155	5 243	5 995
Akk. opp-, av- og nedskrivninger 31.12.04	4 750	21 378	26 128	25 521
Balanseført verdi 31.12.04	4 028	10 075	14 103	58 572

Konsern (Beløp i 1 000 kroner)	Tomter og bygninger	Driftsløstørelse og inventar	Sum varige driftsmidler	Goodwill
Anskaffelseskost 1.1.04	2 568 899	3 260 709	5 829 608	4 182 230
Tilgang	326 940	588 227	915 168	189 958
Avgang	(219 358)	(199 243)	-418 601	(7 767)
Anskaffelseskost per 31.12.04	2 676 481	3 649 694	6 326 175	4 364 421
Oppskrevet før 1.1.04	(111 556)		(111 556)	
Akkumulerte av- og nedskrivninger 1.1.04	464 613	1 339 020	1 803 633	1 217 067
Årets avskrivninger	59 156	421 447	480 602	285 353
Årets nedskrivninger		12 703	12 703	11 444
Akk. opp-, av- og nedskrivninger 31.12.04	412 213	1 773 169	2 185 382	1 513 865
Balanseført verdi 31.12.04	2 264 269	1 876 524	4 140 793	2 850 556

Økonomisk levetid	20 - 100 år	5 - 20 år		5 - 20 år
Avskrivningsplan	Lineær	Lineær		Lineær

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 31.12.04	Årets avskrivninger	Bokført verdi 31.12.04
Engrosvirksomhet			16 758	119 223
Detaljvirksomhet	5 995	58 572	268 595	2 731 333
Sum	5 995	58 572	285 353	2 850 556

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).

Noter til regnskapet

Note 9 Investering i tilknyttede selskap

Morselskap	Forretnings- kontor	Eier/stemme- andel			Bokført verdi per 31.12.04
Bama-Gruppen AS	Oslo	46 %			116 852
Andre med bokført verdi < 6 mill					18 428
Sum					135 280

Konsern	Forretnings- kontor	Eier/stemme- andel	Goodwill per 31.12.03	Andel av årets resultat etter good- will-avskrivninger	Bokført verdi per 31.12.04
Bama-Gruppen AS	Oslo	46 %	29 247	52 922	204 420
H. I. Giørtz Sønner AS	Ålesund	35 %		9 682	51 559
Gro AS	Oslo	41 %			35 893
Validius Helse og Hygiene AS	Drammen	37 %		8 459	28 326
KIWI Eiendom AS	Drammen	34 %		1 610	26 184
CC Mart'n Gjøvik AS	Hamar	35 %		5 695	24 817
PAM AS	Sandnes	50 %	13 190	2 051	22 008
Andre med bokført verdi < 20 mill				16 996	189 100
Sum			42 437	97 415	582 307

Note 10 Investeringer i aksjer og andeler

Morselskap	Eier- andel	Bokført verdi per 31.12.04
Joh. Johansson Kaffe AS	5 %	21 075
Andre aksjer med bokført verdi < 5 mill		1 744
Sum		22 819

Konsern	Eier- andel	Bokført verdi per 31.12.04
Joh. Johansson Kaffe AS	5 %	21 075
Andre aksjer med bokført verdi < 5 mill		26 225
Sum		47 300

Note 11 Pensjonskostnader, -midler og -forpliktelser

	Morselskap		Konsern	
	2004	2003	2004	2003
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. AGA)	4 108	2 851	27 763	20 454
Netto amortisering av estimatavvik	1 310	1 647	1 560	1 405
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	2 741	3 416	21 057	22 426
Avkastning på pensjonsmidler	(820)	(823)	(20 443)	(21 905)
Netto pensjonskostnad	7 339	7 091	29 937	22 380
Beregnete pensjonsforpliktelser (PBO)	51 844	53 989	380 875	368 197
Ikke resultatført virkning av estimatavvik	(20 135)	(33 446)	(38 610)	(52 418)
Periodisert arbeidsgiveravgift	3 178	6 629	12 000	14 593
Pensjonsmidler (til markedsverdi)	(13 270)	(11 110)	(309 588)	(284 354)
Netto pensjonsforpliktelser	21 617	16 062	44 677	46 018
Antall personer som inngår i ordningene	66	67	5 173	5 645

Noter til regnskapet

For 2004 omfatter antall personer som inngår i ordningene, også de som er sikret igjennom en avtalefestet pensjon. Ordningene gir rett til definerte fremtidige ytelser. Den kollektive pensjonsavtalen er finansiert ved fondsoppygning organisert i forsikringselskap.

Økonomiske forutsetninger	Morselskap		Konsern	
	2004	2003	2004	2003
Avkastning på pensjonsmidler	7,0 %	8,0 %	7,0 %	8,0 %
Diskonteringsrente	6,0 %	7,0 %	6,0 %	7,0 %
Årlig lønnsvekst	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Årlig G-regulering	2,5 %	3,0 %	2,5 %	3,0 %
Årlig reg. av pensjoner under utbetaling	2,5 %	3,0 %	2,5 %	3,0 %

Som aktuarmessige 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. januar 1999. I forbindelse med fisjonen oppstod en internergevinst som i henhold til god regnskapskikk er tilbakeført på konsernnivå. Internergevinsten fremkommer ved at fisjonen ble gjennomført til virkelig verdi og utsatt inntektsføring utgjør 74,2 millioner kroner per 31. desember 2004.

