

## 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](http://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](http://www.asko-storhusholdning.no)

### 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](http://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](http://www.meny.no)  
[www.ultra.no](http://www.ultra.no)  
[www.centra.no](http://www.centra.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](http://www.spar.no)  
[www.jokerkjeden.no](http://www.jokerkjeden.no)  
[www.mix.no](http://www.mix.no)

### Unil AS

Parkveien 61  
Postboks 72 Sentrum  
NO-0101 OSLO  
Telefon: +47 24 11 35 35  
[www.unil.no](http://www.unil.no)  
[kundeservice@unil.no](mailto:kundeservice@unil.no)



NorgesGruppen



NORGESGRUPPEN ASA

ÅRSRAPPORT 2005

KONSEPT, DESIGN, GRAFIKK OG PRODUKSJON: GAZETTE • FOTOS: JOHNS BØE (OMSLAG, 7, 33, 35, 37, 19, 21, 23), THOMAS BJØRNFLATEN (21, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 37), YVONNE HOLTH (SIDE 4), © PHOTONICA (2, 3)

# ÅRSRAPPORT 2005



NorgesGruppen



## FORRETNINGSIDÉ

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

## NØKKELVERDIER

■ **Ansvarlig** – NorgesGruppen skal utvikle en organisasjon som stimulerer til ansvar hos ansatte og eiere. NorgesGruppen skal alltid opptre på en redelig og troverdig måte. NorgesGruppen skal gjennom sine handlinger sørge for å skape tillit og trygghet. Selskapet skal opptre profesjonelt og pålitelig overfor forbruker, samarbeidspartnere, eiere, ansatte og samfunnet for øvrig. NorgesGruppen skal være handlingsorientert; beslutninger som fattes, skal føres raskt ut i handling.

■ **Forbrukerorientert** – NorgesGruppen skal alltid ha forbrukeren i fokus gjennom å være konkurranse-dyktig, tilgjengelig og kvalitetsbevisst.

■ **Samarbeidsorientert** – NorgesGruppen skal sikre en helhetstenking gjennom hele verdikjeden. NorgesGruppen skal bygge allianser nasjonalt og internasjonalt som sikrer langsiktig konkurransekraft. NorgesGruppen skal også fremstå som en attraktiv samarbeidspartner med et betingelsessett som er basert på pris-etter-prestasjon og likebehandling.

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

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



## INNHold

### FAKTA

- 2 / Forretningsidé og nøkkelerverdier
- 4 / Historikk
- 5 / Viktige hendelser 2005
- 6 / Konsernsjef Sverre Leiro har ordet
- 8 / Visjon
- 8 / Dette er NorgesGruppen
- 9 / Finansielle nøkkeltall for konsernet
- 10 / Varestrømmen

### MAGASIN

- 12 / Prisfokus og mer innsyn
- 14 / Innkjøp i forbrukerånd
- 18 / Bevisste forbrukere utfordrer
- 22 / Verdiskaping lokalt
- 24 / Samfunnsansvar: Ansvarlighet i praksis

### KJERNEVIRKSOMHETEN

- 28 / Detalj
- 32 / Engros
- 36 / Stab og øvrige selskaper

### BERETNING

- 38 / Årsberetning for 2005 NorgesGruppen ASA
- 43 / Resultatregnskap
- 44 / Balanse
- 46 / Kontantstrømoppstilling
- 47 / Noter til årsregnskapet
- 57 / Revisjonsberetning
- 58 / Virksomhetsstyring: Eierstyring og selskapsledelse

### ENGLISH SUMMARY

- 62 / Our Vision
- 62 / NorgesGruppen In Brief
- 63 / Important Events 2005
- 64 / Chief Executive Officer Sverre Leiro
- 66 / Key Financial Figures, Group



# HISTORIKK

NorgesGruppen har lang tradisjon i grossist- og detaljvirksomheten i Norge med røtter tilbake til andre halvdel av 1800-tallet. Det var endringene på 1950- og 1960-tallet som la grunnlaget for etableringen av NorgesGruppen i 1994.

1866–1970

## 1866

Joh. Johannson ble etablert som grossist.

## 1940–1950

Norsk dagligvarehandel opplever en bransjegliding hvor dagligvarebutikkene overtar for spesialforretningene og kundene kan handle både melk, kolonial og kjøtt på samme sted.

## 1960-tallet

Grossistene tar en førende stilling i norsk dagligvarehandel. Ettplanslagre, ny teknologi og datasystemer. Grossistene fusjonerer og slås sammen. I løpet av tiåret gikk handelen fra rundt 160 til 40 engrosfirmaer.

## 1970-tallet

Vi opplevde en liberalisering av norsk dagligvarehandel og frivillige kjeder etableres i stor skala. Mot slutten av tiåret er det registrert over 700 kjedenavn.



HISTORISKE FOTO FRA «KAMPEN OM DITT DAGLIGE BRØD»

1980

## 1980-tallet

De store dagligvarekjedene etableres. Vi ser også en sammenslutning innenfor engros. Mot slutten av 80-årene var det fire landsdekkende grossist-grupperinger: Joh-konsernet, Løken-gruppen, KØFF-gruppen AS og NKL og 15 mindre dagligvaregrossister.



1990

## 1990-tallet

I løpet av 90-tallet blir de aller fleste dagligvarebutikkene tilknyttet et kjedesamarbeid. De selvstendige kjøpmennene meldte seg inn i kjedene og markedet er preget av styrking av kjedekonseptene. Forbrukersamvirket, Hakon Gruppen og Reitangruppen er godt etablert. De resterende kjøpmennene som hadde leveranseavtale med Joh. Johannson, etablerte sitt eget samarbeid gjennom Norgesdetalj.



1994

I 1994 ble samarbeidet i Norgesdetalj ytterligere integrert gjennom NorgesGruppen, en samarbeidsorganisasjon for detaljister og grossister. NorgesGruppen står for et mer forpliktende samarbeid innen innkjøp, varesortiment, distribusjon og kjedeutvikling.

1995

## 1995–2006

Kjedekonseptene blir ytterligere spisset og antall grossister blir redusert. I 2005 var det kun 10 grossister i Norge.

Handelshuset NorgesGruppen ASA ble etablert i 2000 gjennom en fusjon mellom Joh. Johannson og detaljistkjeder og profilhus.

KILDE: DAG BREDAL, «KAMPEN OM DITT DAGLIGE BRØD», JOHANNE KJULUS (RED.) DAGLIGVAREHANDELEN OG MAT 2006



## VIKTIGE HENDELSER 2005

### BRANSJEFOKUS

Dagens Næringsliv lanserte «hyllekris-saken». En rekke påstander om hyllepriser og bonusfester ble fremlagt. I juni kom Konkurransetilsynets rapport som avdramatiserte saken og påstandene. Videre ble momsen på matvarer satt ned 1. januar og mye oppmerksomhet ble rettet mot bransjen og prissetting. NILF la frem sommeren 2005 rapporten om marginene i kjøttsektoren – «Utvikling i pris fra bonde til butikk». Landbruksministeren erklærte at mistenkeligjøringen av at dagligvarehandelen tar unna marginene, er feil. Rapporten dokumenterte at godtgjørelsen til bonden og handelens marginer hadde sunket, mens industrileddets marginer hadde økt.

### FRESH

Norske Shell AS og NorgesGruppen ASA inngikk en avtale om å lansere et nytt konsept for mat og drikke i Shell Select. NorgesGruppen skal drive den nye kjeden under et eget merkenavn – Fresh, mens Shell skal ha ansvaret for den øvrige driften av stasjonene. Avtalen har en varighet på fem år.

### MATMERK

NorgesGruppen inngikk en avtale med Matmerk som åpner for en markedskanal for produkter som har oppnådd en beskyttet-betegnelse eller som er godkjent for bruk av spesialitetsmerket.

### MIX – BYKIOSKER

NorgesGruppen ved MIX-kjeden vant Oslo kommunes anbuds konkurranse om oppføring og drift av syv bykiosker i Oslo sentrum. Bykioskene vil være et viktig ledd i MIX-kjedens videre satsing innen kiosk- og convenience-markedet i Norge og vil profilere MIX-kjeden som en seriøs aktør og tilbyder i dette markedet.

### NYE VAREGRUPPER

Nye varegrupper ble distribuert via engros i 2005. Først ute var tobakk, dernest fjærfe/hvitt kjøtt og til slutt pilot på rødt kjøtt. Erfaringene var positive og NorgesGruppen fikk vise at vi hadde gode sikkerhetsprosedyrer i hele verdikjeden, og at vi også er en effektiv ferskvaregrossist.

### CARREFOUR

NorgesGruppen og Carrefour avsluttet samarbeidet i Norge. Samarbeidet ble avsluttet innen utgangen av 2005.

### HALVÅRSTALL

NorgesGruppen offentliggjorde sine halvårstall for første gang.

Konsernsjef Sverre Leiro har ordet:

## MANGFOLD OG NYE ARENAER SKAL SIKRE VEKST

NorgesGruppen står sterkere enn noensinne. Tross hard konkurranse fra eksisterende og nye aktører har vi økt vår markedsandel, og styrket forbrukernes tillit til våre kjeder. Vi satser videre med nye, tidsriktige konsepter og produkter som vi forventer vil skape mer vekst. Vi er rustet til fortsatt kamp om markedsandelene i hele markedet.

■ Konkurransen er tøft, og skal være det. Forutsetningen er at den følger aksepterte spilleregler. Rapporten fra Konkurransetilsynet om den mye omtalte «hyllekampen» friskmeldte dagligvarekjedene for de groveste påstandene. At saken kom på bordet, er imidlertid bra. Det innebærer at bransjen må fornye seg i takt med samfunnets forventninger til etikk og holdninger, både eksternt og internt. NorgesGruppen var først på banen med å foreslå en gjennomgang av innkjøpsprosessene, og nå er de nye retningslinjene fra Konkurransetilsynet iverksatt. Tiltakene er positive for bransjens omdømme, som guide til hva som er rett og riktig. Et punkt vi skal ta selvkritikk på, er den rent pedagogiske. I fremtiden vil vi i større grad informere om hvordan NorgesGruppen jobber i komplekse innkjøpsprosesser. På den måten kan vi bidra til at det ikke oppstår uheldige misforståelser og mistillit til bransjen.

Bransjen har fått en ny aktør på banen. I forkant av Lidls etablering i Norge vurderte vi bevisst egne merkevarer. Det gir oss en konkurransebuffer mot nye aktører, og forbrukerne får et reelt valg mellom alternative produkter og priser. Egne merkevarer er viktig for oss, men ikke et selvstendig mål for videre vekst i NorgesGruppen. Produktene gir bedre lønnsomhet i kategorien, men det må skje ut fra en industriell vurdering innenfor hvert enkelt område. Vi har valgt å satse på produktutvikling og innovasjon, og inviterer samarbeidspartnere til å bli med oss. Konkurransen er vi tjent med. Det skjerper sansene og innsatsen.

Vi vet at forbrukerne ønsker å handle i ulike dagligvarebutikker hver uke, derfor skal vi ha et bredt spekter av kjeder. Kjedene våre er viktige. De skal stå på egne ben, og konkurrere med hverandre. NorgesGruppen eier rundt 40 prosent av butikkene, kjøpmennene eier resten. Det kan være en av årsakene til at vi vinner andeler. Å kunne dele innsats, risiko og resultater med våre kjøpmenn og samarbeidspartnere er en resept vi fortsatt har tro på. Vi tror på egen kompetanse og kontinuerlig forbedring av butikkonseptene våre. Trivsel og motivasjon viser en bra utvikling. Vår strategi har lykket så langt.

Et avsnitt i NorgesGruppens historie tok slutt i desember. Etter nærmere to års samarbeid med den internasjonale matvaregrupperingen Carrefour skiltes våre veier i all vennskapelighet. Vi lærte mye av Carrefour, spesielt innenfor butikklogistikk. Erfaringsmaterialet har vi intensjoner om å videreutvikle i egen regi.

Vi er midt i en vurdering av våre strategiske ambisjoner fremover. Spørsmålet er om vi skal være helnorske, nordiske eller europeiske. Størrelse og erfaring tilsier at vi forblir en sterk, regional aktør i Norge, og sørger for ny vekst. Men vi er nå som helst parat til å ta nødvendige strategiske grep for å være konkurransedyktige på vegne av forbrukerne. Den endelige beslutningen vil vi ta i lys av hva som skjer med norske rammebetingelser. Grensene vil fortsatt bygges ned.

Vi jobber bevisst med nye strategiske allianser, kontaktledd og kanaler for innkjøp, for selv om vi er store hjemme, er vi små ute. Vi kjøper stadig flere basisvarer på auksjoner, i tett samarbeid med vår nordiske partner i United Nordic. Etter hvert vil vi kanskje kjøpe mer avanserte produkter på samme måte. Parallelt oppmuntrer vi industrien til å bli med i utviklingsarbeidet. Det fører til at alle ledd blir sterkere. Vi trenger en levedyktig næringsmiddelindustri i Norge og stiller oss i utgangspunktet utelukkende positive til de sammenslåinger vi har sett det siste året.

Vi er også positive til småskalamat. Vi tror mat fra norske lokalsamfunn og gründerbedrifter skaper nysgjerrighet hos forbrukeren, og blir krydder i matdisken. Et større mangfold av norske nisjeprodukter er inspirerende og styrker konkurransen. Derfor har vi inngått avtale med Matmerk for at flere produsenter som kvalitetssikres gjennom merkeordningen, får prøve seg i én eller flere av NorgesGruppens butikker. Samtidig ser vi det som en samfunnsoppgave å være verktøy for lokale produsenter.

Politikerne utfordrer oss, og vi svarer. Den siste rapporten fra Forbrukerrådets Forbrukerpanel viser at kundene ønsker både frukt og grønt, fersk fisk og mer småskalamat og mat fra andre land i butikkene. Økologiske produkter har tredoblet salget, men det er langt igjen for å kunne innfri Regjeringens mål om at 15 prosent av forbruket skal komme fra økologisk produksjon.

NorgesGruppen har drøyt ti tusen engroskunder, og ca. to tusen detaljister. Resten fordeler seg på servicehandel og storhusholdning med et mangfold av kantiner og institusjoner, gatekjøkken og kiosker. I tillegg til å være en viktig vareleverandør ønsker vi på å bli en problemløser for bransjen. Hoteller, restauranter og storhusholdning utfordres blant annet på arbeidskraft, arbeidstid og innkjøp. Vi ønsker et tettere samarbeid med bransjen for å optimalisere verdikjeden. Gode eksempler er semiferdige produkter til storkjøkken, og mat som tåler mer

«Forbrukerne skal få oppleve at fremtidige forventninger og behov innfris gjennom forskjellige konsepter, i små og store arenaer.»

varmebehandling til kafeer og gatekjøkken. Innsparingene kommer i form av råvarer, arbeidslønn, mindre svinn og større kontroll på varestrømmen inn og ut.

I fjor økte vi omsetningen for engrosdistribusjonen, uten å øke markedsandelen. Vi tok over all distribusjon av Priors sine produkter, noe rødt kjøtt og all tobakk, og er godt fornøyd med implementeringen. Leveringene er samlet i forhold til fakturering og kontroll med vareforsyningene. Målet er 100 prosent distribusjon. Samlet distribusjon fra alle leverandører er ikke bare lønnsomt, men også samfunnsmessig riktig og viktig, og strategisk i forhold til kundene.


Våre arenaer er der folk ønsker å innta måltidene sine. I begynnelsen av januar begynte vi testingen av et nytt Fresh-konsept på Shells bensinstasjoner. Konseptet er tilpasset forbrukerens behov, med egne sentralstyrte frokost-, lunsj- og middagsmenyer. MIX vil teste nytt konsept i bykiosker, blant annet på Jernbanetorget i Oslo. Fordelen med å tenke konsept i kiosk er å bli sterk på verdiøkning tilpasset nye trender.

En annen spennende side av dagligvarebransjen er utfordringen til helse og sunnhet. Satsingen på frukt og grønt er et skritt i riktig retning for oss. I fremtiden kan det komme andre løsninger som enhetspriser på all frukt, pakker med variert frukt eller grønt og oppskårne grønnsaker ferdig til bruk. Små porsjoner er ofte mer lønnsomt for husholdningene, spesielt når vi vet at halvparten av husholdningene i Oslo og på landsbasis består av én person. På dette område ser vi en sterk økning

av tilbud fra servicehandelen, og en tilnærmet utvikling også i andre bransjer.

Sett under ett har NorgesGruppen tatt et klart ansvar for konkurransepolitikken med initiativet til nye etiske retningslinjer, for forbrukerpolitikken med mangfoldet av produkter og for miljøpolitikken med tiltak sentralt innenfor transport, utslipp og gjenbruk. Utfordringen med hensyn til langsiktighet i Distrikts-Norge har vi møtt med konkret handling og større ansvar, både i forhold til nærmiljøet og produsentene. Vi ønsker å jobbe for at nærbutikken består. Den er svært viktig for lokalsamfunnet.