Note 13 Finansiering

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

Morselskap (Beløp i 1 000 kroner)	Forfall 2005	Forfall 2006	Forfall 2007	Forfall 2008	Forfall 2009	Etter 2009	Sum
Konvertibelt lån	500 000						500 000
Obligasjonslån					750 000		750 000
Trukne trekkrammer hos kredittinstitusjoner	290 000	20 000	210 000	400 000	187 000		1 107 000
Annen langsiktig gjeld	124 892						124 892
Sum langsiktig gjeld	914 892	20 000	210 000	400 000	937 000		2 481 892
Langsiktige ubenyttede trekkrammer	330 000	600 000	200 000	400 000	13 000		1 543 000

Konsern (Beløp i 1 000 kroner)	Forfall 2005	Forfall 2006	Forfall 2007	Forfall 2008	Forfall 2009	Etter 2009	Sum
Sertifikatlån	300 000						300 000
Kortsiktig gjeld til kredittinstitusjoner	140 235						140 235
Annen kortsiktig rentebærende gjeld	27 732						27 732
Sum kortsiktig rentebærende gjeld	467 967						467 967
Konvertibelt ansvarlig lån	500 000						500 000
Obligasjonslån					750 000		750 000
Trukne trekkrammer hos kredittinstitusjoner	480 831	39 362	228 262	420 985	204 401	109 881	1 483 721
Annen langsiktig rentebærende gjeld	120 082					20 032	140 114
Annen langsiktig ikke rentebærende gjeld	11 544	4 194	3 518	11 631	813	14 086	45 786
Sum langsiktig gjeld	1 112 457	43 556	231 780	432 616	955 214	143 999	2 919 621
Sum langsiktig rentebærende gjeld	1 100 913	39 362	228 262	420 985	954 401	129 913	2 873 836
Sum rentebærende gjeld	1 568 880	39 362	228 262	420 985	954 401	129 913	3 341 803
Langsiktige ubenyttede trekkrammer	330 000	600 000	200 000	400 000	13 000		1 543 000

Noter til regnskapet

Obligasjons- og sertifikatlån

Alle obligasjons- og sertifikatlån i konsernet er inngått av morselskapet.

Konsern

(Beløp i 1 000 kroner)

	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
Obligasjonslån per 31.12.2004	NO 001 021644,3	Flytende	2004/2009	750 000
Sertifikatlån per 31.12.2004	NO 001 024273,8	2,13 %	05.10.04 - 04.02.05	100 000
Sertifikatlån per 31.12.2004	NO 001 024596,2	2,12 %	09.11.04 - 09.02.05	100 000
Sertifikatlån per 31.12.2004	NO 001 025084,8	2,08 %	22.12.04 - 10.03.05	100 000

Konsernets netto rentebærende gjeld per 31. desember 2004 var 2 760 478 000 kroner.

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 rentederivater som rentebytteavtaler og FRAer. Det blir løpende målt durasjon på renteinstrumentene sammen med de langsiktige lånene, som ved årsskiftet lå innenfor det godkjente mål.

Morselskap

(Beløp i 1 000 kroner) Forfallsår for renteinstrumentene

	2005	2006	2007	2008	Etter 2008	Sum	Kursverdi gevinst/(tap)
Nominelt beløp	100 000	19 564	100 000	87 075	500 000	806 639	(90 609)

Konsern

(Beløp i 1 000 kroner) Forfallsår for renteinstrumentene

	2005	2006	2007	2008	Etter 2008	Sum	Kursverdi gevinst/(tap)
Nominelt beløp	100 000	19 564	181 800	87 075	500 000	888 439	(110 735)

Urealisert gevinst/ tap på fastrenteposisjoner viser den verdien ved under-/ overkurs 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

(Beløp i 1 000 kroner)

	Morselskap 2004	Konsern 2004
Pantesikret gjeld og forpliktelser		
Annen langsiktig gjeld		374 516
Øvrige forpliktelser (inkl. finansiell leasing)		30 000
Sum		404 516
Bokført verdi av pantsatte eiendeler		
Bygninger og annen fast eiendom		641 817
Inventar/transportmidler		9 936
Varebeholdning		18 849
Kundefordringer		13 012
Sum bokførte verdier		683 614
Garantiansvar		
Lån/gjeldsbrev/kassekreditter	54 677	124 744
Annet	75 608	96 124
Sum	130 285	220 868

Morselskapet står sammen med øvrige deltagende selskaper i konsernet solidarisk ansvarlig for trekk knyttet til konsernkontoavtaler, og gir i noen tilfeller understøttelseserklæringer for de samme selskapene. Langsiktige trekkrammer i bank og kreditter i konsernkontosystemene er avgitt mot negativ pantsettelseserklæring. Det er stillet bankgaranti for skyldig skattetrekk.

Noter til regnskapet

Note 16 Skatt

(Beløp i 1 000 kroner)	Morselskap		Konsern	
	2004	2003	2004	2003
Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet				
Betalbar skatt	75 465	26 958	24 713	90 849
Endring i utsatt skatt	(20 547)	7 804	159 505	(246)
Skattekostnad ordinært resultat	54 918	34 762	184 218	90 603
Avstemming fra nominell til faktisk skattesats				
Resultat før skattekostnad	474 919	216 965	621 692	456 866
Forventet skattekostnad 28% herav	132 977	60 750	174 074	127 922
Skatteeffekten av følgende poster:				
Ikke fradragsberettigede kostnader	1 062	91	2 582	4 987
Ikke skattepliktige inntekter, mottatt konsernbidrag	(104 560)			(8 750)
Avskr. goodwill uten skattemessig fradrag		891	12 819	13 826
Nedskrivning aksjer og andeler		(14 000)		
Utbytteeffekt	(11 303)	(7 578)	(532)	(409)
Inntekt på investering i tilknyttede selskap		(5 523)	(27 219)	(30 445)
Endring i nedvurdering av utsatt skattefordel				2 161
Andre poster	36 742	130	22 550	(18 690)
Skattekostnad i følge resultatregnskapet	54 918	34 762	184 274	90 603

Spesifikasjon av skatteeffekten av midlertidige forskjeller og underskudd til framføring

Morselskap (Beløp i 1 000 kroner)	2004		2003	
	Fordel	Forpliktelse	Fordel	Forpliktelse
Anleggsmidler		35 753		54 745
Gjeld	8 853		7 297	
Sum	8 853	35 753	7 297	54 745
Netto utsatt skattefordel/forpliktelse i balansen		26 900		47 448
Konsern				
(Beløp i 1 000 kroner)	2004		2003	
	Fordel	Forpliktelse	Fordel	Forpliktelse
Anleggsmidler		384 191		272 164
Varer og fordringer	24 843		29 663	
Gjeld	16 456		15 007	
Fremførbart underskudd og godtgjørelse mottatt utbytte	3 981		77 545	
Sum	45 280	384 191	122 215	272 164
Netto utsatt skattefordel/forpliktelse		338 911		149 949
Netto utsatt skattefordel/forpliktelse i balansen		338 911		149 949

Fremførbart underskudd og fremførbart godtgjørelse av mottatt aksjeutbytte forfaller etter år 2007.