I dag bruker kundene valgmulighetene godt, og det er vi glad for. Forbrukerne skal få oppleve at fremtidige forventninger og behov innfris gjennom forskjellige konsepter, i små og store arenaer. Fjoråret har gitt oss ny fremgang, men vi er fortsatt sultne. Det skal vi knytte opp til fremtidig handlekraft.

  
Sverre Leiro  
Konsernsjef



# VISJON

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

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

# DETTE ER NORGESGRUPPEN

■ NorgesGruppen er landets største handelshus. Konsernets kjernevirksomhet er detalj- og engrosvirksomhet innenfor daglige forbruksvarer. Gjennom sine dagligvarekjeder representerer konsernet en markedsandel på 36,7 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 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 gode langsiktige relasjoner er bygget.

I 2005 hadde konsernet driftsinntekter på 31,5 milliarder kroner og et driftsresultat på 912 millioner kroner. Det er totalt 1 898 dagligvarebutikker, 813 kiosker og mer enn 25 000 medarbeidere tilknyttet NorgesGruppen.

## Virksomhetsområdene

NorgesGruppen har delt sin virksomhet i de to kjerneområdene Engros og Detalj.

## Engrosvirksomheten

Engrosvirksomheten leverer til markedssegmentene dagligvare, detalj, servicehandel, storhusholdning og offshore. Engrosvirksomheten har ansvaret for den totale vare- og informasjonsstrømmen i konsernet. Engrosvirksomheten hadde i 2005 en netto omsetning på 20,9 milliarder kroner.

## Detaljvirksomheten

**Dagligvare:** NorgesGruppen har tre landsdekkende kjedekonsepser, samt et nærbutikkkonsept og et regionalt stormarkedskonsept. I virksomheten inngår 1 566 butikker. Drøyt 60 prosent av butikkomsetningen kommer fra kjøpmannseide kjedemedlemmer, mens det øvrige kommer fra egeneide butikker. MENY er profilkjeden for store supermarkeder, SPAR dekker supermarkedssegmentet, mens KIWI dekker lavprissegmentet. I tillegg kommer nærbutikkkonseptet Joker 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 2005 på 38,5 milliarder kroner.

**Kiosk:** Virksomheten består av kiosk-kjeden MIX med 813 kjøpmannseide kiosker og servicebutikker.

## Finansielle nøkkeltall for konsernet

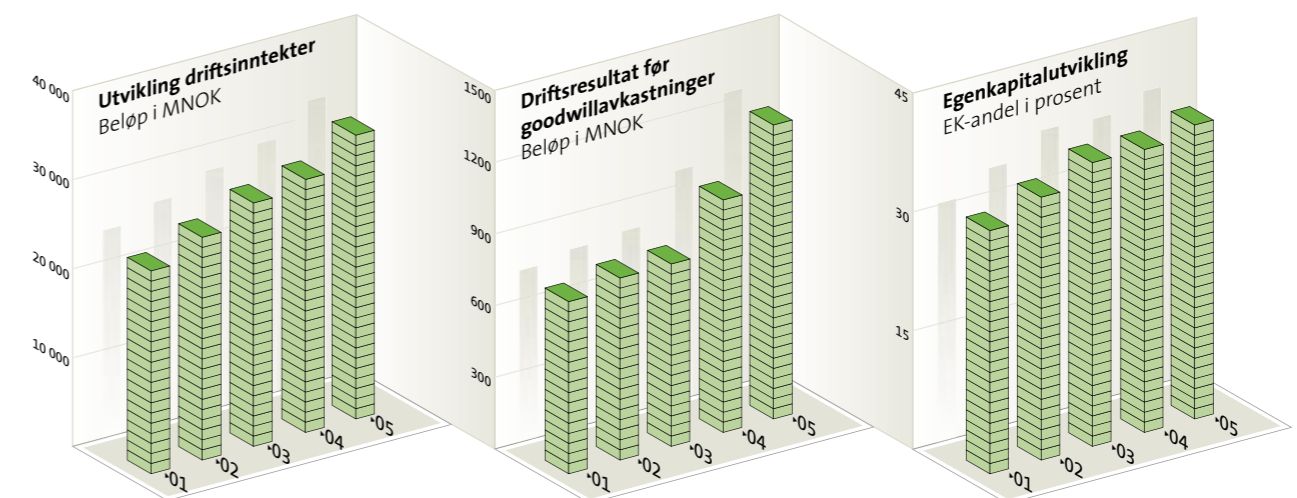
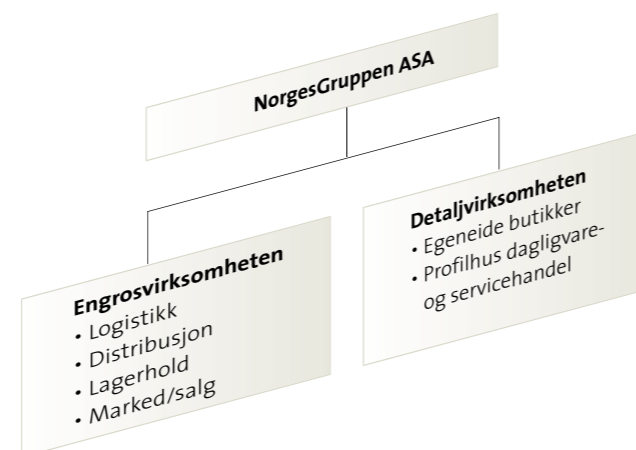
		2005	2004	2003	2002	2001
Sum driftsinntekter	NOK mill.	31 531	28 148	26 919	24 814	23 357
Forenklet kontantstrøm (EBITDA)	NOK mill.	1 812	1 459	1 203	1 138	1 043
Driftsresultat før GW (EBITA)	NOK mill.	1 258	978	781	775	724
Driftsresultat (EBITA)	NOK mill.	913	669	508	491	448
Ordinært resultat før skatt	NOK mill.	986	622	457	410	309
Årsresultat	NOK mill.	716	437	366	249	227
<b>Aksjer</b>						
Resultat per aksje <sup>1)</sup>	NOK	16,87	10,49	8,77	5,73	5,62
Totalt antall aksjer per 31.12.	1000 aksjer	41 480	41 480	41 480	38 660	37 949
Utbytte per aksje	NOK	6,00	3,30	2,75	2,00	0,00
<b>Kapital</b>						
Totalkapital	NOK mill.	12 442	11 755	10 836	9 525	9 716
Egenkapital	NOK mill.	4 662	4 202	3 917	3 140	2 944
Egenkapitalandel	%	37,5	35,7	36,1	33,0	30,3
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	2 172	2 760	2 366	1 990	2 427
<b>Lønnsomhet</b>						
Driftsmargin før GW-avskrivning og nedskrivning <sup>2)</sup>	%	4,0	3,5	2,9	3,1	3,1
Driftsmargin <sup>3)</sup>	%	2,9	2,4	1,9	2,0	1,9
Resultatgrad <sup>4)</sup>	%	3,6	2,9	2,5	3,1	3,0

<sup>1)</sup> Årsresultat til majoritetsinteressenter / gjennomsnittlig antall aksjer

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

<sup>3)</sup> Driftsresultat / Driftsinntekter

<sup>4)</sup> Resultat før skatt + rentekostnader / Driftsinntekter



# VARESTRØMMEN

Denne prinsippsskissen viser hvordan varestrømmen er innenfor NorgesGruppen fra leverandør til forbruker.

## LEVERANDØRER

To tusen store og små leverandører er jevnlig i dialog med NorgesGruppen om faste eller nye leveranser. Det knyttes formelle krav til samarbeidet, blant annet til inntjening, leveringsdyktighet, matsikkerhet og markedsstøtte. NorgesGruppen praktiserer to typer avtaler; langsiktige, strategiske leverandøravtaler, og kortsiktige for ett år av gangen.

## ENGROS

NorgesGruppens engrosvirksomhet (ASKO-selskapene og Storcasher, med JOH-SYSTEM AS i Oslo som morselskap) har ansvaret for vare- og informasjonsstrømmen i verdikjeden, fra produsent til sisteleddet i segmentene dagligvaredetalj, offshore- og storhusholdning, kiosk- og servicehandel. Sortimentet består av 18 000 varelinjer til 12 000 kunder. Engrosvirksomheten er organisert i 9 regioner, med 13 lagre, og med sentrallager og samlastingsterminal på Vestby i Østfold.

Unil AS er ansvarlig for utvikling, innkjøp, markedsføring og distribusjon av produkter under NorgesGruppens egne merkevarer.

## MARKEDENE

NorgesGruppen er den største aktøren i det norske dagligvaremarkedet med 36,7 prosent markedsandel. Drift og utvikling av kjedekonsepter er organisert i tre profilhus; Meny-Ultra, KIWI og Kjøpmannshuset med totalt 1 566 medlemsbutikker. 421 av dem er kjøpmannseid. Ytterligere 332 butikker og deres kjeder er assosierte medlemmer til NorgesGruppen.

NG Convenience håndterer Fresh, et nytt

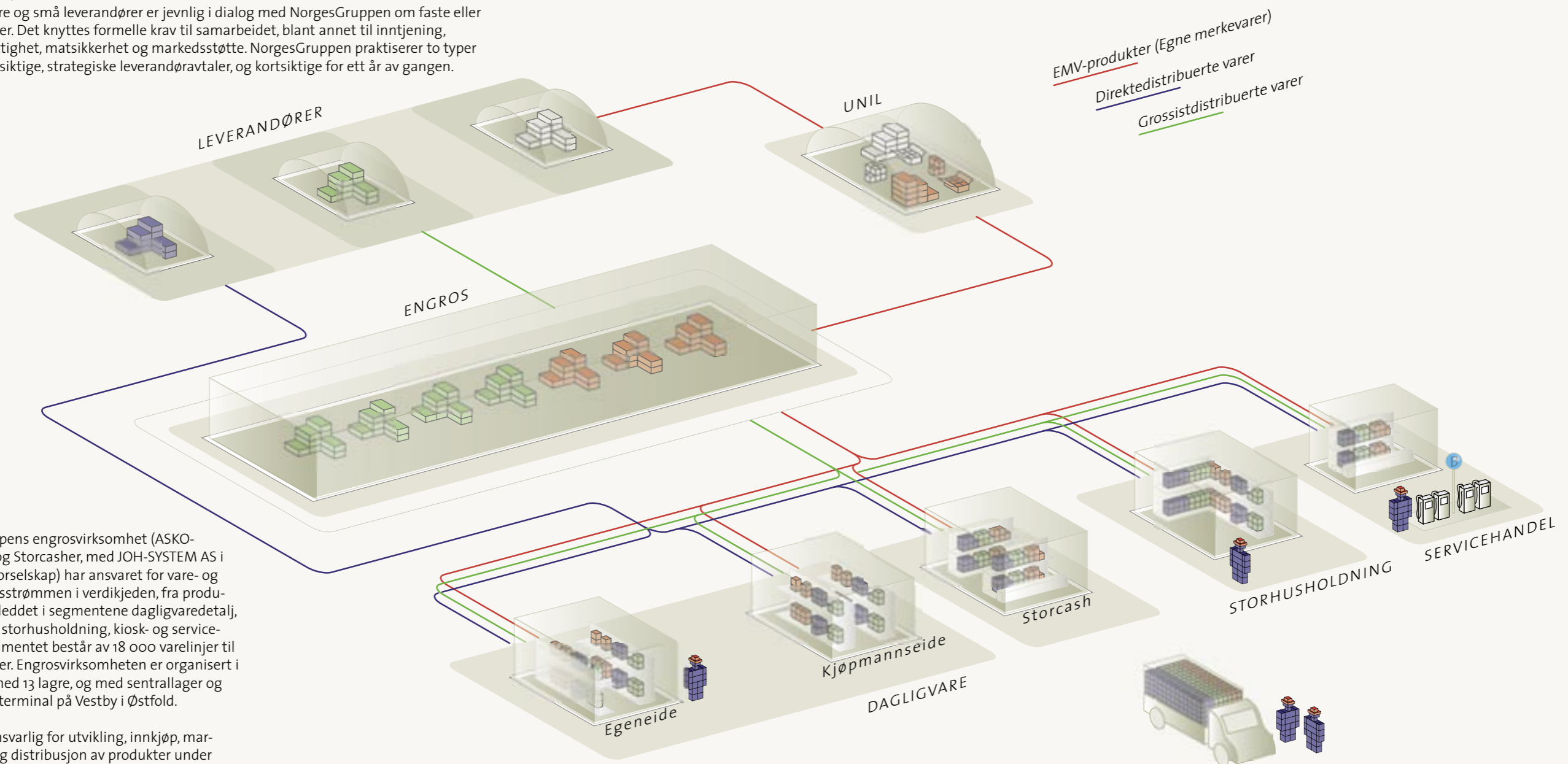
franchisekonsept for servering som rulles ut i Oslo.

NorgesGruppen eier og driver Storcash-selskaper som selger varer til små og mellomstore bedrifter uten kjedetilhørighet. Vi har fem storcash-selskaper med en jevn strøm av omlag 10 000 kunder årlig.

NorgesGruppens engrosvirksomhet leverer kiosk- og servicevarer til 2300 kunder innenfor servicemarkedet. Blant

kundene finner vi de 813 kioskene og servicebutikkene som inngår i konsernets eget kioskkonsept MIX. I tillegg leverer vi varer til Norske Shell og Esso Norge.

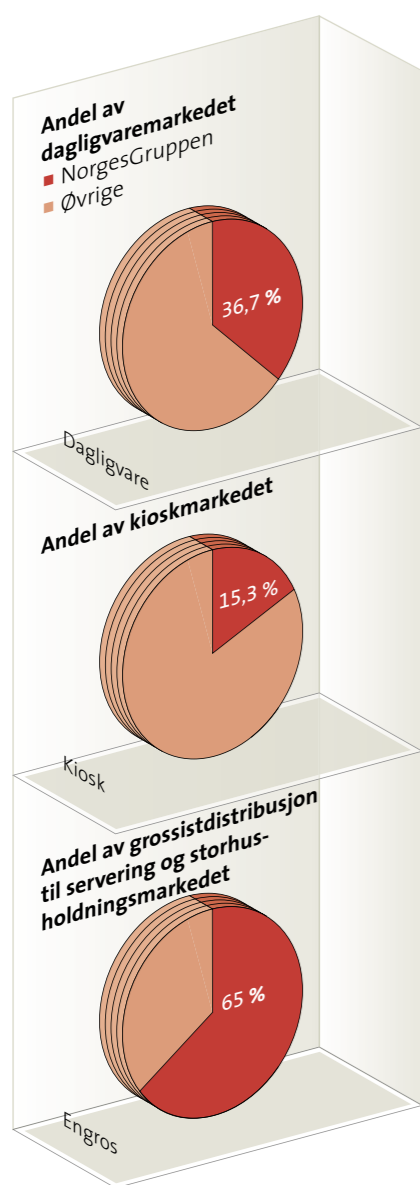
NorgesGruppens engrosvirksomhet er landets største grossist i storhusholdningsbransjen og leverer til omlag 7500 kunder i institusjonsmarkedet, kantine- og cateringmarkedet, serverings- og overnattingsmarkedet.





# PRISFOKUS OG MER INNSYN

Skjerpet konkurranse har preget året. Vilkår som mangfold og miljøansvar utfordrer også. Vi har gjort bevisste valg, og styrket vår posisjon og andel av markedet.



■ Det norske dagligvaremarkedet er preget av høy konkurranse både på kjedenivå og leverandørnivå. Fire store dagligvaregrupperinger står i dag for 98,4 prosent av omsetningen. Vi i NorgesGruppen jobber kontinuerlig med å skape mangfold og konkurranse innenfor hver enkelt varegruppe i vårt system.

#### Konkurransetilsynets rapport

På bakgrunn av den mye omtalte «hyllekriegen» i 2005 valgte Konkurransetilsynet å vurdere dagligvarebransjen og dens aktører. NorgesGruppen er tilfreds med at en uavhengig instans har konkludert med at vårt innkjøpssystem er både lovlig og akseptabelt. Konkurransetilsynet slår fast at utjevningen av makt mellom leverandører og kjeder har begunstiget forbruker i form av lavere priser. Konkurransetilsynet ønsker at dagligvarekjedene skal bidra til å styrke konkurransen på leverandørleddet. For å ansvarliggjøre kjedene skal det innføres meldeplikt på årsavtaler for de store dominerende leverandørene. I tillegg vil Konkurransetilsynet avholde årlige møter med kjedene der tilsynet vil ta opp forhold i markedet som kan skade konkurransen. NorgesGruppen imøtekommer disse tiltakene og vil fortsette sitt arbeid med å skape konkurranse innenfor alle ledd; helt i tråd med Konkurransetilsynets ønske.

#### Marginene presses

I 2005 økte konkurransen mellom kjedene i dagligvaremarkedet. Prisfokuset og marginpress har blitt sterkere og forutsetter en enda bedre effektivisering av vareflyt og leverandøravtaler. For å

hevde oss skal vi bli tydeligere på våre konsepter og sikre god drift av butikkene. Vi skal heve kvaliteten på tjenestene og varene, og sikre et godt utvalg. I tillegg skal vi alltid sørge for at matsikkerhet er i førersete. NorgesGruppen har vært opptatt av produktutvikling og innovasjon, og jobber for et bedre mangfold innenfor vareutvalget. I 2005 har vi sett at flere leverandører slår seg sammen for å sikre synergier. NorgesGruppen følger denne utviklingen nøye.