Noter til regnskapet

Note 17 Egenkapital

Morselskap

(Beløp i 1 000 kroner)	Aksje- kapital	Aksjekapital Egne aksjer	Overkurs	Annen egenkapital	Annen egenkapital Egne aksjer	Sum
Egenkapital 1.1.04	4 148	(28)	1 032 291	1 238 420	(36 655)	2 238 176
Endring egne aksjer		(4)				(4)
Egenkapitaleffekt ved salg av egne aksjer					(4 171)	(4 171)
Utbytte på egne aksjer					(1 071)	(1 071)
Justering av anskaffelseskost oppkjøp				(18 548)		(18 548)
Årets resultat				283 117		283 117
Egenkapital 31.12.04	4 148	(32)	1 032 291	1 502 989	(41 897)	2 497 499

Konsern

(Beløp i 1 000 kroner)	Majoritets- interesser	Minoritets- interesser	Sum
Egenkapital 1.1.04	3 705 031	211 910	3 916 941
Posteringer direkte mot egenkapitalen	13 997		13 997
Egenkapitaleffekt ved salg av egne aksjer	4 171		4 171
Endring i egne aksjer	(1 075)		(1 075)
Endring i minoritetsinteresser og datterselskaper	39 391	(59 257)	(19 866)
Avsatt utbytte	(135 813)	(13 927)	(149 740)
Årets resultat	432 124	5 350	437 474
Egenkapital 31.12.04	4 057 826	144 076	4 201 901

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 30. juni 2005. Selskapet kan kun kreve lånet konvertert ved eventuell børsnøtering, mens långiver kan kreve konvertering i perioden. Hvis konvertering foretas før generalforsamlingen i 2005, er disse aksjene berettiget til utbytte for 2004.

Styret har frem til generalforsamlingen i 2005 en fullmakt datert 27. mai 2004 til å forhøye aksjekapitalen gjennom nytegning 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 27. mai 2004 å fornye styrets fullmakt til å erverve egne aksjer i NorgesGruppen ASA begrenset til 4 148 000 aksjer, som løper for 18 måneder.

Fri egenkapital etter aksjelovens utbytteregler utgjør 1 402 millioner kroner.

NorgesGruppen ASA har et garantiansvar i forhold til at morselskapet Joh. Johannson AS er saksøkt med krav om erstatning i forbindelse med vederlag for en fusjon i 2000. Styrets vurdering er at kravet ikke vil føre frem.

Note 18 Aksjekapital og aksjonærinformasjon

Aksjekapitalen består av 41 480 000 aksjer à kr 0,10 per 31. desember 2004.

Per 31. desember 2004 eier selskapet 324 427 egne aksjer.

Eierstruktur per 31.12.04

	Antall aksjer	Eier- andel	Stemme- andel
Joh. Johannson AS	26 103 588		
– aksjer kontrollert av aksjonærene i Joh. Johannson AS	3 052 024	70,29 %	70,29 %
Brødrene Lorentzen AS	3 048 820	7,35 %	7,35 %
PETT Kjede og Servicekontor AS	2 001 586	4,83 %	4,83 %
AKA AS	1 601 524	3,86 %	3,86 %
Butikkdrift AS	1 075 132	2,59 %	2,59 %
Centragruppen AS	955 232	2,30 %	2,30 %
Sum > 1% eierandel	37 837 906	91,22 %	91,22 %
Sum øvrige	3 642 094	8,78 %	8,78 %
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	582 092
Johan Johannson	Styremedlem	27 940 404
Sverre Lorentzen	Styremedlem	3 055 520
Anne Grethe Hage	Styremedlem	1 075 132
Ivar Kjell Eriksen	Styremedlem	955 232
Kjell Pettersen	Styremedlem	12 080
Aage Thoresen	Observatør	1 601 721
Jan Magne Borgen	Observatør	98 232
Sverre Leiro	Adm. direktør	31 375

Note 19 Nærstående parter

NorgesGruppen ASA og datterselskaper har, direkte og indirekte, mange forretningsmessige relasjoner til flere av personene som anses å være nærstående parter. Med nærstående parter legges til grunn styremedlemmer og ledende ansatte, og slik dette er definert i Allmennaksjelovens § 1-3.

Alle forhold som gjelder nærstående parter blir behandlet basert på prinsippet om armlengdes avstand. Selskapet har en rutine for oppdatering av nærstående parters forretningsmessige relasjoner til konsernet. Revisjonskomiteen skal overvåke transaksjoner og forpliktelser knyttet til disse.

De forhold som dette i stor grad gjelder er kjøp av varer og tjenester, leie av eiendommer, felleseide selskaper, innlån og transaksjoner hvor nærstående parter er involvert.

Ved kjøp av varer og tjenester gjelder dette varer som; 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.

NorgesGruppen og datterselskaper har på eiendomssiden inngått en rekke leiekontrakter for leie av butikk-, lager- og kontorlokaler med selskaper som er, direkte og indirekte, eiet av nærstående parter. I 2004 er det fornyet og inngått nye leiekontrakter med Slemmestad Butikkcenter AS, Centrumsgården DA og KIWI Eiendom AS.

NorgesGruppen og datterselskapene eier en rekke aksjeposter i selskaper hvor nærstående parter også er aksjonærer. Utover eierpostene på 5 % (med kjøps-/salgsopsjon på de øvrige 95 %) i Joh. Johannson Kaffe AS, 30 % i Drammen Pølsemakeri AS, 49 % i Sørlandet Eiendom AS, 25 % i Veierød Eiendom AS, 34 % i KIWI Eiendom AS, 35,65 % i KS CC Mart'n Gjøvik AS, 35 % i CC Cash & Carry Mart'n AS og 2,1 % i CC Mart'n Eiendom Gjøvik AS, er de øvrige eierpostene av begrenset økonomisk betydning.