#### Internasjonale betingelser

Vi avsluttet samarbeidet med Carrefour i fjor, men vi har fortsatt internasjonalt fokus. Vi har i dag samarbeid med United Nordic for innkjøp av egne merkevarer og har også ambisjoner om å videreutvikle de strategiske nordiske og internasjonale allianser. NorgesGruppen og dagligvarebransjen må i økende grad innrette seg etter endrede internasjonale rammebetingelser fra EU og Verdens handelsorganisasjon.

#### SAMMEN OM UTVIKLING

■ Vi er til for kundene våre. Utvalget i butikkene er skreddersydd for kjedene, men tilpasset forbrukerens behov. Vi følger nøye med på behov og trender. Men uten tette bånd til leverandørene er det vanskelig for oss å gjøre hverdagen din bedre. Vi bruker

mye tid og ressurser på å utvikle produkter sammen med leverandørleddet, der ekspertisen finnes. Resultatet kan du glede deg over, hver dag.





# INNKJØP I FORBRUKERÅND

NorgesGruppen har landets største innkjøpsvolum av daglige forbruksvarer. Hvert år bruker vi betydelige ressurser på å utvikle sortiment og varekategorier til dagligvare, servering og storhusholdning, basert på solid forbrukerinnsikt.

■ NorgesGruppen er opptatt av å forstå forbrukerne, og legger mye arbeid i å analysere forbrukernes handle- og spisevaner. Vi gjennomfører detaljerte analyser på hver varegruppe og leverandør i forhold til hvordan produktene og leverandørene presterer. Hvem er kundene til de ulike produktene? Hvilke trender kommer? Hvordan skaper vi utvikling i kategorien? Har vi riktig innkjøpspris? Er forbrukerforpakningen som den bør være? Holder produktet mål?

Analysearbeidet bidrar til at vi kan ta bedre beslutninger, og gå i dybden med kategorier og leverandører. Vi ønsker å være forutsigbare og faktabaserte i våre forhandlinger med leverandørene.

#### Forhandlinger

NorgesGruppen har to typer leverandøravtaler. Den ene går over flere år som et integrert samarbeid, og skal utvikle kategoriene i fellesskap med både store og små leverandører. Den andre avtalen er ettårig.

Årsforhandlingene starter i oktober, og gjelder fra årsskiftet. I NorgesGruppen forhandler vi sentralt reell nettoppris på varene. Det inkluderer varerabatter og samarbeidsbonuser som igjen kanaliseres til reelle innkjøpspriser per vare.

De sentrale avtalene er ferdig fremforhandlet i slutten av november. I desember overtar kjedene med forhandling av aktivitetsavtaler, såkalte «joint marketing»-avtaler, med leverandørene. Avtalene

gjelder kampanjer, demonstrasjoner i butikk og andre salgsfremmende tiltak. Utover årsforhandlingene har vi jevnlig møter med leverandørene, blant annet kvartalsmøter og halvårsmøter.

#### Konkurranse innenfor alle varegrupper

Vi vurderer dagens sortiment nøye, og tar ut varer som forbrukerne ikke etter-spør. For å sikre at vi kan tilby et nødvendig sortiment, bruker vi forbruker- og kjøpsinformasjon. Noen varer skal vi alltid ha, selv om de ikke tilfredsstiller salgskravene, for eksempel konditorfarge. I tillegg har vi flere større kategoriutviklingsprosjekter hvert år. Et eksempel er «fersk-fisk-prosjektet» med mål om å tilby bedre utvalg, bedre kvalitet og bedre lønnsomhet for hele verdikjeden. I 2005 gjennomførte vi 10 til 12 slike prosjekter. Kategoriutviklingsprosjektene fokuserer på sortimentsutvikling og Space Management.

#### Rett produkt på rett plass

Space Management sikrer at vi har rett produkt, i rett mengde og på rett plass i butikken. Space Management er et verktøy som optimaliserer varesortimentet og bedrer eksponeringene i forhold til salg. På den måten blir butikken tilpasset kunden, og lokalene kan utnyttes optimalt. Vi unngår utsolgtssituasjoner, og får bedre kundeservice. Når varene plasseres i forhold til hvordan de selger, vil det bidra til å øke varens omløpshastighet i butikk. Det blir enklere å tilpasse varelageret til etterspørselen, og samtidig bedrer vi påfyllingsrutinene våre.

#### VALGETS KVALER

■ Vi er opptatt av å forstå forbrukeren. Derfor bruker vi mye tid på å analysere kjøps- og spisevaner, studere trender og sette sammen riktig utvalg av varer og produkter. Hvert år lanserer vi mer enn 1 500 nye produkter i butikk. Bak hver eneste nyhet

ligger en omstendelig prosess, mange avveininger og hektiske arbeidsdager. Vi vet at nye produkter stimulerer til kjøp, men ikke alle nyheter overlever. Gjenkjøpsgraden avgjør, og valget er ditt.





**DAGLIGVARE**

■ Innenfor dagligvaremarkedet leverer NorgesGruppen mat til 1 898 butikker. NorgesGruppens virksomhetsområder omfatter tre landsdekkende kjedekonsepter, samt et nærbutikkonsept og et regionalt stormarked-konsept.

**KIOSK- OG SERVICEHANDEL**

■ Innenfor kiosk- og servicemarkedet har NorgesGruppen et eget kiosk-konsept som heter MIX. Kjeden består av 813 kiosker og servicebutikker. I tillegg har NorgesGruppen leveranser til Shell og Esso.

**SERVERING OG STORHUSHOLDNING**

■ NorgesGruppen er en stor aktør innen storhusholdningsbransjen og leverer i dag til institusjonsmarkedet, kantine/cateringmarkedet, serverings- og overnattingsmarkedet og reiseliv for øvrig. NorgesGruppen er i tillegg medeier i enkelte serveringskjeder.

**Likebehandling**

Prinsippet om rett produkt på rett plass gjelder også for egne merkevarer, kontra industriens merkevarer. For å tilby riktig mangfold er NorgesGruppen opptatt av å balansere industriens merkevarer og våre egne merkevarer med hensyn til pris, men også produktutvalg. Unil AS er ansvarlig for utvikling, innkjøp og markedsføring av våre egne merker. Veksten i våre egne merkevarer skal balansere godt med etterspørsel, markedstilpasning og produkter til lav pris. Vi vurderer kvalitet og sikkerhetsnivå på alle nylanseringer, og for egne merker er det utviklet en metodikk som tester forbrukeropplevd kvalitet. Innkjøpene styrer vi likevel etter prinsippet om at alle produkter behandles likt, uavhengig om det er industriens eller egne merkevarer.

**Mangfoldet øker**

Industriens merkevarer er og vil alltid være viktige for oss. Likevel utfordrer vi leverandørene på pris, men også på utvikling og strategi. Utviklingen innenfor sortimentene skjer på bakgrunn av etterspørsel og trender. Vi ser at vekstpotensialet er stort for flere områder, blant annet frukt og grønt. Gjennom avtaler med produsentene tester vi ut nye produkter. Vi gir produsentene en leverandørgaranti som skaper trygghet for at produktene vil bli solgt, og det er viktig for produktutviklingen. Vi har eksempelvis økt mangfoldet av ulike sorter poteter, løk og tomater fordi produsentene var garantert leveranse. Produktutvikling gjelder også for pakningsstørrelse. Vi leverer produkter til både énpersons- og familiehusholdninger i butikk, men også til større kundegrupper innen servering og storhusholdning. Blant annet utvikler vi semiferdige produkter som er enkle å tilberede for storhusholdningskundene. Vi ser at bredere utvalg gir større rullering og bedre produkter.

**Trygge innkjøp**

NorgesGruppens butikker og kunder innen storhusholdning, servicehandel og servering skal være trygge på at varer de handler gjennom oss, overholder krav til matsikkerhet, kvalitet, miljø og etikk. Det er viktig for oss å ha tillit i markedet. Det får vi blant annet gjennom kontroll med risikoen forbundet med varene vi omsetter. En mulig svikt i rutiner knyttet til

helse, kvalitet og redelighet anser vi som en risiko. Oppfølging av leverandørene er et viktig ledd i vårt risikoarbeid.

**Ufravelige krav**

NorgesGruppen krever at leverandørene til enhver tid skal sikre kontroll med kvalitet og matsikkerhet på egne produkter. Vi forventer også at leverandørene overholder norske lover og forskrifter, og at næringsmiddelbedriftene er godkjent av Mattilsynet og oppfyller IK-matforskriften. Leverandørene våre må ha operative og dokumenterte systemer for kvalitetssikring og internkontroll, kunne dokumentere at kjøle-/frysekjeden holder korrekt temperatur, og at vi blir varslet umiddelbart ved alle typer av produktfeil. Produkter med feil eller avvik trekkes tilbake uten unødig opphold. Helsefarlige produkter trekkes omgående fra markedet. Vi har etablert et effektivt SMS-system som varsler produktfeil direkte til butikker, MIX-kiosker, Asko-selskap og storhusholdningskunder. Systemet bekrefter samtidig at mottakeren har fått meldingen.

NorgesGruppen risikovurderer leverandørene, men også interne rutiner og prosesser. Vi har styrket produktkontrollen på sortimentet, og varesikret alle nylanseringer for å tilfredsstille et stadig strengere krav fra forbrukere, Mattilsynet og EU.

**LINE BYBERG HØIENHOLM – ØKOLOGI****Økologi er livstil**

■ Trendforskere mener økologi blir en av de store trendene i 2006. Det er ingen tvil om det. I dag selger vi førti prosent flere økologiske produkter enn for bare ett år siden. Det viser hvor bevisste forbrukerne er blitt på helse og sunnhet. Men tilgjengelighet er viktig. I våre butikker finnes økologiske produkter i de fleste varegrupper, og målet er å ha et økologisk alternativ til alle volumvarer. Utvalget er spesielt stort innenfor meieri, frukt og grønt og tørrvarer. De økologiske produktene er naturlig dyrket uten kjemiske sprøytemidler. Myndighetenes nye målsetting er at 15 prosent av matproduksjonen og matforbruket skal være økologisk innen 2015.

**NILS PETTER ERIKSON – DRIKKE****Ikke bare vann**

■ Flaskevann og lettprodukter øker på bekostning av sukkerholdig drikke. Norske forbrukere har historisk ligget på verdenstoppen i konsum av brus. Konsumet forsetter på samme høye nivå, men innholdet er i ferd med å snu mot sunnere drikker. Bare det siste halve året lanserte vi tretten nyheter på smakstilsatt vann. Forbrukerne vil ha vannet friskt og kaldt. Derfor satser vi bevisst på avkjølte produkter til mennesker på farten. Vann får nå flere segmenter; til hytta, hverdags, trening og fest. Lavere kullsyre og lite salt er en klar trend. Stillvann har en vekst på hele 30 prosent. Vann beriket med vitaminer, urter og naturlige ekstrakter er ting vi vil se fremover. Helseaspektet preger trendene, og spiser du mye krydret mat, får du vann med naturlig høy PH-verdi som bidrar til rett surhetsbalanse i kroppen. Vann er ikke lenger hva det var.

**OLE CHRISTIAN FJELDHEIM – NON-FOOD OG TØRRVARER****Skinnende trendy**

■ Utvalget av hygieneprodukter i dagligvare eksploderer, og kategorien blir stadig mer segmentert. Produktene er preget av høy lanseringstakt, og har kort livssyklus. Det stiller større krav til innkjøp og kategoristyring. Veksten er på tolv prosent, og forteller om nye bruksmønstre. Vi ser at «spa» er blitt et hjemmebegrep. Vi lar oss stresse ned og kvikkes opp med produkter til hud og hår som tidligere var forbeholdt frisør og hudpleiesalongene. Vi har også introdusert egne hudpleieserier for menn.

**UNN KRISTIN HAUGEN – KIOSKVARER****Godt med lite sukker**

■ Kravet til sunnhet og helse påvirker også kioskvarekategorien, og trenden er stadig flere sukkerfrie produkter. Tyggegummi har vært uten sukker lenge, og i segmentet pastiller og drops øker andelen sukkerfritt betydelig. I butikkhyllene finner vi også sukkerfrie kjærligheter og vingummi. Men for store mengder søtningsstoffer er heller ikke bra, spesielt for de yngste kundene våre. Vi ønsker derfor å fokusere på produkter med redusert sukkerinnhold som et godt alternativ. Mørk sjokolade er sunnere enn lys, og har tatt et godt grep i markedet. Nøtter vokser, og det lanseres stadig flere varianter snacks med redusert fettinnhold. Men når dette er sagt; Godteri og snacks skal først og fremst nytes.





# BEVISSTE FORBRUKERE UTFORDRER

NorgesGruppens visjon er å gi kundene en bedre hverdag. Mye tid og ressurser går med til å analysere handle- og spisevaner. Kundene er vårt viktigste barometer, og påvirker beslutningene vi tar.

■ Globaliseringen har endret forbruker-atferden. Vi er oftere på farten, opplever nye matkulturer, og forventer å finne varene igjen i butikkhyllen hjemme i Norge. Forbrukerne stiller store krav til vareutvalg, kvalitet og pris. De er opptatt av å spare tid, og handler gjerne mat som er lett å tilberede. Husholdningene blir mindre i antall personer, og det krever praktiske porsjonsløsninger. Vi opplever også at helse og ernæring får stadig større fokus hos kundene. Alt dette forteller oss at mangfold i konsepter, varer og tjenester er viktig.

#### Mangfold er viktig

Undersøkelser viser at forbrukerne handler i to til tre ulike dagligvarebutikker hver uke, og kundene bruker valgmulighetene godt. Vi har kjeder som dekker forbruker i ulike kjøpsituasjoner. Vareutvalget er i konstant endring med nye produkter, og det stiller krav til distribusjon. Nisje-produkter fra norske lokalsamfunn er viktig for forbrukeren, og et samarbeid med Matmerk sikrer at regionale og lokale produkter med kvalitetsmerking får plass i våre butikker. Egne undersøkelser viser at vi er blitt bedre på frukt og grønt, og vi ser en økning i etterspørselen etter økologiske produkter. I 2005 hadde NorgesGruppen en økning på 40 prosent av salg av økologiske produkter, og vi satser videre på varegruppen i 2006. Vi deler myndighetenes målsetting om at 15 prosent av produktene i butikkene skal være fra økologisk dyrket mat.

#### Nærhet til kunde

Kjennskap til forbrukerne får vi gjennom å kartlegge handle- og spisevaner. NorgesGruppen bruker betydelige ressurser for å forstå kunden, og det mener vi er lønnsomt. Jo nærmere vi kommer kunden, dess tryggere er vi på at vi kan levere varene og utvalget kundene ønsker. Informasjonen vi får om kundenes handle- og spisevaner er sentral i kontakten med produsentene og leverandørene, og bidrar til produktutvikling. Eksempelvis har NorgesGruppen vært en aktiv pådriver for utvikling av nye produkter innen kategorien frukt og grønt. Det er spesielt viktig fordi forbrukerne er blitt mer bevisst på helse.

#### Dagens sortiment

Vi jobber offensivt med sortimentet i alle kategorier for å tilfredsstille forbrukerne. En viktig trend i dagens samfunn er conveniencehandel. Forbrukerne ønsker et sunt utvalg av mat, raskt servert på middagsbordet eller til lunsj. Convenience er derfor et viktig stikkord ved utvikling av varer.

NorgesGruppen har satset på en triologistruktur i de fleste kategoriene. Vi har «fighting brands» som matcher våre billigste konkurrenter på pris og kvalitet. I tillegg har vi medium profilerte produkter til lavere forbrukerpris, og til slutt merkevarer som normalt bygger verdi og lønnsomhet.

Vi ser at triologistrukturen har gitt kjedene økt konkurransekraft på pris, og i kategoriene hvor strukturen er imple-



#### NOE FOR ALLE

■ Fremtidens forbrukere ønsker lettvinde løsninger, og tid er mangelvare. Helse og ernæring blir viktigere, og matkultur er trendy. Det, og mye mer, gir oss enorme utfordringer hver dag, men vi er godt forberedt. Vi tror på en oppskrift av mangfold,

valgmuligheter og konkurransedyktige priser i butikk. Og sunne, velsmakende måltider i kiosk og gatekjøkken. Forutsetningen er gode råvarer, kontinuerlig produktutvikling og hyggelig service.



mentert, er kjedeandelen økt. Det betyr at forbrukerne setter pris på flere valgmuligheter.

#### Riktig balanse

Flere valgmuligheter er også retningsgivende for utvikling av egne merkevarer, og andelen er i dag 8,7 prosent av sortimentet. NorgesGruppen er opptatt av en riktig balanse mellom egne merkevarer og handelens merker som er, og alltid vil være viktig for forbrukerne. I kategorier med lite utvikling og konkurranse ønsker vi å bidra med alternativer til forbrukerne i form av våre egne merkevarer. Flere nye First Price produkter ble lansert i 2005, og konseptet er godt mottatt av forbrukerne. First Price var for øvrig en av tre kandidater som fikk hederlig omtale av juryen under Årets Merkevarer i 2005. I juryens uttalelse heter det blant annet at merket har oppnådd høy kjennskap på kort tid, og har vist god utvikling. NorgesGruppen roses for å ha arbeidet aktivt med produktsortimentet.