I tillegg til de forhold som er nevnt 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, H.I. Giørtz AS og Bama-gruppen AS.

Note 20 Leie/leasing

Konsernet har inngått operasjonelle husleieavtaler med ulik varighet. Konsernets leieforpliktelser knyttet til husleieavtaler som ikke kan sies opp, har i følgende perioder:

(Beløp i 1 000 kroner)

Leieforpliktelser med forfall innen et år	681 873
Leieforpliktelser med forfall i løpet av to til fem år	2 185 883
Leieforpliktelser med forfall senere enn 5 år	1 458 572
Sum leieforpliktelser	4 326 328

Andre operasjonelle leieavtaler er ansett å ha en uvesentlig størrelse for konsernet og spesifiseres ikke nærmere.

Til generalforsamlingen i NorgesGruppen ASA

REVISJONSBERETNING FOR 2004

Vi har revidert årsregnskapet for NorgesGruppen ASA for regnskapsåret 2004, som viser et overskudd på kr 420.001.000 for morselskapet og et overskudd på kr 437.474.000 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 2004 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, 30. mars 2005
Deloitte



Jørn Borchgrevink
statsautorisert revisor

Audit, Tax & Legal, Consulting, Financial Advisory.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu

Medlemmer av Den norske Revisorforening
Org. nr.: 980 211 282

Virksomhetsstyring

Eierstyring og selskapsledelse

Virksomhetsstyringen i NorgesGruppen skal bidra til størst mulig verdiskaping for aksjeeierne over tid, økt tillit til selskapet gjennom en åpen bedriftskultur og et godt omdømme.

Redegjørelsen tar utgangspunkt i de ulike lover, forskrifter og retningslinjer som NorgesGruppen ASA er underlagt. Videre er redegjørelsen inspirert av Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (Corporate Governance) av 7. desember 2004. Samlet gir de eksterne og interne regler og retningslinjer klare føringer for rolledelingen mellom aksjeeiere, styret og den daglige ledelse. Dette danner et godt fundament for ansvarlig styring av selskapet og for lønnsom drift.

Verdigrunnlag og etiske retningslinjer

Selskapets visjon og verdigrunnlag er presentert i årsrapporten, se hhv. side 2 og 7. Etiske retningslinjer for NorgesGruppen finnes på www.norgesgruppen.no.

Virksomheten

Vedtektene for NorgesGruppen har følgende formålparagraf:

«Selskapets virksomhet er å drive forretningsvirksomhet med hovedvekt på strømlinjeforming av engros- og detaljfunksjonen, samt relevant produksjonsvirksomhet, med sikte på å bedre konkurransekraften både på innkjøps-, markedsførings- og varestrømsiden samt alt som står i forbindelse med dette. Herunder investering i fast eiendom, aksjer og andre selskaper, nasjonale og utenlandske, i den grad dette inngår i realiseringen av ovennevnte formål».

Selskapskapital og utbytte

Selskapskapital

Selskapet har et kontinuerlig fokus på at egenkapitalen skal tilpasses virksomhetens målsetning, strategi og risikoprofil. Etter styrets vurdering er selskapets egenkapital tilstrekkelig til å virkeliggjøre de nåværende mål og strategier, og er tilpasset den ønskede soliditets- og sikkerhetsprofil for driften.

Utbytte

NorgesGruppens aksjonærer skal over tid ta del i selskapets verdiskaping ved å oppnå konkurransedyktig avkastning på sine aksjer gjennom en utvikling i reell egenkapital og utbytte. Det er et mål at minimum 30 prosent av fortjeneste per aksje bør vurderes delt ut så lenge selska-

pets fremtidige kapitalbehov er tilfredsstillende dekket.

Gjeldende fullmakter

Generalforsamlingen har gitt styret fullmakt til å kunne øke selskapets aksjekapital med 7 500 000 aksjer, hver pålydende NOK 0,10. Fullmakten gjelder frem til ordinær generalforsamling i 2005. Aksjonærenes fortrinnsrett til tegning kan fravikes etter styrets skjønn. Generalforsamlingen har også gitt styret fullmakt til å erverve egne aksjer med en pålydende verdi av inntil 10 prosent av den registrerte aksjekapitalen i selskapet. Fullmakten gjelder til 26. november 2005.

Fremtidige styrefullmakter til kapitalforhøyelser skal etter gjeldende prinsipper begrenses til definerte formål og kun gjelde frem til neste ordinære generalforsamling.

Likebehandling av aksjonærer og transaksjoner med nærstående

Selskapet har kun én aksjeklasse. Hver aksje har én stemme på selskapets generalforsamling. Emisjoner skal som hovedregel gjennomføres som fortrinnsrettsemisjoner og selskapets handel i egne aksjer skal ivareta likebehandlingsprinsippet. Det skal opplyses om transaksjoner med selskapets nærstående, primært i årsrapporten.

Som det fremgår av styrets fullmakt som er omtalt ovenfor, har generalforsamlingen gitt adgang til å fravike eksisterende aksjeeieres fortrinnsrett ved tegning av nye aksjer. Dette skal sikre fleksibilitet i eventuelle transaksjoner med andre selskaper eller personer som styret mener kan bidra til å skape konkurransedyktig avkastning for aksjonærene i NorgesGruppen.

Omsettelighet

Selskapets vedtekter inneholder bestemmelser som begrenser aksjens omsettelighet, i og med at 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 per 31. desember 2004 var

324 427 aksjer og utgjorde 0,8 prosent av aksjekapitalen. Selskapet hadde på samme tidspunkt 1 669 aksjonærer.

Valgkomité

NorgesGruppen har mange aksjonærer, men allikevel en relativt oversiktlig aksjonærstruktur hvor noen få er store og toneangivende. På ordinær generalforsamling i 2005 foreslås opprettet en valgkomité bestående av fra to til seks medlemmer som velges av generalforsamlingen. Valgkomiteen skal foreslå kandidater til styret og foreslå honorar for medlemmene.