#### Nye konsepter

Vi jobber aktivt med å tilby tidsriktige konsepter som klart differensierer seg fra konkurrentene. Norske Shell AS og NorgesGruppen ASA inngikk i 2005 en avtale om å lansere et nytt konsept for mat og drikke i Shell Select. NorgesGruppen skal drive den nye kjeden under merke-navnet Fresh, mens Shell skal ha ansvaret for den øvrige driften av stasjonene. Så langt viser våre piloter at Fresh-konseptet blir godt mottatt av forbrukerne.

Også MIX-kjedens konsept har vært under vurdering, tilpasset nye forbrukertrender. I juni 2005 ble MIX-kjeden innstilt som vinner av Oslo kommunes anbuds-konkurranse om oppføring og drift av syv bykiosker i Oslo sentrum. Utvikling av bykioskene vil være et viktig ledd i MIX-kjedens satsning innen kiosk- og conveniencemarkedet i Norge.

NorgesGruppen satser videre på utvikling av andre kjedekonsepter. Vi investerte 1,4 milliarder kroner i fjor i eksisterende og nye butikker for å sikre oss butikker og konsepter som forbrukerne ønsker. Vi forventer nye investeringer i oppgradering og nyetablering i 2006 som skal sikre oss butikker og konsepter som forbrukerne ønsker seg.

#### Gode betingelser

Våre kunder på storkjøp- og serveringsmarkedet, kiosk- og conveniencemarkedet skal få gode betingelser gjennom konkurransedyktige priser og produkter. Arenaene er viktige for oss, og en stor del av innkjøpsarbeidet i NorgesGruppen er rettet mot disse markedene. Vi ønsker å bidra med verdiskapende arbeid og effektivisering, og har kontinuerlig fokus på utvikling av produkter.

Vi har etablert ASKO Netthandel som gir kundene lett tilgang til informasjon om produkter og tjenester, og samtidig en enkel måte å bestille varer på. Bestillingen skjer elektronisk, og gir kundene et godt verktøy for bedre økonomisk styring av bedriften. I dag er det over 3 000 brukere av ASKO Netthandel.

#### Sikkerhet først

Kunder og forbrukere skal oppleve NorgesGruppen som en ansvarlig og profesjonell aktør på kvalitet, miljø og matsikkerhet. Våre ansatte skal ha nødvendig kompetanse for å utvise ansvarlighet, og gi kundene en tryggere hverdag og en god handleopplevelse. Matvaresikkerhet skal alltid være førende.

Vi praktiserer et Trygg Mat-program som sikrer at faste butikkansatte og vikarer får solid kunnskap om matsikkerhet. Opplæringen er elektronisk, og lett tilgjengelig for alle ansatte. Mer enn 10 000 ansatte i NorgesGruppen tok eksamen i Trygg Mat i 2005.

NorgesGruppen skal levere trygge produkter i hele forsyningskjeden. Vi jobber kontinuerlig for å redusere antall uønskede hendelser ved hjelp av et profesjonelt og systematisk varesikringsarbeid.

## Våre egne merkevarer (EMV)



**ELDORADO**

**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**

**First Price** er en 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**

**Gartner** omfatter vegetabiler. 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**

**Seidel** er et eget varemerke for øl og lettøl.



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



**Smart** tilbyr balansert dyrefôr sammensatt av ferske råvarer.



# VERDISKAPING LOKALT

Verdiskapende forretningsutvikling er en viktig forutsetning for oss, og nærbutikken står i en særstilling. Resultatene skal komme kjøpmenn, eiere, ansatte og ikke minst forbrukeren til gode.

## SLIK GIR VI DEG EN BEDRE HVERDAG

■ **Reseptfrie legemidler** 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. Dagligvarebransjen har 20 prosent av markedet.

■ **Post i butikk** er et annet tilbud som gjør hverdagen enklere. Postale og finansielle tjenester i samarbeid med Posten tilbys i dag gjennom 670 av NorgesGruppens butikker/kiosker.

■ **Bank i butikk** – et økt tilbud av enkle finansielle tjenester som for eksempel større muligheter for uttak av kontanter, innskudd og betaling av regninger vil bli testet ut i noen av våre butikker i 2006. I løpet av 2007 vil de fleste butikkene i NorgesGruppen kunne tilby disse tjenestene.

■ NorgesGruppen har et stort antall små og store butikker spredt over hele landet. For lokalsamfunnet betyr butikkene først og fremst lokal service og arbeidsplasser, og for kommunen, skatteinntekter. Nærbutikken er gjerne nerven i lokalmiljøet, og en arena for NorgesGruppens verdiskapende tjenester. I tillegg til dagligvare tilbyr de fleste nærbutikkene reseptfrie medisiner, posttjenester og kontantuttak i kassen. I 2007 vil også enkle banktjenester bli en del av tilbudet i form av uttak, innskudd og betaling av regninger. Vi kan gjerne si at dagligvare har tatt deler av ansvaret fra bankene.

## Øker servicegraden

Utviklingen av nye tjenester er positiv for våre lokale kjøpmenn, og gir butikken et stadig bedre driftsgrunnlag med flere ben å stå på. Vi har også innført et nytt pengesikringssystem, Cash Guard, for kasse som tar hånd om pengeflyten i butikk og mellom butikk og bank. De nye tekniske løsningene øker servicegraden. Kontantbehovet er satt i system. Bruk av pengesikringssystemet reduserer også ransrisikoen betydelig.

## Lokale produsenter får plass

NorgesGruppens intensjon er å gi kundene en bedre hverdag i forhold til tjenester, vareutvalg, pris, geografisk nærhet og åpningstider som blir bestemt ut fra det lokale behovet. Effektiv varetransport er også viktig for å sikre butikkene i distriktene et godt vareutvalg, og valgmuligheter på kvalitet og pris. Vi har tatt hensyn til forbrukernes behov for mangfold. Det vil resultere i en balanse

mellom tradisjonelle norske varer, regional mat og ulike utenlandske varianter.

Lokalprodusert mat blir mer og mer etterspurt av forbrukerne, men alle kravene som stilles til produsentene, gjør det ofte vanskelig for de minste produsentene å nå igjennom. NorgesGruppen har derfor vært opptatt av å finne frem til en ordning som gir oss muligheten til å tilby gode lokale produkter og som gjør det lettere for lokale produsenter å nå frem med sine varer. NorgesGruppen har derfor inngått en avtale med Matmerk som åpner for en markedskanal for produkter som har oppnådd en beskyttet betegnelse eller som er godkjent for bruk av spesialitetmerket.

## Flere Joker-butikker

Flere lokale og selvstendige kjøpmenn vil i fremtiden bli Joker-butikker. Fordelene kommer i form av leveransegaranti, kundekontakt og et system for leveranser av andre varer enn fiskekroker og hytteutleie som også er naturlig for en nærbutikk i Bygde-Norge.

## NÆRT OG PRAKTISK

■ Nærbutikken er nerven i lokalmiljøet, og en ypperlig arena for nye tjenester. Så langt har fleksible åpningstider, reseptfrie medisiner, posttjenester og kontantuttak vært en suksess. Snart lanserer vi enkle banktjenester med uttak, innskudd og betaling

av regninger. Det gir også kjøpmannen flere ben å stå på. Antall Post i Butikk per 31.12.2005 var 670.





# ANSVARLIGHET I PRAKSIS

Som Norges største matvarekjede må vi vise ansvar. Det innebærer kvalitet i hele verdikjeden, sunn konkurranse og leveringssikkerhet. Vi har også et ansvar som arbeidsgiver. Vi stiller ambisiøse krav til oss selv, men også til leverandører og samarbeidspartnere.

■ Vi er bevisst vår posisjon som Norges største dagligvaregruppering. Derfor pålegger vi oss selv et ekstra ansvar for å sikre reell og forbrukerfokusert konkurranse i bransjen i forhold til varer og produkter, men også i forhold til kjeder og konsepter.

Vi bidrar med å ta ansvar for å opprettholde konkurransedyktige nærbutikker i distriktene. For at butikkene skal ha flere bein å stå på, har vi jobbet aktivt for å få på plass tilleggstjenester som Post i Butikk, reseptfrie legemidler og Bank i Butikk.

NorgesGruppen har en markedsandel på 36,7 prosent, men representerer 45,6 prosent av dagligvarebutikkene. Det er fordi kjedene våre er representert over hele landet, med alt fra små butikker på den ytterste øy til store forretninger i kjøpesentre i de største byene. Vi er opptatt av å sikre mangfold i kjeder og konsepter, og garantere en leveransesikkerhet av matvarer over hele landet.

#### Miljø og matsikkerhet

##### Miljøtiltak lønner seg

NorgesGruppens virksomheter påvirker miljøet på mange områder. Vi arbeider derfor aktivt med å begrense de negative miljøkonsekvensene av driften, og bidrar til at produksjon og distribusjon av varer foregår på en måte som tar hensyn til miljøet. Med mål om å redusere avfallskostnadene tar vi nå i bruk en ny løsning for utsortering av papp, plast, glass, metall og papir i alle butikker. Systemet heter KING, Kildesortering i NorgesGruppen.

Resultatene så langt viser en betydelig reduksjon av miljøbelastningene, og en positiv økonomisk gevinst i form av lavere renovasjonsutgifter.

NorgesGruppen er aktiv pådriver overfor materialselskapene, og bidrar til at alle våre leverandører plikter å være medlem i et av materialselskapene.

Vi arbeider for å redusere antall tomme biler på veien. Målsettingen om 100 prosent egendistribusjon av varer til butikkene og engroskundene er viktig i denne sammenhengen.

#### Kontrollerer matsikkerheten

Kundene forventer trygge produkter av god kvalitet. Derfor stiller vi strenge krav til produsenter, leverandører, distributører og butikker. Produktene vi selger, skal være basert på trygge råvarer, produsert etter akseptable metoder, riktig merket og oppbevart. Informasjonen skal også være lett tilgjengelig. Matsikkerhet innebærer at vi må stille krav til varesikring, kontroll og opplæring i butikk. Høy kompetanse på matsikkerhet er viktig for NorgesGruppen. Vi har utviklet et eget 'Trygg Mat'-program som over 10.000 butikkmedarbeidere har vært gjennom. Kurset sikrer at alle butikkansatte følger viktige retningslinjer i arbeidet med matsikkerheten. Dersom det avdekkes partier med varer som ikke oppfyller kravene, utløses en beredskap som umiddelbart varsler butikker og storkunder, og stenger varen i kassen. Et godt samarbeid med Mattilsynet sikrer at vi etterlever gjeldende regler.

#### LETT PÅ NETT

■ Det skal føles godt å være ansatt i NorgesGruppen. Faglig dyktige medarbeidere lærer av hverandre, og mer kompetanse gir trivsel og større produktivitet. Det er grunntanken i en offensiv satsing på faglige opplæringsprogrammer for alle våre

ansatte. Vi var aller først på e-læring i frukt og grønt. I tillegg er Trygg Mat-kurset gjennomført av over 10 000 ansatte. Internt er det lagt opp til karrieremuligheter for den som ønsker nye utfordringer. Og en trygg og inspirerende arbeidsplass.





### Gode formål

En posisjon blant Norges største bedrifter krever et aktivt samfunnsengasjement.

Forbrukernes bevissthet omkring etisk handel er økende, og vi merker større etterspørsel etter rettferdige produkter. NorgesGruppen selger rettferdige produkter under merkenavnet Max Havelaar og Fairtrade, en internasjonal ordning som sikrer mindre produsenter og plantasjearbeidere i utviklingsland gode handelsbetingelser og bedre sosiale kår. Gjennom denne ordningen får bøndene direkte tilgang til vestlige markeder, og dermed mulighet til vekst og utvikling. Samarbeidet legger til rette for at norsk import bidrar til sunn, sosial og økonomisk utvikling i opprinnelseslandene.

NorgesGruppen får mange henvendelser om støtte til gode formål. Sentralt konsentrerer vi oss om støtte til humanitære organisasjoner. Blant annet har NorgesGruppen avtaler med Kirkens Bymisjon, Amnesty og Unicef. Profillhus og engrosvirksomheten bidrar til en rekke sportslige og kulturelle tiltak på lokalt og nasjonalt nivå.

Lokale kjøpmenn og kjeder har også valgt å gi bidrag til sportslige og kulturelle tiltak i sine nærmiljøer.

### Ansvarlighet overfor våre ansatte

NorgesGruppen har en viktig rolle i forhold til arbeidsmiljø, trygge arbeidsplasser og opplæring av ansatte. Dyktige medarbeidere er en betydelig ressurs, og vi ser en klar sammenheng mellom kompetanse, trivsel og produktivitet. NorgesGruppen legger stor vekt på ansattes utviklingsmuligheter og behov for kompetanseøkning, og gjennomfører regelmessige målinger på lederskap og trivsel som styringsverktøy for videre utvikling av organisasjonen.

### Kompetanseutvikling

En klar konkurransefaktor for NorgesGruppen er faglig dyktige medarbeidere, og forretningsområdene gjennomfører årlig mange målrettede opplæringstiltak i sin organisasjon. I 2005 lanserte vi en felles e-læringsplattform for konsernet med profillhusene Meny-Ultra og Kjøpmannshuset som piloter. Det vil effek-

tivisere administrasjon og oppfølging av opplæring, både nettkurs og klasseroms kurs. Nettkurs vil være et supplement til tradisjonelle opplæringstiltak for butikkmedarbeidere i kjedene. I et samarbeidsprosjekt mellom profillhusene, kategori/innkjøp og Bama, er det utviklet et felles grunnkurs for behandling av frukt og grønt. Dette er det første av flere samarbeidsprosjekter knyttet til utvikling av nettkurs innen sentrale varekategorier eller fagområder.

Det er også anskaffet et nettkurs i informasjonssikkerhet som skal benyttes som felles metodeverk for å øke fokuset på IT-sikkerhet i hele konsernet.

### Internt jobbmarked

I NorgesGruppen skal alle ledige stillinger utlyses internt, og det skjer på et eget område på vår intranettportal. For ansatte som ønsker nye utfordringer, er det et tiltak som fremmer utviklingsmulighetene og mobiliteten innenfor konsernet. Erfaringene viser at dette er en type karrieremulighet som er svært positiv for den enkelte og NorgesGruppen som arbeidsgiver.

### Obligatorisk tjenestepensjon

I samsvar med lovkrav skal NorgesGruppen innføre obligatorisk tjenestepensjon (OTP) med virkning fra 1. juli 2006. Obligatorisk tjenestepensjon skal omfatte alle ansatte i butikker som eies av NorgesGruppen. I tillegg vil alle kjøpmannseide butikker få tilbud om å knytte seg til ordningen for sine ansatte.

### Likestilling og mangfold

Kjønnsfordelingen i NorgesGruppen er representativ for bransjen med høy kvinneandel innenfor detaljvirksomheten, og høy mannsandel innenfor engrosvirksomheten. Vi har en uttalt målsetting om å øke kvinneandelen til nøkkelstillinger i sentrale områder av konsernets virksomhet. I forhold til fjoråret har det kun skjedd mindre endringer i kjønnsfordelingen på leder- og mellomledernivå for konsernet som helhet. Kvinneandelen i ledergruppene innenfor detalj og engros er fortsatt varierende med 40 prosent som høyeste andel, mot 37,5 prosent i fjor. I konsernledelsen på elleve personer er det én kvinne.

### Felles HR- og lønssystem

NorgesGruppen er en stor arbeidsgiver med avlønning til mange tusen ansatte i konsernet, tilknyttede virksomheter og kjøpmannseide butikker. NorgesGruppen arbeider nå med å få på plass én felles systemløsning for personal- og lønnsadministrasjon for alle selskaper fra 2007. Det nye HR- og lønssystemet skal i tillegg dekke alle krav til lovpålagt personalrapportering, samt bidra til effektiv administrasjon av obligatorisk tjenestepensjon. Utover det skal systemet understøtte brukeradministrasjon knyttet til tilgangskontroll på alle våre IT-systemer, noe som er svært viktig for å ivareta informasjons-sikkerhetsarbeidet på en betryggende måte.

### Etiske retningslinjer

NorgesGruppen har vedtatt etiske retningslinjer som omfatter alle forretningsområder, ansatte og tillitsvalgte i konsernet. Retningslinjene finnes på [www.norgesgruppen.no](http://www.norgesgruppen.no)

## Likestilling og mangfold

2005	Menn	%-andel	Kvinner	%-andel
Ledere	139	86,3 %	22	13,7 %
Mellomleder	200	71,4 %	80	28,6 %
Operative ledere butikk	329	68,8 %	149	31,2 %
Operative ledere lager / transport	82	96,5 %	3	3,5 %
Medarbeider kontor	441	52,9 %	393	47,1 %
Medarbeider butikk	1 906	35,7 %	3 433	64,3 %
Medarbeider lager / transport	1 133	93,1 %	84	6,9 %
<b>Sum heltid</b>	<b>4 230</b>	<b>50,4 %</b>	<b>4 164</b>	<b>49,6 %</b>
<b>Sum deltid</b>	<b>2 413</b>	<b>31,4 %</b>	<b>5 261</b>	<b>68,6 %</b>

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

Kvinneandelen i ledergruppene innenfor detalj og engros er fortsatt varierende med 40 prosent som høyeste andel mot 37,5 prosent i fjor. I konsernledelsen på 11 personer er det én kvinne.