Sammensetning og uavhengighet av selskapets styre og styrekomiteer

Selskapet har styre, revisjonskomité og kompensasjonskomité. Nærmere bestemmelser om sammensetningen av styret er inntatt i selskapets vedtekter. Sammensetningen av styret reguleres i en aksjonæravtale.

Selskapets styre og styrekomiteer

Styret har åtte medlemmer som velges for en periode på inntil to år. Styreleder velges for ett år av gangen. Styreleder leder også kompensasjonskomiteens arbeid.

Nærmere opplysninger om de enkelte styremedlemmers erfaringsbakgrunn finnes på side 36 i årsrapporten.

Ingen av styremedlemmene har lån i selskapet og det er heller ingen aksjeoppsjordsordninger for verken styremedlemmer, konsernsjef eller ledende ansatte.

Flere av styrets medlemmer har forretningsmessige forbindelser til NorgesGruppen utenom styrevirket og hovedaksjonær er ansatt i konsernet (se note 19 i regnskapet). Selskapets etiske retningslinjer har bestemmelser om håndtering av inhabilitet og interessekonflikter.

NorgesGruppen har innført et register over ledende ansatte og tillitsvalgte 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 hvor interessekonflikter eller habilitetsspørsmål kan oppstå.

Styrets arbeid

Styret skal foreta en årlig evaluering av sitt arbeid og sin kompetanse.

Revisjonskomité

Revisjonskomiteen består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer. Revisjonskomiteen møtes minst tre ganger i året, og har som mandat å:

- Forberede styrets kvalitetssikring av den finansielle rapportering.
- Overvåke selskapets interne kontroll, selskapets risikovurderingssystemer og internrevisjon.
- Ha løpende kontakt med selskapets valgte revisor angående revisjonen av selskapets årsregnskap/konsernregnskap.
- Gjennomgå med revisor og overvåke revisor/revisjonsselskapets uavhengighet, herunder andre tjenester enn revisjon som er levert fra revisor/revisjonsselskapet.
- Forhåndsgodkjenning av revisors honorar.
- Å overvåke transaksjoner og forpliktelser knyttet til aksjonærer, ledende ansatte og disses nærstående, jfr. allmennaksjeloven § 1-5 (1).
- Fullmakt fra styret om å kunne godkjenne aksjetransaksjoner i Norgesgruppen ASA-aksjen og eventuelt beslutning om at selskapet skal benytte sin forkjøpsrett jfr. vedtekten § 11.
- Gi anbefalinger til styret i problemstillinger knyttet til god virksomhetsstyring («Corporate Governance»), blant annet etter innspill fra administrasjonen.

Komiteen har ingen selvstendig beslutningsmyndighet med unntak av det som tildeles særskilt av styret.

Revisjonskomiteens medlemmer er uavhengige av selskapets daglige ledelse og vesentlige forretningsforbindelser, og har ikke aksjeopsjoner eller lån i selskapet.

Kompensasjonskomité

Kompensasjonskomiteen består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer. Komiteen har som mandat å:

- Fastsette lønn og øvrige betingelser for selskapets konsernsjef og innstille overfor styret.
- Vurdere retningslinjer for godtgjørelse til andre ledende ansatte.

Komiteen har ingen selvstendig beslutningsmyndighet med unntak av det som tildeles særskilt av styret.

Informasjon og kommunikasjon

Ved kommunikasjon av finansiell- og annen kurssensitiv informasjon har styret basert seg på de krav som følger av regnskapsloven og verdipapirhandelsloven.

Konsernledelse

per 1. april 2005

Norgesgruppen ASA:

- **Sverre Leiro (1947)**
Konsernsjef

Konsernstab:

- **Øyvind Andersen (1967)**
Konserndirektør, Innkjøp og kategoriutvikling
- **Sverre R. Kjær (1959)**
Konserndirektør, Finans og økonomi
- **Edel Kalstad (1953)**
Direktør, Organisasjonsutvikling
- **Tommy Korneliussen (1949)**
Konserndirektør, Region, detalj og eiendom
- **Per Roskifte (1956)**
Konserndirektør, Informasjon og samfunnskontakt

Virksomheter:

- **Per Erik Burud (1962)**
Adm. direktør, KIWI Norge AS
- **Torbjørn Johannson (1948)**
Adm. direktør, JOH-System AS
- **Espen Gjerde (1958)**
Adm. direktør, Meny AS
- **Thorbjørn Theie (1959)**
Adm. direktør, Kjøpmannshuset Norge AS

Øvrige selskap:

- **Espen Kjøsberg (1962)**
Adm. direktør, Norgesgruppen Data AS
- **Knut Faremo (1957)**
Adm. direktør, Unil European Trading AG

Aksjekapital og eierstruktur

Aksjekapital:	NOK 4 148 000
Antall utestående aksjer:	41 480 000
Aksjens pålydende:	NOK 0,10
Antall aksjonærer:	1 669

Ligningsverdi per 01.01.2004 : NOK 23,36
Risk per 01.01.2004: NOK 2,05
Det endelige risikbeløpet for 2004 vil foreligge etter 1. januar 2006.

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

Aksjene er registrert i Verdipapirsentralen (VPS) med DnB NOR som kontofører/utsteder.
Aksjene har verdipapirnummer ISIN NO 000-4527607.