NorgesGruppen har en uttalt målsetting om å øke kvinneandelen til nøkkelstillinger i sentrale områder av konsernets virksomhet. I forhold til fjoråret har det for konsernet som helhet kun skjedd mindre endringer i kjønnsfordelingen på leder- og mellomledernivå.

Konsernet har besluttet å innføre ett felles HR-system og dette vil bidra til et bedre analyseverktøy for mer målrettede tiltak for likestilling og mangfold.

## NorgesGruppen støtter

SAMARBEIDSPARTNERE	STØTTE
<p>■ <b>Max Havelaar</b> er en merkeordning for utvalgte produkter som produseres i utviklingsland, og garanterer en minstelønn til produsentene. Prosjektet bidrar til et rettferdig handelsgrunnlag, og bedre sosiale kår i opprinnelseslandet.</p>	<p>■ <b>Amnesty</b> – NorgesGruppen støtter Amnesty International gjennom deltakelse i Justice Club, en medlemsordning som knytter næringslivet til Amnestys arbeid. Ordningen gjør det også mulig for ansatte å engasjere seg i Amnestys arbeid.</p>
<p>■ <b>Kirkens Bymisjon</b> – NorgesGruppen har i flere år støttet juleaksjonen «Lys i mørket» med varer. Nytt i 2005 er bidrag til menneskeverdprosjektet «Lønn som fortjent». Samarbeidet åpner for at våre ansatte kan delta i frivillig arbeid sammen med Kirkens Bymisjon i 2006.</p>	<p>■ <b>UNICEF</b> – Et 3-årig samarbeid om finansieringen av et skoleprosjekt i Eritrea som startet i 2003. I 2004 reiste to ansatte til Eritrea for å studere prosjektet nærmere.</p>
	<p>■ <b>NRKs TV-aksjoner</b> – NorgesGruppen har skapt en god tradisjon gjennom sin støtte til NRKs TV-aksjoner de siste årene.</p>
	<p>■ <b>Fag og idrett</b> – NorgesGruppen støtter flere løpende forsknings- og utdanningsprosjekter i og utenfor fagmiljøet. I 2005 var NorgesGruppen en betydelig bidragsyter under 100-års-jubileet til Matstreif som fremmer norsk matkultur. Gruppens profillhus og kjøpmenn støtter ofte lokale idrettslag, spesielt barneidrett.</p>

NorgesGruppen ASA støttet totalt 30 enkeltsaker i 2005



## KJERNEVIRKSOMHETEN DETALJ

NorgesGruppens kjernevirksomhet består av områdene Detalj og Engros. Detaljvirksomheten omfatter drift og utvikling av konsernets kjedekonsepter for dagligvare, et kioskkonsept, et conveniencekonsept og driften av 421 egneide dagligvarebutikker.

■ NorgesGruppen representerer den største aktøren i det norske dagligvaremarkedet med en markedsandel på 36,7 prosent i 2005. Inntekten fra detaljvirksomheten kommer fra salg av varer i egneide butikker. I tillegg har profilhusene inntekter fra kjedemedlemsavgifter. NorgesGruppen hadde en butikkomsætning på 38,5 milliarder i 2005.

### Kjedekonsepter

Drift og utvikling av kjedekonsepter er organisert i tre profilhus; Meny-Ultra, KIWI og Kjøpmannshuset. Kjeden tilbyr dagligvare- og kioskkonsepter til forbrukere i Norge. Hvert kjedekonsept dekker ulike behov hos kundene, og det er en viktig oppgave å tilpasse og videreutvikle kjedekonseptene i takt med trender og forbruksvaner. Dagligvarekjedene i de tre profilhusene hadde totalt 1 566 medlemsbutikker med en årlig butikkomsætning på 32,7 milliarder kroner i 2005. 421 butikker er egneide,

og omsatte for 16,1 milliarder kroner i 2005. I tillegg er 332 butikker og deres kjeder assosierte medlemmer til NorgesGruppen og representerte en omsetning på 5,8 milliarder kroner i 2005.

### Egneide butikker

Driften i hver av de egneide butikkene følges opp fra kjedens profilhus. Salget utgjør 42 prosent av det samlede salget i butikker tilknyttet NorgesGruppen. Detaljvirksomheten omfatter 421 egneide butikker som inngår i konsernregnskapet for 2005.

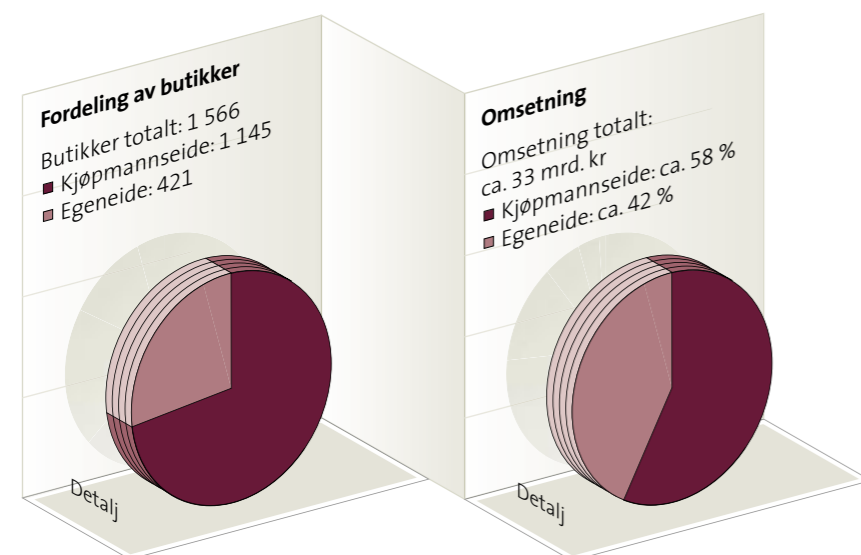
Per 31. desember 2005 er butikkene fordelt på profilhus og kjedekonsepter som følger:

261 egneide KIWI-butikker  
3 egneide Joker-butikker  
50 egneide SPAR-butikker  
2 egneide Eurospar  
9 egneide Ultra-butikker  
81 egneide Meny-butikker  
1 egneid Mix-butikk  
2 egneide Centra-butikker  
1 egneid Jacob's

### Markedet

Norsk dagligvarehandel har i lengre tid vært dominert av fire store grupperinger; Rema 1000, Coop Norge, ICA Norge og NorgesGruppen. I fjor kom den internasjonale dagligvareaktøren Lidl inn i markedet, men de norske aktørene var godt forberedt. Smart Club regnes også som en konkurrerende gruppering til de fem øvrige.

Prispresset øker og konkurransen skjerpes. I tillegg har dagligvarebransjen utfordringer som økte åpningstider og økt konkurranse fra flere bransjer. For å møte utfordringene fokuserer NorgesGruppen



på riktig sortiment i forhold til butikkens størrelse og lokalisering.

Innenfor servicehandelen har NorgesGruppen en markedsandel på 15,3 prosent med MIX-konseptet. MIX-butikkene er kjøpmannseid, og teller totalt 813. I 2005 testet vi ut et nytt kioskkonsept for MIX, som også forbereder seg på endrede rammebetingelser i spillmarkedet.

### Hovedtrekk i 2005

Salget i egneide butikker økte med 16,2 prosent til 16,1 milliarder kroner i 2005. Økningen er et resultat av flere egneide butikker enn året før, og organisk vekst i sammenlignbare butikker.

ACNielsen Norges dagligvareundersøkelse viser at NorgesGruppen økte sin markedsandel med 1,9 prosent til 36,7 prosent i 2005. Til tross for nye aktører i bransjen er enda sterkere fokus på pris, viser økningen at NorgesGruppen har gjort gode strategiske grep i markedet. KIWI, Meny og Ultra/Centra økte sine andeler i 2005.

Antall dagligvarebutikker i Norge har, etter flere års nedgang, stabilisert seg. NorgesGruppen bidro med flest nye

butikker i 2005. NorgesGruppen hadde også størst økning i antall omprofileringer. Eksempelvis gikk 40 butikker i Møre og Romsdal og Oppland fra ICA til NorgesGruppen.

### Profilhus og kjedekonsepter

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

KIWI dekker lavprissegmentene og rimeligere merkevarer, mens Kjøpmannshuset fokuserer på lokal tilhørighet og kjøpmannsrollen. Profilhuset Meny-Ultra satsar på supermarkeder og stort vareutvalg.

### Profilhuset KIWI

KIWI er landets raskest voksende lavpriskjede. I 2005 ble KIWI Norges nest største kjede med en omsetning på 10,6 milliarder kroner, og en markedsandel på 10,1 prosent. KIWI har faste, lave priser på alle varer. Målet er å bli beste lavpriskjede totalt sett.

Introduksjonen av First Price-produktene i KIWI har gjort lavprisprofilen tydeligere. Som eneste lavpriskjede har KIWI kvalitets-

garanti på frukt og grønnsaker. Kvalitetsgarantien videreføres i 2006, sammen med bleieavtalen og datogaranti.

KIWI ekspanderte videre nordover i 2005.

### Profilhuset Kjøpmannshuset

Kjøpmannshuset Norge AS ble etablert ved fusjonering av organisasjonene SPAR Norge AS og MIX-butikkene AS. Profilhuset har 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, og samler kjøpmenn i små og mellomstore butikker til felles kompetanse og forsterket innkjøpskraft. Profilhuset drifter SPAR, EUROSPAR, Joker, MIX og Nærkjøpmenn (Nærmat, Nærbutikken, Lønne). Totalomsetningen inklusive kjøpmannseide butikker var 11,9 milliarder i 2005.

Kjøpmannshusets særpreg er å være best lokalt. Dagligvarebutikken har stor betydning i mange lokalsamfunn, og skal





være et møtepunkt. Kjøpmannen skal fortsatt ha sin tradisjonelle rolle. I Kjøpmannshusets butikker får forbrukeren utført flere tjenester på samme sted. Reseptfrie medisiner og Post i Butikk har gjort hverdagen enklere for forbruker.

#### SPAR

SPAR-kjeden er NorgesGruppens profilkjede for lokale supermarkeder. Kjeden består av totalt 319 SPAR- og 12 EURO-SPAR-butikker spredt over hele Norge. Spar-kjeden hadde en markedsandel på 7,5 prosent i 2005. SPAR er verdens største supermarked-kjede med 15 000 butikker i 34 land. De største butikkene i SPAR-kjeden i Norge er Eurospar.

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

#### Joker

Joker-kjeden er NorgesGruppens satsing i nærbutikksegmentet. Kjeden består av totalt 358 butikker spredt over hele landet med en markedsandel på 2,6 prosent. Butikkene er mindre i areal og omsetning enn SPAR-butikkene, og har et vareutvalg tilpasset det lokale markedet.

#### Nærkjøpmenn

Nærkjøpmenn samler alle nærbutikker i ett selskap. I dag består selskapet av Nærmat, Nærkjøpmenn- og Lønne-butikker og representerer en markedsandel på 1,2 prosent med sine 357 butikker. Vi vil se en endring i nærbutikkene ved at nærbutikkene i fremtiden enten blir en del av Joker-kjeden eller blir selvstendige butikker uten kjedetilhørighet, men med medlemskap i Kjøpmannshuset.

#### MIX

MIX er NorgesGruppens kioskjede med totalt 813 kjøpmannseide kiosker og servicebutikker over hele landet. MIX-butikkene består av to delkonsepter; MIX og MIX Scene 1, hvor sistnevnte driver leie og salg av video/DVD.

#### Profilhuset Meny-Ultra

Profilhusets kjeder satser på et omfattende vareutvalg med 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 Centra og Jacob's. Meny-Ultra hadde en omsetning på 10,2 milliarder kroner i 2005.

#### 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 hadde i 2005 128 butikker, en omsetning på 8,5 milliarder kroner og 8,1 prosent andel av dagligvaremarkedet.

#### Ultra







Ultra er kjeden for regionale stormarkeder. Ultra-butikkene er NorgesGruppens største butikker i areal, omsetning og vareutvalg. Ultra har mer enn 20 000 produkter i vareutvalget, høyt servicenivå, høy fagkunnskap hos sine ansatte og er en kjede med særpreg. Det finnes ti Ultra-butikker. Butikkene ligger i Oslo, Bærum, Asker, Trondheim, Sarpsborg, Skien og Stavanger. Ultra-kjeden representerer, sammen med Centra-butikkene og Jacob's, en andel på 1,7 prosent av dagligvaremarkedet med en omsetning på 1,7 milliarder kroner.

#### Centra og Jacob's

Butikkene kjennetegnes ved sterkt fokus på ferskvarer innen kjøtt, fisk, frukt og grønt, samt bakervarer. Det finnes to Centra-butikker, og en Jacob's i Oslo- og Akerhus-området.

#### NorgesGruppen Convenience

NorgesGruppen Convenience AS (NGC) er et nyopprettet selskap som skal håndtere satsingen mot convenience-markedet. Selskapet skal ivareta markedsposisjonering knyttet til conveniencekonseptet Fresh, et nytt konsept som i første omgang blir implementert på alle 165 Shell Select-stasjonene. Selskapet innehar kategoriansvaret for hurtigmat for hele Shell-kjeden. Markedet for «mat i farta» er i vekst og forbrukernes preferanser er i endring. NorgesGruppen ønsker å ta del i denne veksten.

PROFILHUS	KJEDEKONSEPT	BUTIKKER		
KIWI	Lavpris	 – Kjapt, trygt og billig	Butikker totalt	379
			Egeneide	261
			Antall artikler	3 000–3 500
			Salgsflate	300–1 000 kvm
			Omsetning per butikk	15–65 NOK mil.
Kjøpmannshuset	Nærbutikk	 – Tid til overs	Butikker totalt	358
			Egeneide	3
			Antall artikler	2 000–4 000
			Salgsflate	120–ca. 400 kvm
			Omsetning per butikk	3–20 NOK mil.
	Supermarked	 – Du kjenner oss	Butikker totalt	331
			Egeneide	50
			Antall artikler	3 000–6 000
			Salgsflate	200–1 000 kvm
			Omsetning per butikk	12–70 NOK mil.
	Kiosk-konsepter	 – Dagens lille høydepunkt	Butikker totalt	813
			Egeneide	1
			Antall artikler	4 000 varelinjer
			Salgsflate	100 kvm
			Omsetning per butikk	2–10 NOK mil.
Meny-Ultra	Stormarked		Butikker totalt	10
			Egeneide	9
			Antall artikler	20 000
			Salgsflate	2 500–5 000 kvm
			Omsetning per butikk	100–250 NOK mil.
	Stort supermarked	 – Frihet til å velge	Butikker totalt	128
			Egeneide	81
			Antall artikler	13 000
			Salgsflate	750 kvm
			Omsetning per butikk	50–140 NOK mil.

Per 31.12.2005



## KJERNEVIRKSOMHETEN

# ENGROS

3

NorgesGruppens engrosvirksomhet omfatter ASKO-selskapene og Stor-casher. JOH-SYSTEM AS i Oslo er både regionalt ASKO-selskap og morselskap i forretningsområdet. Virksomheten er organisert i 9 regioner, med 13 lagre, med sentrallager og samlastingsterminal på Vestby i Østfold.

■ Engrosvirksomheten har ansvaret for vare- og informasjonsstrømmen i verdikjeden fra produsent til sisteleddet innenfor markedssegmentene dagligvare-detalj, offshore- og storhusholdning, kiosk- og servicehandel. Sortimentet omfatter 18 000 varelinjer og tilbys 12 000 kunder. Ansvaret skal utøves slik at NorgesGruppens konkurransedyktighet i verdikjeden sikres ressurseffektivt og miljøvennlig.

#### Hovedtrekk 2005

Engrosvirksomhetens netto omsetning i 2005 ble 20,9 milliarder kroner, en økning på ca. 15,5 prosent fra året før. Driftsresultatet beløp seg til ca. 425 millioner kroner. Det er ca. 1900 årsverk sysselsatt i ASKO-selskapene. ASKO er Norges største engrosvirksomhet.

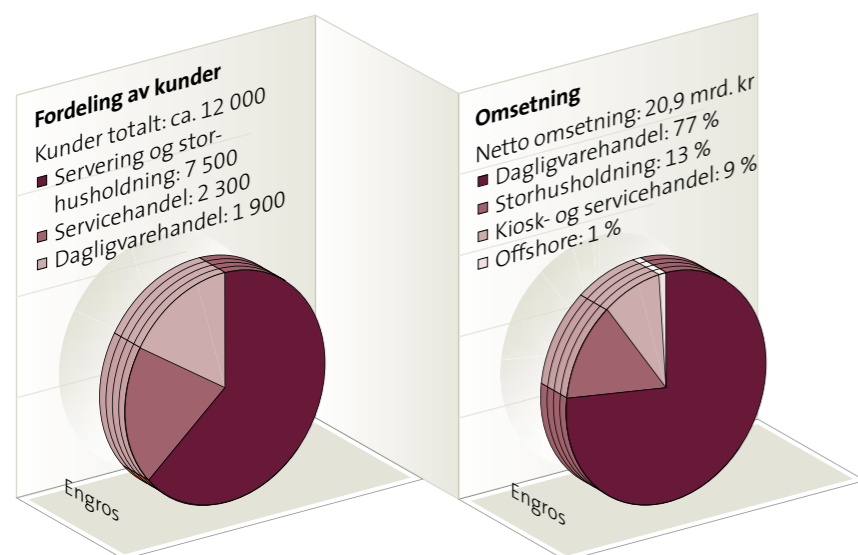
Nye varegrupper distribuert engros, eller økt leveringsandel, er virksomhetens høyeste prioritet. Engrosandelen økte fra ca. 52 prosent i 2004 til ca. 56 prosent i

2005. Estimert årsomsetning av nye varegrupper var på hele 4 milliarder kroner. De viktigste nye varegruppene var hvitt kjøtt (PRIOR) og tobakk.

Fra å distribuere hovedsaklig holdbare dagligvarer øker nå andelen av ferskvarer betydelig. I tillegg til hvitt og rødt kjøtt overtar også ASKO transportansvaret for BAMAs frukt- og grønnsortiment i flere regioner. Kortere holdbarhetstider og mer variert etterspørselsstruktur skaper nye utfordringer i distribusjonsskjeden. Varegruppen tobakk stiller andre krav til sikkerhet og svinnskontroll.

For en del år tilbake leverte dagligvareindustrien til grossistens rampe (CIF). Etter at grossistene overtok ansvaret for hele verdikjeden fra industriens rampe, er det skjedd en betydelig effektivisering gjennom færre kjørte kilometer, komprimering av varelaster og optimalisering av pakningsstørrelser. Denne utviklingen har fortsatt til også å omfatte importvarer. ASKO koordinerer ordrefunksjonen fra alle sine regioner, samordner dette til en ordre, og henter hele vogntog fra rampe i øvrige land i Europa. Vogntogene dirigeres til samlastingsterminalen på Vestby hvor varene samlastes med øvrige varer fra norsk industri og sentrallagrede varer. Varene går i hele vogntog en eller flere ganger i døgnet til de respektive regioner. Fulle vogntog til fastsatte rutetider døgnet rundt er en viktig faktor i driftskonseptet.

Stadig fokus på ytterligere effektivisering av driften står også sentralt. Benchmarking med europeiske grossister, og ASKO-selskapene seg imellom, gir grunnlag for å sette inn tiltak der hvor potensialene er størst. Hver måned året gjennom er det innbyrdes konkurranser for å







komme på pallen. Hvert ASKO-selskap vet nøyaktig hvor det står, og hva det har å hente innenfor alle deler av verdikjeden fra industriens til sisteleddets rampe. Klare og ambisøse mål forankret i målstyrt ledelse, honorering av prestasjon og evaluering basert på hva ASKO-selskapet realiserer i forhold til egne muligheter og potensialer, er grunnleggende ledelsesfilosofi.

#### Ambisjoner og mål

ASKOs ambisjon er 2-delt: Det langsiktige målet er å distribuere 100 prosent av varestrømmen, og samtidig være en kundeorientert og serviceinnstilt logistikkmaskin. Effektivitet og service henger sammen, og er gjensidig avhengig av hverandre for å nå ambisjonene. Økt engrosandel gir også betydelige miljøgevinster for samfunnet – «full bil og raskere vei» gir færre kjørte kilometer. Økt engrosandel innebærer videre at NorgesGruppen overtar en større del av verdiskapningen, som gir grunnlag for økt lønnsomhet i konsernet.

Økt satsing på ferskvarer innebærer endringer i varestrømmen som følge av kortere holdbarhetstider og hyppigere leveringsfrekvenser. Varestrømmen tilpasses den enkelte varens karakteristika. De fleste varer lagerføres regionalt i ASKO-selskapene. Varer med treg rullering, ofte kalt kantsortimentet, lagerføres på Sentrallageret og distribueres via ASKO-selskapene. Varer med kort holdbarhet lagerføres på Sentrallageret, mens de mest holdbarhetskritiske varene distribueres i en transittfunksjon. Det betyr at varene lagres hos produsenten og distribueres via ASKO uten lagerføring én eller flere ganger i døgnet. Med dette varestromskonseptet vil ASKO kunne tilby markedet en engrosmeny for alle typer varer.

#### Prioriteringer 2006

Engrosandelen skal økes betydelig i 2006, til 64 prosent. Det er rødt kjøtt, med Gildes produkter i spissen, som vil stå for den største økningen. I 2005 har ASKO kjørt et testprosjekt i samarbeid med Gilde i en region. De øvrige regionene skal ruller ut i 2006, og de siste primo 2007. Samtidig skal ASKO overta distribusjonen av rødt kjøtt fra flere private produsenter. For produsentene og for forbrukerne

innebærer økt engrosdistribusjon også større tilgjengelighet av varetilbudet i hele landet.

Sentrallageret på Vestby stod ferdig i 2004. Driften av sentrallageret er en integrert del av den regionale virksomhet i ASKO ØST AS. I 2006 skal det settes i gang et større prosjekt hvor formålet er Sentrallager fase 2. Det innebærer en ny og betydelig utbygging av sentrallageret, atskilt fra ASKO ØST AS, og muligvis basert på automatiserte driftsfunksjoner.

Stadige nye krav til effektivisering, også av informasjonsstrømmen, innebærer en kontinuerlig videreutvikling av IT-systemene. Et betydelig IT-prosjekt skal settes i gang i 2006 for å realisere «OPUS 2» i 2007. Videreutvikling av ordresystemene, med automatisk vareforsyning (NG FLYTT) til ASKOs kunder, er viktige deler av dette prosjektet.

ASKO er en av landets største transportvirksomheter. Innenfor termotransport er ASKO landets største. Inngående transportvirksomhet til ASKO drives på ASKOs vegne i regi av DHL. Utgående transport foregår primært på egen kjøll med cirka 300 egne vogntog som kjører til sammen cirka 9 millioner kilometer årlig, eller vel 225 ganger rundt ekvator. Følgelig vil ASKO være en betydelig faktor med hensyn til miljøforbedrende tiltak. Økt engrosandel og høye fyllingsgrader i inn- og utgående transport er miljøeffektivt. ASKO tester nå ut CO<sub>2</sub>-aggregater som vil gi betydelig mindre utslipp av avgasser, raskere nedkjøling og tilnærmet ingen støy. Nye biler vil ha Euro 4-motorer som også innebærer mindre forurensning. Dessuten satser ASKO på avansert teknologi for å sikre matrygget. Alle varer temperaturlogges kontinuerlig i distribusjonen, og overføres via radiosamband som muliggjør effektive strakstiltak ved avvik.

Regionalt arbeider ASKO med en langsiktig strukturplan som skal balansere kravet til lave logistikkostnader og distribusjon av ferske varer. 100 prosent engrosandel og mange varer med kort holdbarhet krever nærhet i distribusjonen til markedene. Samtidig må de regionale virksomhetene ha tilstrekkelige volumer, eller kritisk masse, for å kunne drive



rasjonelt. I 2006 påbegynnes utbyggingen av ca. 35 000 m<sup>2</sup> nytt anlegg i Arna ved Bergen. ASKO VESTS virksomhet derfra vil dekke alle kundesegmenter innenfor dagligvare detalj, service/convenience og storhusholdninger.

Prosjekteringen av et nytt engrosanlegg region nord starter i 2006. Videre vil det besluttes hvorvidt engrosvirksomheten i Rogaland skal samordnes i et nytt anlegg der. Sentrallager fase 2 på Vestby vil også bli besluttet i 2006.





# STAB OG ØVRIGE SELSKAPER

Konsernstaben og de øvrige selskapene skal være støttespillere for konsernledelsen og skal representere nødvendig spisskompetanse.



## Konsernstab

### Kategori/Innkjøp og kvalitet

Stabsavdelingen skal garantere og levere landets beste innkjøpsbetingelser. Avdelingen har også ansvaret for mat-sikkerhet.

### Økonomi/Finans

Konsernets overordnede økonomistyring og finans- og controllerfunksjoner håndteres av denne avdelingen. Viktige oppgaver er å foreta ledelsesrapportering og måling av den reelle verdiskapingen i selskapet. Videre er avdelingen en viktig støttespiller som sikrer en riktig anvendelse av kapital og en riktig finansiell risiko i forhold til konsernets virksomhet. Til slutt er avdelingen ansvarlig for HR-området.

### Region/detalj/Eiendom

Avdelingen for regional koordinering og eierskap koordinerer konsernets totale detaljvirksomhet i hver region. Avdelingen har en koordineringsrolle overfor sentrale

funksjoner i konsernet. Forvaltning av leiekontrakter og eiendommer som benyttes til detaljvirksomhet ivaretas i denne avdelingen. Identifikasjon av nye lokaler, forretningsmuligheter, etablering og om/utbygging av butikker er viktige oppgaver i samarbeid med profilhusene.

### Informasjon og samfunnskontakt

Avdelingen håndterer selskapets eksterne kommunikasjon og har i tillegg ansvaret for portalvirksomheten i konsernet. Næringspolitikk, samfunnsansvar og støtte ligger også under avdelingen. Samfunnsansvar og støtte ligger også under avdelingen.

### Egne merkevarer

Unil AS er ansvarlig for utvikling, innkjøp, markedsføring og distribusjon av produkter under NorgesGruppens egne merkevarer. First Price, Eldorado, Fiskemannen, Slakter'n, Gartner, Seidel, Rimco og Smart er alle produkter med god kvalitet til rimelig pris.

### Innkjøp av «ikke»-salgsvarer

NorgesGruppen Tjenesteyting og Supply AS forhandler gode betingelser på produkter og tjenester på vegne av konsernet og enhetene. Målet er å gi NorgesGruppen et konkurransefortrinn i forhold til innkjøp av varer som ikke selges i butikk, som for eksempel emballasje, butikkinnredning, telefoni, elkraft, profilering og forsikring. Selskapet benyttes som et internt ressurscenter, med betydelig kompetanse innenfor de nevnte avtaleområdene.

### IT og teknologi

NorgesGruppen Data AS sikrer at forretningsområdenes systembehov dekkes på en optimal måte. I tillegg bidrar selskapet til å effektivisere kritiske funksjoner i



verdikjeden. IT opererer som et eget forretningsområde med ansvar for et samlet behov for systemer og teknologi.

### Regnskap og lønn

NorgesGruppen Regnskap AS tilbyr regnskapstjenester til dagligvarebutikker og kiosker. Regnskapskontoret innehar rett kompetanse i forhold til de regnskapsmessige utfordringer som er og kommer i dagligvarebransjen. Selskapet håndterer blant annet regnskapsføring, lønnskjøring, rapportering til offentlig myndigheter, årsoppgjør og ligningspapirer.

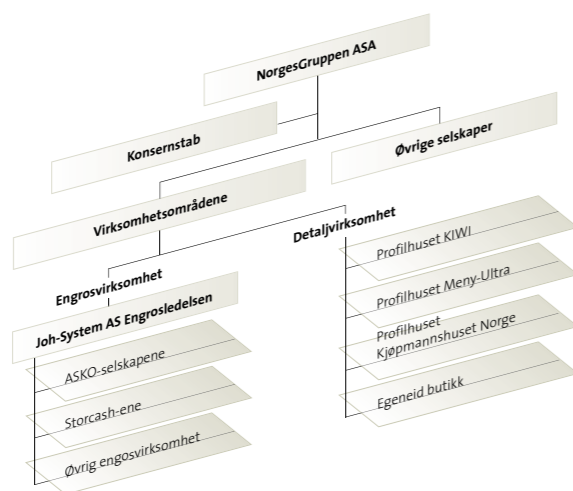
### Fordelskortet Trumf

NorgesGruppen er en av partene i ordningen med Trumf-kortet, et fordels-

program der medlemmer sparer bonus hver gang de handler. Oppspart bonus kan medlemmene ta ut i produkter, opplevelser eller kontanter. Trumf-medlemmer får i tillegg bonus på strøm, boligvarme, leie av bil og hotellopphold.

### Forbrukeranalyse

Sylinder AS er et rådgivnings- og analyse-selskap som eies av NorgesGruppen ASA. Selskapet er et resultat av at CRM, analyse og rådgivningskompetansen fra Trumf AS, ble skilt ut i eget selskap, og overtatt av NorgesGruppen.





# ÅRSBERETNING FOR 2005

## NORGESGRUPPEN ASA

NorgesGruppen er Norges største handelshus. Selskapets kjernevirksomhet er detalj- og engrosvirksomhet innenfor daglige forbruksvarer i Norge. NorgesGruppen er organisert som et konsern med NorgesGruppen ASA som morselskap. Morselskapet har sitt forretningskontor i Oslo, med datterselskaper og virksomheter spredt over hele landet.

### Resultat

I 2005 hadde NorgesGruppen samlede driftsinntekter på 31,5 milliarder kroner (28,1 milliarder kroner i 2004). Økningen på 12 % skyldes organisk vekst, oppkjøp av butikker, først og fremst innenfor kjedekonseptene Meny og KIWI samt betydelig nyetablering. Driftsresultatet før avskrivninger på goodwill ble 1 258,3 millioner kroner (978,4 millioner kroner i 2004). Årsresultatet ble 716,4 millioner kroner i 2005 (437,5 millioner kroner i 2004). I prosent av driftsinntektene var årsresultat 2,3 % (1,6 % i 2004). Styret er godt fornøyd med utviklingen i de økonomiske resultatene.

NorgesGruppens egenkapitalandel utviklet seg til 37,5 % per 31. desember 2005 (35,7 % per 31. desember 2004). Styret anser soliditeten i NorgesGruppen for å være god. Morselskapets bokførte egenkapital var 2 748,4 millioner kroner ved utgangen av 2005 (2 497,5 millioner kroner i 2004).

Netto kontantstrøm fra de operasjonelle aktivitetene var 1 875 millioner kroner i 2005 (1 234 millioner kroner i 2004). Netto kontantstrøm benyttet til investeringer var 958 millioner kroner i 2005 (1 371 millioner kroner i 2004).

Etter styrets oppfatning gir det fremlagte årsregnskapet et rettviseende bilde av konsernets virksomhet og resultat av driften for 2005. I henhold til regnskapslovens § 3-3a bekrefter styret at grunnlaget for videre drift er til stede. Årsregnskapet for 2005 er dermed avlagt etter prinsippet om fortsatt drift.

Styret er ikke kjent med at det har inntrådt forhold etter regnskapsårets utløp som er av vesentlig betydning for bedømmelsen av konsernets stilling.

### Markedsutvikling

NorgesGruppen styrket sin posisjon som Norges største dagligvareaktør også i et år preget av økt konkurranse i markedet. Foreløpige tall viser at butikkene tilknyttet NorgesGruppen hadde 36,7 % (34,8 % i 2004) av den samlede omsetningen i dagligvaremarkedet i 2005. Dette er en betydelig markedsvekst sammenlignet med tidligere år. Styret er godt fornøyd med utviklingen i NorgesGruppens markedsandel innen dagligvare for 2005.

Omtrent halvparten av veksten i markedsandel skyldes tilgang av butikker på Nord-Vestlandet. Som følge av en oppsigelse fra ICA av leveranseavtaler med grossistene Danckert Krohn AS og H.I. Giørtz AS, ble det i begynnelsen av året klart at NorgesGruppen kunne knytte til seg en rekke sentrale kjøpmenn i Møre og Romsdal. Totalt innebar denne prosessen en økning på 39 butikker.

I konkurranse om forbrukerens gunst har NorgesGruppen valgt en bevisst strategi om konkurranse egne kjeder imellom. Med forbrukeren i høysetet arbeider hver kjede daglig med å styrke posisjon og egenart i konkurranse med øvrige kjeder i NorgesGruppen og markedet for øvrig. NorgesGruppen baserer seg samtidig på likebehandling av egne kjeder, tilknyttede kjeder, egneide butikker og kjøpmannseide butikker. Denne prinsipielle styringsmodellen har over tid vist sin styrke gjennom stadig bedre markedsposisjon for NorgesGruppen, selv i et marked med økende konkurranse og nye aktører.

Omprofileringene og oppgraderingene av butikkmassen fortsatte i 2005. NorgesGruppen har hatt fokus på å optimalisere kjedeporteføljen, som innebærer at de ulike konseptene fremtrer tydeligere for

forbrukerne. NorgesGruppen arbeider målrettet med å identifisere og utvikle de konseptene som best treffer forbrukernes behov, da forbrukernes handlemønster og matvaner er i endring. Fokus på konseptutvikling er en naturlig konsekvens.

Samarbeidsavtalen med franske Carrefour og de fem pilotbutikkene i profilen MenyChampion, som var utviklet sammen med franskmennene, ble avsluttet ved utgangen av 2005. Disse butikkene er fra 2006 tilbakeført til Meny. Samarbeidet ble avsluttet i gjensidig forståelse med bakgrunn i ulike strategiske prioriteringer.