Eierstruktur per 31. desember 2004	Antall aksjer	Stemme-/eierandel
Joh. Johannson AS	26 103 588	70,29 %
– aksjer kontrollert av aksjonærene i Joh. Johannson AS	3 052 024	
Brødrene Lorentzen AS	3 048 820	7,35 %
PETT Kjede og Servicekontor AS	2 001 586	4,83 %
AKA AS	1 601 524	3,86 %
Butikkdrift AS	1 075 132	2,59 %
Centragruppen AS	955 232	2,30 %
Sum > 1% eierandel	37 837 906	91,22 %
Sum øvrige	3 642 094	8,78 %
Totalt antall aksjer	41 480 000	100,00 %

NorgesGruppen's vision:
**We will
improve your daily life**

We will achieve this by:

- giving service
- being competitive
- providing inspiration
- ensuring quality

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

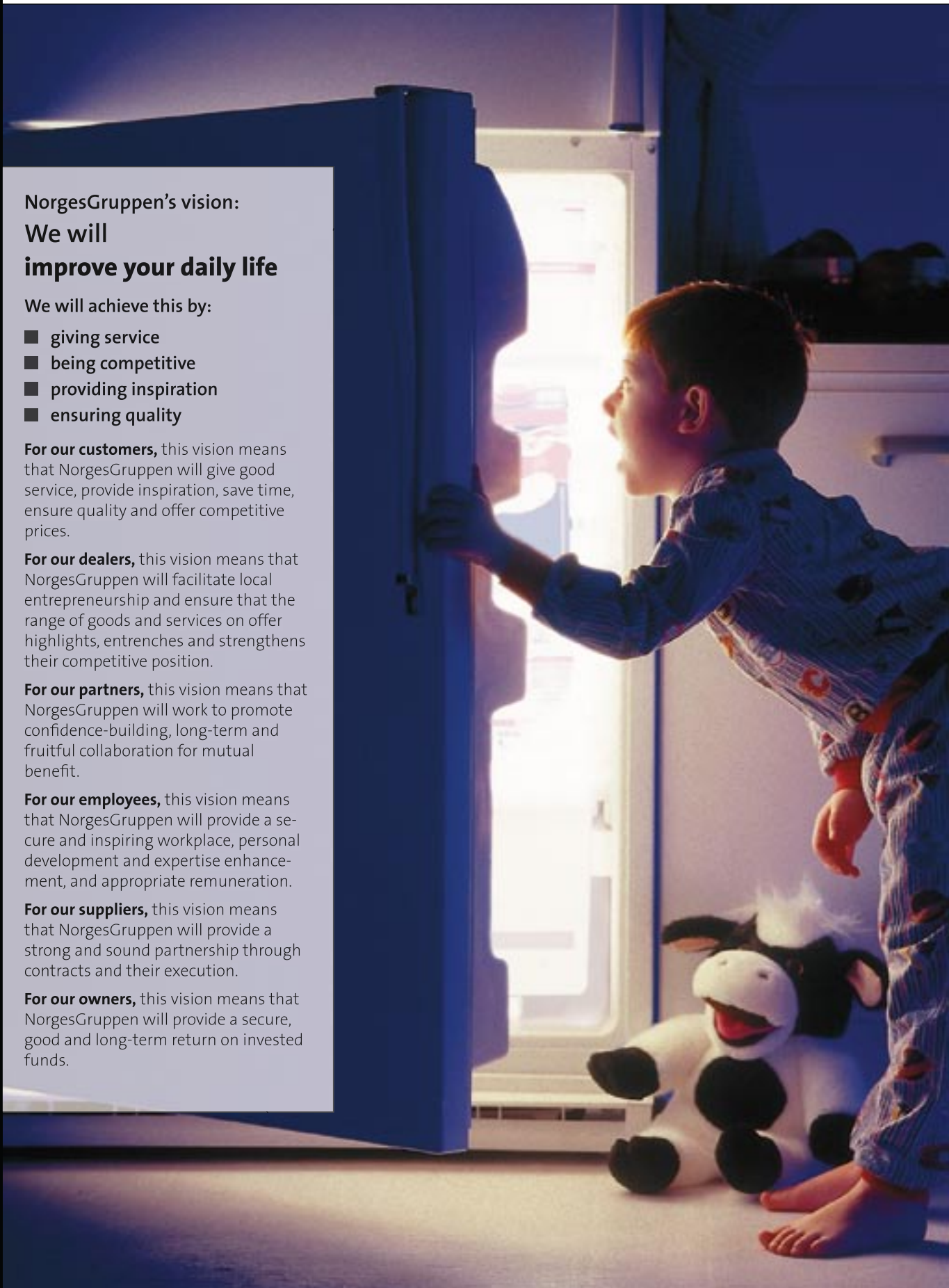
For our dealers, this vision means that NorgesGruppen will facilitate local entrepreneurship and ensure that the range of goods and services on offer highlights, entrenches and strengthens their competitive position.

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

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

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





English Summary

2004 in brief

■ Transport conflict

The transport conflict in April and May had a big impact on NorgesGruppen. The deliveries of goods to shops, kiosks, restaurants and other catering establishments were affected, leading to losses for the group and competitive distortions in the market. The two sides reached agreement at the end of May, and the conflict was called off after four weeks and five days.

■ MenyChampion opened

Five MenyChampion stores opened on 16 September. These pilot outlets are the first visible result of NorgesGruppen's cooperation with Carrefour. The opening also marked the introduction of the No 1 and Champion brands to Norwegian consumers.

■ Fresh food terminal in Oslo

JOH-System AS opened a modern fresh food terminal in Oslo during the autumn. This facility has been built as a strategic instrument for reaching the wholesale target of providing 100 per cent of deliveries to the shops.

■ Non-prescription pharmaceuticals

Sales of non-prescription pharmaceutical products began in the shops during 2004. Grocery stores have subsequently secured about 20 per cent of total Norwegian sales in this category.

■ Bank in shop

On behalf of Postbanken, DnB NOR Bank ASA concluded an agreement with NorgesGruppen ASA on delivering basic banking services in the grocery stores. This concept is being tested during 2005, and the agreement will give Postbanken's customers access to a broader range of bank services in shops nationwide from 2006.

■ Own intranet

NorgesGruppen launched its own intranet in March. All chains and the Asko companies were given access during 2004 to this important information channel for employees and shops in NorgesGruppen.

■ First female board member

Anne Grete Hage from Hamar was elected as NorgesGruppen's first female board member at the annual General Meeting in May.

■ Audit committee established

In connection with implementing the Norwegian code of practice for corporate governance, the board of NorgesGruppen ASA has established an audit committee. Consisting of independent directors, this body will prepare matters for consideration by the full board.

■ Chain merger

The SPAR Norge and MIX shops were merged into a single chain, which was named Kjøpmannshuset. This chain focuses on dealer-owned stores.

■ New wholly-owned subsidiary

NorgesGruppen acquired the remaining 67 per cent of the shares in Kjøpesenter Holding AS during 2004, making this a wholly-owned subsidiary of the group. It owns nine shopping centres with more than 71 000 square metres of floor space.

English Summary

NorgesGruppen in brief

Business concept

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

Key values

- **Responsible** – NorgesGruppen will develop an organisation that stimulates 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 security. The company will work 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 always keep the customer in focus by being competitive, accessible and quality-conscious.

- **Collaborative** – 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 organized with a level of profitability that ensures growth and competitiveness. The company will lay a foundation that allows a substantial number of retailers 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 retail and wholesale industry. It will encourage 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 34,8 per cent of the Norwegian grocery market.

Founded in December 1994, NorgesGruppen was created as a cooperative organisation for a number of individual players in grocery retailing and wholesaling. The aim was to strengthen existing collaboration between these participants. Another important goal 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. Since its creation, the collaboration has developed positively. Customers, wholesalers, dealers and shareholders have all reaped financial benefits, and good long-term relations have been built up.

The group had a turnover of NOK 28.1 billion in 2004, with an operating profit of NOK 669 million. A total of 1838 grocery stores and 875 kiosks are affiliated to NorgesGruppen, with more than 25 000 employees.

Business areas

NorgesGruppen has two business areas: wholesaling and retailing.

Wholesaling

The wholesaling business delivers to the grocery, kiosk and convenience, catering and offshore sectors. This business area is responsible for the total flow of goods and information in the group.

Net sales of NOK 18.1 billion were achieved by the wholesaling business in 2004.

Retailing

Groceries: This business embraces three nationwide chain concepts as well as





Key financial figures, group

a corner shop concept and a regional hypermarket concept, totalling about 1 580 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, Nærmat, Nærbutikken and Lønne corner shop concepts and the Ultra chain, a regional hypermarket concept. NorgesGruppen also cooperates closely with several independent regional chains and shops. Net 2004 turnover, including dealer-owned shops, was NOK 35 billion.

Kiosks: This business consists of the MIX kiosk chain, with 875 kiosks and convenience stores.

MIX comprises four different concepts: MIX Kiosk, MIX Handleriet, MIX Mett & Go and MIX Scene 1.

		2 004	2 003	2002	2001	2000
Total operating revenues	NOK mill.	28 148	26 919	24 814	23 357	20 028
Operating profit before goodwill amortisation and write-down	NOK mill.	978	781	775	724	500
Operating profit (EBIT)	NOK mill.	669	508	491	447	213
Ordinary profit before tax	NOK mill.	622	457	410	309	70
Shares						
Earnings per share ¹⁾	NOK	10.49	8.77	5.73	5.62	0.95
Total number of shares at 31 Dec	1000 shares	41 480	41 480	38 660	37 949	36 246
Dividend per share	NOK	3.30	2.75	2.00	0.00	0.00
Capital						
Total capital	NOK mill.	11 755	10 836	9 525	9 716	9 448
Equity	NOK mill.	4 202	3 917	3 140	2 944	2 470
Equity ratio	%	35.7	36.1	33.0	30.3	26.1
Interest bearing debt	NOK mill.	2 760	2 366	1 990	2 427	2 956
Profitability						
Operating margin before goodwill amortisation and write-down ²⁾	%	3.5	2.9	3.1	3.1	2.5
Operating margin ³⁾	%	2.4	1.9	2.0	1.9	1.1
Profit margin ⁴⁾	%	2.9	2.5	3.1	3.0	1.9

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

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

3) Operating profit/operating revenue

4) Profit before tax + interest expense/operating revenues

Chief executive officer Sverre Leiro:

Ability to think innovatively and willingness to adapt

The ability to think along innovative lines and the willingness to adapt are important qualities for those who want to make their mark against ever tougher competition. These are the qualities we cultivate in NorgesGruppen, and they contribute to the strengthening of our position as the market leader in the Norwegian grocery trade.

We take the consumer seriously, and we also know that their demands and expectations are changing. Our various chain concepts shall meet differing customer needs, from the simple and everyday to the diverse and trend setting.

Well prepared to meet new competitors

The number of players in Norwegian grocery trade increased from four to five during 2004. Lidl's arrival in Norway offers new choices to consumers and increased competition in the sector. We must constantly develop ourselves, which is healthy. We were well prepared to meet a new competitor. With valuable experience from Lidl's entry into Sweden and Finland, we could respond with a conscious strategy for prime labels and for fruit and vegetables. Our chain managers and procurement personnel deserve praise for well-prepared and well-executed measures in this process. We have stood part of the test, and shown that we are competitive.

Innovation on consumer's terms

Our ambition to be the leader in supplying groceries to Norwegian consumers means we have to be competitive. Consumer demands and needs change, and we must be ready with new products. We know that consumers are influenced in part by international impulses and trends in the food sector. We also know that a growing number like to experiment with cooking, and that they are curious about new products and flavours.

We wish to support our customers try new variants. We are positioned at the heart of the information flow, and have good insight into consumer demands. On that basis, we can undertake qualified analyses to identify the innovations we should focus on and to determine when and where we should make such commitments in order to respond actively to our customers. New eating habits are important, not only in relation to the grocery trade but also for catering. If we are to be a professional partner for the restaurant business, we must also display

the ability to renew and vary what we offer this important segment. Naturally, introducing new products to our various businesses must also be commercially interesting.

With room for local specialities

In addition to new products, we also aim to demonstrate that we are the best for local specialities. Our system embraces almost 1 100 suppliers, and only a few of these are large in national terms. In the bread and bakery category, for instance, our main agreement with one supplier is supplemented by contracts with roughly 90 suppliers from around the country. This approach is essential if we are to meet customer requirements for local and regional variation.