NorgesGruppen og Norske Shell AS inngikk i juni 2005 en 5-årsavtale, med virkning fra januar 2006, om å ta over ansvaret for all hurtigmat i samtlige Shell-stasjoner. Omsetningen for hurtigmat er i dag 500 millioner kroner. Avtalen mellom Shell og NorgesGruppen betyr at NorgesGruppen har kategoriansvaret for denne varegruppen, og i utvalgte stasjoner vil man lansere en egen kjede under sitt eget merkenavn Fresh. I første omgang gjelder dette alle 165 Shell Select-stasjoner. NorgesGruppen skal drive den nye hurtigmatkjeden, mens Shell skal ha ansvaret for den øvrige driften av stasjonene. Strategisk er det viktig for NorgesGruppen å styrke sin posisjon innen servicehandel. Markedet for «mat i farta» er i vekst og forbrukerens preferanser er i endring. Denne veksten ønsker NorgesGruppen å ta del i.

Høsten 2004 ble det i media reist spørsmål om etikk og uavhengighet i dagligvarebransjen. I juni 2005 fremla Konkurransetilsynet sin «hylleplass-rapport» hvor de alvorlige påstandene for NorgesGruppens del er tilbakevist. NorgesGruppen misbruker ikke markedsrett. Vårt innkjøps-

system er klart lovlig, og det er heller ikke foreslått endringer av betydning. Konkurransetilsynet slår også fast at omfordeling av makt fra leverandører til kjeder har begünstiget forbruker i form av lavere priser. NorgesGruppen vil gjennom etablerte etiske retningslinjer for konsernet fortsatt sørge for at god forretningskikk etterleveres. Det er styrets oppfatning at tillit fra omgivelsene er helt avgjørende for NorgesGruppens utvikling.

### Detaljvirksomheten

De egneide butikkene og profilhusene som betjener dagligvarekjedene, utgjør konsernets detaljvirksomhet. Profilhusene opererer som kjede- og servicekontor for NorgesGruppens profilkjeder. De egneide butikkene omsatte i 2005 for 16,1 milliarder kroner (13,9 milliarder kroner i 2004). Dette utgjør 42 % av den totale butikkomsætningen for NorgesGruppens kjeder mot 40 % i 2004. Kjøpmannseide butikker står for den resterende omsetningen.

### Kjøpmannshuset Norge

Kjøpmannshuset er NorgesGruppens største profilhus. Kjeden som inngår i Kjøpmannshuset er SPAR, Eurospar, Joker, MIX, Nærmat, Lønne og Nærkjøpmennene. Ved utgangen av 2005 var 1 051 dagligvarebutikker og 823 MIX-butikker tilknyttet Kjøpmannshuset Norge. Butikkene tilknyttet Kjøpmannshuset er hovedsakelig kjøpmannseide. 55 av dagligvarebutikkene i Kjøpmannshuset eies av NorgesGruppen. Den samlede omsetningen til butikkene var i 2005 på 11,8 milliarder kroner, omtrent på samme nivå som i 2004. I tillegg var den samlede omsetningen til MIX butikkene på 2,5 milliarder kroner.

### Meny-Ultra

Profilhuset Meny-Ultra omfatter supermarkedskjedene Meny, Ultra, Centra og Jacob's. Ved utgangen av 2005 var 141 butikker (136 i 2004) tilknyttet profilhuset Meny-Ultra, og den samlede omsetningen til disse var 10,2 milliarder kroner (9,3 milliarder kroner i 2004).

### KIWI

Profilhuset KIWI omfatter KIWI-butikkene 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 2005 var 379 butikker tilknyttet profilhuset KIWI (339 i 2004), og den samlede omsetningen til disse var 10,4 milliarder kroner (8,5 milliarder kroner i 2004). KIWI tok i 2005 plassen som Norges nest største kjede.

### Engrosvirksomheten

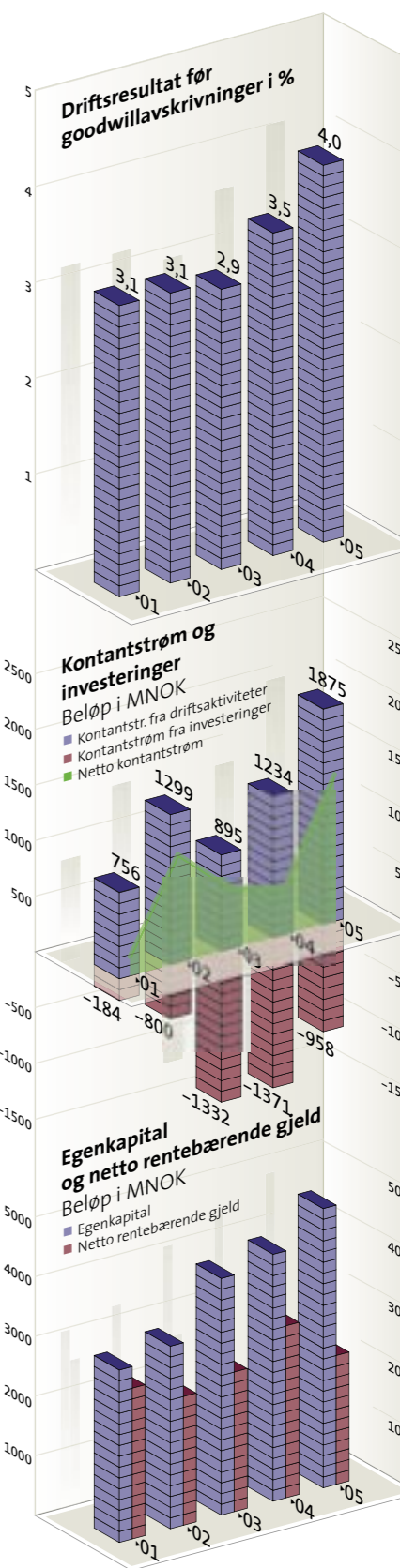
Engrosvirksomheten består av ASKO-selskapene som har ansvaret for de vesentlige deler av den samlede vare- og informasjonsstrømmen fra leverandør til dagligvarebutikker og andre kunder. ASKOs ambisjon er å være Norges «råeste» og mest kundeorienterte logistikmaskin. Dette skal engrosvirksomheten oppnå gjennom effektiv distribusjon og miljøvennlige løsninger. I 2005 hadde engrosvirksomheten salgsinntekter på 14,2 milliarder kroner (13,1 milliarder kroner i 2004) etter eliminering av internt salg.

Engrosvirksomheten har rundt 12 000 kunder fordelt på tre markedssegmenter; dagligvarehandel, kios- 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 i 2005 på 20,8 milliarder kroner (18,1 milliarder kroner i 2004). ASKO-selskapene er Norges største grossist, og omsetningen fordeler seg med 77 % fra dagligvarehandelen, 13 % fra servering og storhusholdning, mens de resterende 10 % kommer fra kios- og servicehandelen.

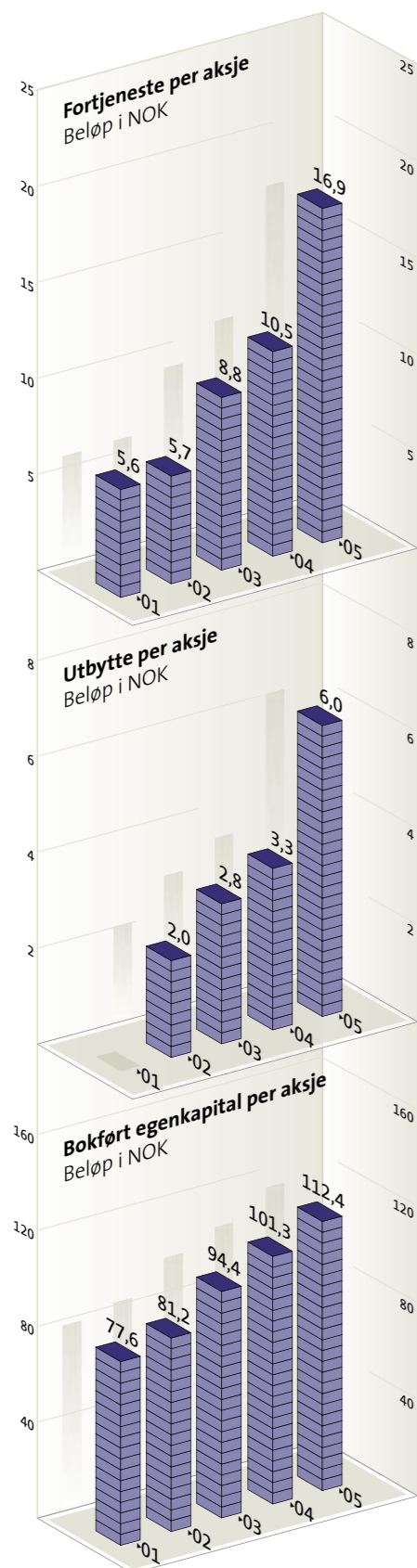
For å oppnå mer effektiv logistikk, økt kundeservice og reduserte miljøbelastninger har engrosvirksomheten som mål å øke leveringsandelen, det vil si den andel av varene til butikkene som blir levert av engros' distribusjonsbiler. I løpet av 2005 økte leveringsandelen fra 52 % til 55 %, hovedsakelig som følge av at varegruppene fjærf/hvitt kjøtt og tobakk ble overført til vår egen distribusjon. Engrosvirksomheten har fremover sterkt fokus på ytterligere å øke leveringsandelen.

### Likestilling og mangfold

Ved utgangen av året var det 8 394 heltidsansatte i konsernet fordelt på 4 164 kvinner og 4 230 menn. I tillegg var det 7 674 deltidsansatte fordelt på 5 261 kvinner og 2 413 menn. Fordelingen mellom kjønnene representerer







mangfoldet i konsernets virksomhetsområder med høy kvinneandel i detaljvirksomheten, mens mennene dominerer fordelingen i engrosvirksomheten.

I morselskapet var det 82 ansatte på heltid og én ansatt på deltid ved utgangen av året fordelt på 29 kvinner og 54 menn. I morselskapets ledelse var det én kvinne og fem 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.

Selskapet har som mål å være en arbeidsplass som tiltrekker seg og beholder dyktige medarbeidere 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 2005 utgjorde sykefraværet i NorgesGruppen 7,3 % av total arbeidstid (7,9 % i 2004), hvorav 3,1 % gjelder korttidsfravær (3,8 % i 2004). Det er ikke rapportert om alvorlige arbeidsuhell eller ulykker i løpet av året som har forårsaket betydelige skader eller personskader. Konsernet arbeider kontinuerlig med å redusere sykefraværet.

NorgesGruppen gjennomfører årlige undersøkelser om medarbeidertilfredshet. Undersøkelsene er viktig verktøy for oppfølging av arbeidsmiljø og lederskap i konsernets virksomhetsområder. Styret anser arbeidsmiljøet i konsernet for å være tilfredsstillende.

NorgesGruppen var den første i dagligvarebransjen til å installere et kontantsikringssystem for å redusere tilgangen til kontanter i kassapunktet og beskytte selskapets ansatte. Siden de første enhetene av kontantsikringssystemet CashGuard ble installert i 2004, har det blitt utplassert

over 1000 enheter i kassapunkt både i egneide og kjøpmannseide butikker. NorgesGruppen planlegger ytterligere satsing på dette i 2006.

Det har vært stor oppmerksomhet rundt matens trygghet og kvalitet i 2005. NorgesGruppen har i 2005 videreutviklet sin kompetanse, rutiner og systemer for å unngå og å være forberedt på denne typen situasjoner. Vårt opplæringsprogram for trygg mat har også høstet internasjonal anerkjennelse. NorgesGruppens arbeid innenfor matsikkerhet er beskrevet nærmere på side 24 i årsrapporten.

NorgesGruppen har forsterket satsingen på økologiske varer og kan vise til en vekst på over 40 % i 2005. Nesten tilsvarende vekst har vi hatt for produkter som fremmer etisk handel gjennom merkevare Farmers og NorgesGruppens langsiktige samarbeidsavtale med Max Havelaar.

NorgesGruppens virksomhet påvirker det ytre miljø gjennom lagring, transport og salg av varer. Gjennom bevisst atferd og konkrete tiltak har NorgesGruppen satt seg som mål å bidra til at det ytre miljøet belastes i minst mulig grad. I 2005 har det vært fokusert på flere forbedringsprosjekter innen kildesortering, energiøkonomisering og emballasjeoptimering både i egen regi og i samarbeid med bransjeaktører. NorgesGruppen har også jobbet med å redusere utslipp innenfor transport gjennom utprøving av CO<sub>2</sub>-aggregater fremfor dieseldrevne aggregater. Det er besluttet at nye biler som kjøpes inn til engrosvirksomheten, skal ha motorer med lavere utslipp.

#### God virksomhetsstyring

NorgesGruppen har i løpet av de to siste årene hatt spesiell fokus på å etablere 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.

Samlet gir de eksterne og interne regler og retningslinjer klare føringer for rollefordelingen mellom aksjeeiere, styret og den daglige ledelse. Flere av styrets medlemmer har forretningsmessige forbindelser til NorgesGruppen utenom styrevervet og hovedaksjonær er ansatt



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

#### STYRET I NORGESGRUPPEN ASA PER 1. APRIL 2006:

**Styrets leder:**  
**Knut Hartvig Johannson (1937)**  
Styreleder i Joh. Johannson AS.  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 586 132

**Styremedlemmer:**  
**Christian Stabel Eriksen (1965)**  
Adm. direktør i Centragruppen AS.  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

**Jon R. Gundersen (1933)**  
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

**Anne Grete Hage (1945)**  
Kjøpmann og innehar styreverv i CC Mart'n AS og Butikkdrift Fisjonspartner AS. Antall aksjer i NorgesGruppen: 1 602 664

**Cato A. Holmsen (1940)**  
Partner/styreformann i FSN Capital Partners AS, for øvrig styreformann i Eiendomsspar AS, Fesil ASA, Grieg Shipping AS/Grieg International AS og Alignment System AB samt styremedlem i Eksportfinans ASA, Kongsberg Automotive ASA, VIA Travel Group ASA m.fl.  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

**Johan Johannson (1967)**  
Direktør i NG ASA og innehar styreverv i Joh. Johannson AS og deres datterselskap.

Antall aksjer i NorgesGruppen: 28 134 333

**Sverre Lorentzen (1944)**  
Direktør og innehar styreverv i Oluf Lorentzen AS og deres datterselskap.  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 3 593 566

**Jan Magne Borgen (1950)**  
Kjøpmann og innehar styreverv i egne selskaper.  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 98 232

#### OBSERVATØRER:

**Aage Thoresen (1953)**  
Adm. direktør i Aka AS.  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 2 154 148

**Bente Nielsen (1959)**  
Kjøpmann.  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

#### KONSERNSJEF:

**Sverre Leiro (1947)**  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 31 375



i konsernet. For å håndtere situasjoner knyttet til interessekonflikter og habilitetsproblemer har NorgesGruppen tatt de nødvendige forhåndsregler ved innføring av etiske retningslinjer, regelverk og egne registre for primærinnvidere, tillitsvalgte og ansatte. Sammensetning og uavhengighet av selskapets styre og styrekomiteer håndteres av styret, valgkomité, revisjonskomité og kompensasjonskomité. For ytterligere beskrivelse av eierstyring og selskapsledelse, se egen gjennomgang i årsrapporten på side 58.

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.

NorgesGruppen ASAs beholdning av egne aksjer per 31. desember 2005 var 114 823 aksjer som utgjorde 0,28 prosent av aksjekapitalen. Selskapet hadde på samme tidspunkt 1 378 aksjonærer.

#### Finansiell risiko

NorgesGruppen har som målsetting å opprettholde en sterk finansiell handlefrihet. Selskapet har kontinuerlig fokus på at egenkapitalen skal tilpasses virksomhetens målsetting, strategi og risikoprofil. Etter styrets vurdering er selskapets egenkapital tilstrekkelig for å virkeliggjøre de nåværende mål og strategier.

NorgesGruppen er eksponert for endringer i pengemarkedsrenten gjennom varierende rentekostnader på flytende lån og endringer i rentederivatens markedsverdi. NorgesGruppen har begrenset valutarisiko.

NorgesGruppens kredittisiko på fordringer til 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 kredittisikoen som liten. Salg i butikk foregår kontant eller med bankkort og anses å være uten kredittisiko.

NorgesGruppen har som mål å opprettholde en likviditetsreserve på minimum 3 % av driftsinntektene i konsernet. Selskapet har i løpet av året refinansiert sine trekkfasiliteter i bank, som sammen med børsnotert obligasjonslån og sertifikatlån sikrer finansieringen. Låneporteføljen fremstår som godt diversifisert mot risiko med hensyn til forfallstruktur og finansieringskilder.

#### Disponering av årets resultat

NorgesGruppen ASA hadde i 2005 et årsresultat på 435,0 millioner kroner. Styret foreslår følgende disponering av årets resultat:

Avsatt til utbytte:	248,9 millioner kroner
Avsatt til annen egenkapital	181,6 millioner kroner
<b>Sum</b>	<b>435,0 millioner kroner</b>

Morselskapets frie egenkapital utgjør etter allmennaksjelovens utbytteregler 1 646 millioner kroner.