Diversity increasingly important

We have the opportunity in NorgesGruppen to diversify the products we offer consumers by playing on the individual character and image of the various chain concepts. This means that we must continue to cultivate the distinctive aspects of the chains, so that each is more sharply defined. We also have an advantage in relation to consumer desires for variation and diversity in their shopping patterns. Surveys show that customers want to shop in two or three different grocery chains during the week.

Size beneficial when competition increases

Competition in the Norwegian grocery trade has undoubtedly strengthened. We see that several of our competitors are renewing their concepts and that the various chains are gaining a clearer image. We also see that prices are under pressure, which benefits the consumer. We will respond to this competition, not only through our chains but also by utilising our opportunities to achieve even greater economies of scale.

To remain competitive on price, we must exploit the opportunities made available by our size while also focusing on in-house efficiency improvements. Purchasing volume with both Norwegian

and international suppliers is crucial in this context. That makes alliances important, and we have positioned ourselves here through our agreement with Carrefour – Europe's largest player in the grocery sector. Given our size in Norway and our collaboration with Carrefour, we have a volume on the procurement side which makes us a strong and attractive customer for leading producers both in Norway and abroad. We will make the most of this position in a way that protects the interests both of our suppliers and of our many customers.

Efficient logistics

We in NorgesGruppen are very focused on improving our logistics and efficiency. This involves costs and resources, and we also have a strong focus on the environment. If we look at the transport of goods to our shops, we often find a queue of vehicles due to poor planning and coordination. We want to handle all deliveries to the shops. We currently handle just 53 per cent – which means that 47 per cent goes directly from the suppliers. We intend to manage this better in the future, and our large new warehouse for fresh produce in Oslo represents an important element in the work of improving our logistics and distribution. Our goal of controlling 100 per cent of all deliveries is not confined to the shops, but also covers the convenience trade and catering. These areas are characterised by a number of small deliveries. Substantial cost savings stand to be made by coordinating our deliveries, and we can exploit these to become even stronger in the competition for the customers.

Trust is fundamental to success

Surveys show that the level of trust in NorgesGruppen among our suppliers is very high. We want to prove to ourselves that we are worthy of this confidence over time. We know that our job is to help each shop to succeed in its own market. That means treating all shops equally, regardless of ownership. We will achieve that by making each outlet competitive on price, quality and breadth of products.

If we do not manage that, we have failed, and this also applies to the kiosk and convenience trade and to catering.

Trust is also fundamental in relation to our customers and to society as a whole. The attention focused on agreements between suppliers and grocery chains has raised many questions about ethics and independence. We in NorgesGruppen are very concerned with these issues, and we will demonstrate a high ethical standard through our actions in all parts of our business.

Competitive considerations restrict what we are able to tell publicly about contract conditions with suppliers. The terms we negotiate help to give us competitive advantages, which benefit consumers. We appreciate that the authorities want insight into relationships between suppliers and grocery chains, and we are willing to contribute to this.

Although competition between players in the Norwegian grocery trade is tough, it is important that we behave as a sector in a well-ordered and professional manner. In that context, the cooperation pursued through the Federation of Norwegian Commercial and Service Enterprises (HSH) is praiseworthy. This has provided a number of examples of the benefits of acting collectively. The best solution would naturally be that all the players belong to this industry association. Experience from the 2004 transport conflict showed that the sector is unfortunately not united. This challenged the sector in terms of responsibility and necessary cooperation.

Local shops needed

As the market leader in Norway, we are also concerned with developing the level of service in outlying districts on the basis of local shops. That is also the goal of the Merkur programme launched by the Ministry of Local Government and Regional Development to strengthen the regions. We believe innovative thinking is needed to achieve this, both in terms of the role to be played by local shops and of the incentives required for them to make commercial sense. The basis should be



that people do not need to travel long distances to purchase groceries. They must also be able to access postal, banking and lottery services in these shops, and to buy pharmaceutical products. Local shops have a logistics and flexibility, which can also be applied in other areas. That includes handling the distribution of products for the Norwegian State Wine and Spirits Monopoly (Vinmonopolet) to customers in regions without a Vinmonopolet outlet.

Committed to expertise and development

Expertise is another subject that concerns us. We work in an interesting business, which is constantly developing. That calls for expertise in a number of areas, and we focus on this both through in-house development programmes and through recruitment. Substantial expertise has been developed, for instance, in

areas such as conceptual development, logistics, branding, marketing and service management. This commitment will be extended in order to provide development opportunities for able employees and to attract talented new recruits at every level.

We can look back with pride on 10 years of NorgesGruppen, but we still remain a young company in constant development. I would like to thank all our employees for another year of good work. I hope the results we have jointly created and our position as market leader will inspire a continued commitment.

A handwritten signature in black ink, reading "Sverre Leiro". The signature is fluid and cursive.

Sverre Leiro
CEO

NorgesGruppen ASA

Parkveien 61
Postboks 2775 Solli
NO-0204 OSLO
Telefon: +47 24 11 31 00
Telefaks: +47 24 11 31 01

www.norgesgruppen.no

NO 819 731 322

JOH-System AS

Nedre Kalbakkvei 22
Postboks 130 Sentrum
NO-0102 OSLO
Telefon: +47 22 16 90 00
Telefaks: +47 22 16 90 10

www.asko-storhusholdning.no

www.asko-netthandel.no

(krever brukerid/passord)

KIWI Norge AS

Ringeriksveien 4 b
Postboks 551
NO-3412 Lierstranda
Telefon: +47 32 24 40 00
Telefaks: + 47 32 24 40 10

www.kiwi.no

Meny AS

Hoffsveien 48
Postboks 330 Skøyen
NO-0213 OSLO
Telefon: +47 21 61 20 00
Telefaks: + 47 21 61 20 01

www.meny.no

www.ultra.no

www.centra.no

www.menychampion.no

Kjøpmannshuset Norge AS

Parkveien 61
Postboks 2606 Solli
NO-0203 OSLO
Telefon: +47 24 11 33 30
Telefaks: +47 24 11 33 40

www.spar.no

www.jokerkjeden.no

www.mix.no



NorgesGruppen