#### NorgesGruppens videre utvikling

NorgesGruppens videre utvikling følger de planer som til enhver tid er nedfelt i selskapets strategi. NorgesGruppen er for tiden inne i en konsernstrategiprosess. Denne skal være avsluttet i løpet av 2006 og skal være styrende for selskapets overordnede veivalg frem til og med 2010. Strategien blir vedtatt for en fireårsperiode og revideres årlig.

Styret legger til grunn at forbrukernes ønsker om mangfold vil bestå, og dette skal NorgesGruppen også fremover være en garantist for. Samtidig som utvalg og bredde skal prioriteres innen flere kjedekonsepter, skal NorgesGruppen også være konkurransedyktige og ledende for den prisbevisste forbruker. Kundene våre er opptatt av både pris og utvalg, og NorgesGruppen skal tilfredsstille kundenes forventning i begge dimensjoner gjennom de mest prefererte kjedekonseptene i landet. Etter styrets oppfatning er NorgesGruppen godt forberedt på ytterligere å styrke sin posisjon hos forbrukeren.






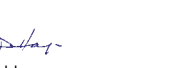
Styret legger til grunn at internasjonaliseringen av dagligvarebransjen vil fortsette. Utviklingen, spesielt på den nordiske arena, blir stadig viktigere for hvordan den norske konkurransesituasjonen utvikler seg. Samtidig er nærbutikken en viktig hjørnestein i mange norske lokalsamfunn. NorgesGruppen er opptatt av å utvikle virksomheten i distriktene med basis i nærbutikkene. Dette betyr at NorgesGruppen vil ha fokus både på hva som skjer på den internasjonale konkurransearenaen, men også i sterk grad på lokale utviklingstrekk.

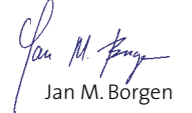
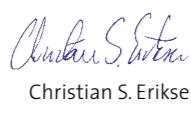
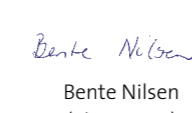
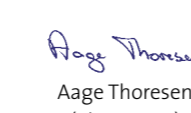

NorgesGruppen kan vise til god vekst innenfor sine kjerneområder og styrket i 2005 sin posisjon som Norges ledende dagligvareaktør. De veivalg konsernet over tid har foretatt, har vært med på å oppnå de resultater selskapet kan vise til i 2005. Styret er av den oppfatning at NorgesGruppen også fremover står godt rustet til å håndtere fremtidens utfordringer.

Styret vil takke alle ansatte, tilknyttede kjøpmenn og øvrige partnere for godt samarbeid og gode resultater i 2005 og ser frem til videre fremgang i 2006.

Oslo 29. mars 2006

I styret for NorgesGruppen ASA

 Knut Harvig Johannson Styrets leder	 Johan Johannson	 Jon R. Gundersen	 Cato A. Holmsen	 Sverre Lorentzen	 Anne Grete Hage
---	--	---	---	---	--

 Jan M. Borgen	 Christian S. Eriksen	 Bente Nilsen (observatør)	 Aage Thoresen (observatør)	 Sverre Leiro Konsernsjef
--	---	---	---	--

# RESULTATREGNSKAP

Beløp i 1000 kroner

MORSELSKAP			KONSERN	
2004	2005	NOTE	2005	2004
227 114	<b>337 687</b>	3	<b>30 365 928</b>	26 964 213
			<b>1 165 078</b>	1 184 244
<b>227 114</b>	<b>337 687</b>		<b>31 531 007</b>	<b>28 148 457</b>
75 849	<b>87 364</b>	4	<b>24 109 266</b>	21 545 970
108 699	<b>221 338</b>	19	<b>3 117 740</b>	2 772 442
5 243	<b>5 556</b>	6	<b>2 492 431</b>	2 371 039
<b>189 791</b>	<b>314 259</b>		<b>553 279</b>	480 602
			<b>30 272 716</b>	<b>27 170 053</b>
<b>37 323</b>	<b>23 428</b>		<b>1 258 291</b>	<b>978 404</b>
5 995	<b>5 995</b>	6	<b>308 556</b>	285 353
		6	<b>20 076</b>	11 444
	<b>1 235</b>	6	<b>16 786</b>	12 703
<b>5 995</b>	<b>7 230</b>		<b>345 418</b>	<b>309 500</b>
<b>31 328</b>	<b>16 198</b>		<b>912 873</b>	<b>668 904</b>
3 786	<b>3 256</b>		<b>1 239</b>	1 902
370 000	<b>365 000</b>			
36 580	<b>47 000</b>	8	<b>187 754</b>	97 415
164 429	<b>112 493</b>			
5 387	<b>8 038</b>		<b>34 227</b>	38 608
-136 591	<b>-118 566</b>	13	<b>-149 993</b>	-185 137
<b>443 591</b>	<b>417 221</b>		<b>73 227</b>	<b>-47 212</b>
<b>474 919</b>	<b>433 419</b>		<b>986 100</b>	<b>621 692</b>
-54 918	<b>1 604</b>	15	<b>-269 740</b>	-184 218
<b>420 001</b>	<b>435 024</b>		<b>716 360</b>	<b>437 474</b>
		16	<b>-16 555</b>	-5 350
			<b>699 805</b>	<b>432 124</b>
136 884	<b>248 880</b>			
283 117	<b>186 144</b>			
<b>420 001</b>	<b>435 024</b>			



# BALANSE

Beløp i 1000 kroner

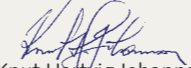
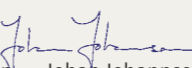




MORSELSKAP			KONSERN	
2004	2005	NOTE	2005	2004
			<b>EIENDELER</b>	
			<b>Anleggsmidler</b>	
			<b>Immaterielle eiendeler</b>	
	9 293	15		
58 572	52 577	6	2 695 119	2 850 556
58 572	61 870		2 695 119	2 850 556
			<b>Varige driftsmidler</b>	
4 028	4 072	6	2 547 930	2 264 269
10 075	6 467	6	2 083 707	1 876 524
14 103	10 539		4 631 637	4 140 793
			<b>Finansielle anleggsmidler</b>	
3 095 758	2 994 071	2		
3 747 004	4 142 117	5		
135 280	129 217	8	569 912	582 307
159 982	138 939		247 716	281 343
22 819	22 774	9	39 013	47 300
26 421	25 011		122 029	221 032
7 187 264	7 452 129		978 670	1 131 982
7 259 939	7 524 537		8 305 427	8 123 331
			<b>Omløpsmidler</b>	
			2 155 543	1 965 030
			<b>Fordringer</b>	
7 202	38 086	5	1 324 949	1 024 281
392 939	392 313	5	523 137	490 926
400 141	430 399		1 848 086	1 515 207
396	1 342	7	132 631	151 788
400 537	431 741		4 136 260	3 632 025
7 660 476	7 956 278		12 441 687	11 755 356

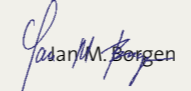

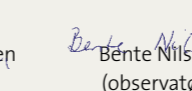


# BALANSE

Beløp i 1000 kroner

MORSELSKAP			KONSERN	
2004	2005	NOTE	2005	2004
			<b>EGENKAPITAL OG GJELD</b>	
			<b>Egenkapital</b>	
			<b>Innskutt egenkapital</b>	
4 148	4 148	16/17	4 148	4 148
-32	-11	16	-11	-32
1 032 291	1 032 291	16	1 032 291	1 032 291
1 036 407	1 036 428		1 036 428	1 036 407
			<b>Opptjent egenkapital</b>	
1 502 989	1 736 335	16	3 520 770	3 063 315
-41 897	-24 390	16	-24 390	-41 897
1 461 092	1 711 945		3 496 380	3 021 418
		16	129 361	144 076
2 497 499	2 748 373		4 662 169	4 201 901
			<b>Gjeld</b>	
			<b>Avsetning for forpliktelser</b>	
21 617	33 086	10	57 726	44 677
26 900		15	339 542	338 911
10 000	10 000	11	80 603	92 880
58 517	43 086		477 871	476 468
			<b>Annen langsiktig gjeld</b>	
500 000				500 000
750 000	1 050 000	12	1 050 000	750 000
1 107 000	477 000	12/14	580 018	1 483 721
124 892	200 000	12	243 991	185 900
2 481 892	1 727 000		1 874 010	2 919 621
			<b>Kortsiktig gjeld</b>	
140 235	130 449	12	130 449	140 235
300 000	550 000	12	550 000	300 000
5 151	16 378	5	2 697 720	2 042 924
1 450	34 589	15	261 153	24 713
17 945	25 617		260 118	101 565
135 813	248 191		255 189	149 740
2 021 974	2 432 595	5	1 273 008	1 398 189
2 622 568	3 437 819		5 427 637	4 157 366
5 162 977	5 207 905		7 779 518	7 553 455
7 660 476	7 956 278		12 441 687	11 755 356

Oslo 29. mars 2006  
I styret for NorgesGruppen ASA

 Knut Hartvig Johannson  
 Johan Johannson  
 Jon R. Gundersen  
 Cato A. Holmsen  
 Sverre Lorentzen  
 Anne Grete Flåge  
 Styrets leder

 Jan M. Borgen  
 Christian S. Erikson  
 Bente Nilsen (observatør)  
 Aage Thoresen (observatør)  
 Sverre Leifø  
 Konsernsjef



# KONTANTSTRØMOPPSTILLING

Beløp i 1000 kroner

MORSELSKAP		KONSERN	
2004	2005	2005	2004
		<b>KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER</b>	
474 919	<b>433 419</b>	<b>986 100</b>	621 692
-316	<b>-1 450</b>	<b>-24 713</b>	-112 485
11 238	<b>11 551</b>	<b>861 835</b>	765 955
	<b>1 235</b>	<b>36 862</b>	24 147
5 555	<b>11 469</b>	<b>13 049</b>	-1 341
28 303	<b>-18 929</b>	<b>-88 079</b>	-60 300
-370 000		<b>-73 556</b>	-11 823
		<b>-190 513</b>	-210 577
-3 779	<b>-30 884</b>	<b>-300 668</b>	19 656
3 136	<b>11 228</b>	<b>654 796</b>	236 783
67 650	<b>-5</b>	<b>142</b>	-37 500
<b>216 706</b>	<b>417 634</b>	<b>1 875 255</b>	<b>1 234 207</b>
		<b>KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER</b>	
		<b>22 952</b>	238 389
-2 591	<b>-3 226</b>	<b>-1 063 413</b>	-915 167
		<b>-179 853</b>	-189 958
252 973	<b>172 224</b>	<b>136 172</b>	5 840
-1 052 044	<b>-45 500</b>	<b>-6 800</b>	-581 223
-11 953	<b>21 043</b>	<b>33 627</b>	101 094
1 529	<b>-5 188</b>	<b>99 003</b>	-30 271
<b>-812 086</b>	<b>139 352</b>	<b>-958 313</b>	<b>-1 371 296</b>
		<b>KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER</b>	
750 000	<b>380 000</b>	<b>380 000</b>	750 000
836 480	<b>-400 113</b>		
-772 892	<b>-1 134 892</b>	<b>-1 425 611</b>	-409 634
-12 802	<b>564 598</b>	<b>240 214</b>	-41 182
	<b>64 041</b>	<b>67 038</b>	
-113 302	<b>-135 813</b>	<b>-197 740</b>	-122 642
-95 000	<b>106 139</b>		
			-61 834
<b>592 484</b>	<b>-556 040</b>	<b>-936 099</b>	<b>114 708</b>
-2 896	<b>946</b>	<b>-19 157</b>	-22 381
3 292	<b>396</b>	<b>151 788</b>	174 169
<b>396</b>	<b>1 342</b>	<b>132 631</b>	<b>151 788</b>

# NOTER TIL ÅRSREGNSKAPET

Beløp i 1000 kroner

## NOTE 1 REGNSKAPSPRINSIPPER

Regnskapet er satt opp i samsvar med regnskapslovens bestemmelser og god regnskapsskikk i Norge.

### Konsernregnskapet

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

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

### Omløpsmidler og kortsiktig gjeld

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

### Varer

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.

### Immatrielle eiendeler

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

### 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 opptjeningsstid 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.



Inntekter resultatføres når de er opptjent, altså når både risiko og kontroll hovedsakelig er overført til kunden. Inntektsføring skjer normalt på leveringstidspunktet ved salg av varer eller tjenester.

#### Kostnader

Kostnader sammenstilles med, og kostnadsføres samtidig med tilhørende inntekt.

#### Valuta

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

#### Leieavtaler

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.

Driftsmidler som leies på betingelser som i det vesentlige overfører økonomisk risiko og kontroll til konsernet (finansiell leasing), balanseføres under varige driftsmidler og tilhørende leieforpliktelse medtas som forpliktelse under rentebærende gjeld til nåverdien av leiebetalingsene. Driftsmidlet avskrives planmessig, og forpliktelsen reduseres med betalt leie etter fradrag for beregnet rentekostnad. Ved andre leieavtaler (operasjonell leasing) resultatføres leien som andre driftskostnader.

### NOTE 2 DATTERSELSKAPER

	Forretnings-kontor	Eier/stemmeandel
<b>Joh-System AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
Asko Agder AS	Lillesand	100%
Asko Bygg Vestby AS	Vestby	100%
Asko Drammen AS	Drammen	100%
Asko Hedmark AS	Brumunddal	100%
Asko Midt-Norge AS	Trondheim	100%
Asko Nord AS	Tromsø	100%
Asko Oppland AS	Leira i Valdres	100%
Asko Oslo AS	Oslo	100%
Asko Rogaland AS	Stavanger	100%
Asko Vest AS	Bergen	100%
Asko Vest Storcash AS	Bergen	100%
Asko Vestfold Telemark AS	Larvik	100%
Asko Øst AS	Vestby	100%
Bikuben Drift AS	Bergen	100%
Blåman Eiendom AS	Tromsø	51%
Bondlid Matsenter AS	Dokka	100%
Brobekk Storcash AS	Oslo	100%
Dagligvare Invest Hammerfest AS	Hammerfest	51%
Dagligvareinvest Tromsø AS	Tromsø	100%
Dale Uleiebygg AS	Dale i Sunnfjord	51%
Danckert Krohn AS	Molde	40%
Fantoft Mat AS	Bergen	100%
Forus Storcash AS	Stavanger	100%
Harstad Matsenter AS	Harstad	60%
Isdalstø Mat AS	Isdalstø	100%
Joh-Astor AS	Oslo	100%
Joh-Lekkerkand AS	Vestby	100%
Kjørbekk Storcash AS	Skien	100%
Kleppstø Torg AS	Kleppstø	60%
Køff-Asko Vest AS	Nesttun	98%
Lerøy Mat Galleriet AS	Bergen	100%
Mattorget AS	Balestrand	100%
Midttun Mat AS	Bergen	100%
NG Eiendom Vest AS	Bergen	100%
NG Kiwi Vest AS	Bergen	100%
NG Meny Vest AS	Oslo	100%
NG Spar Vest AS	Bergen	100%
NG Storhusholdningskort AS	Vestby	100%
Nordlandsmyra AS	Bodø	50%
Nordnorsk Engros AS	Sortland	57%
Nordnorsk Importkompani AS	Tromsø	76%
NorgesGruppen Vest AS	Bergen	100%

	Forretnings-kontor	Eier/stemmeandel
Norsk Polar AS	Bergen	100%
Refsnes Mat AS	Moss	60%
Senterutvikling AS	Oslo	58%
Stølen Mat AS	Bergen	100%
Tiller Storcash AS	Trondheim	100%
Trekanten drift AS	Bodø	100%
Trondheimsveien 114 AS	Oslo	80%
Vega Mat AS	Bergen	100%
Øyrane Mat AS	Bergen	100%
Åsane Mat AS	Bergen	100%
<b>NorgesGruppen Midt-Norge AS</b>	<b>Trondheim</b>	<b>100%</b>
Frosta Dagligvare AS	Trondheim	100%
NG Eiendom Midt Norge AS	Trondheim	100%
NG Kiwi Midt Norge AS	Lierstranda	100%
Norgesgruppen Spar Midt-Norge AS	Trondheim	100%
<b>UNIL AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
<b>Sulamat AS</b>	<b>Langevåg</b>	<b>100%</b>
<b>NG Meny Øst AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
<b>NorgesGruppen Vestfold Telemark</b>	<b>Larvik</b>	<b>100%</b>
E Vermelid AS	Larvik	100%
Fritzøe Brygge Mat AS	Larvik	90%
Meny Eiendom AS	Bø i Telemark	100%
NG Eiendom Vestfold Telemark AS	Larvik	100%
NG Kiwi Vestfold Telemark AS	Lierstranda	100%
NG Meny Vestfold Telemark AS	Skien	100%
NG Spar Vestfold Telemark AS	Larvik	100%
Torggata 9-15 AS	Larvik	100%
<b>NorgesGruppen Innland AS</b>	<b>Brumunddal</b>	<b>100%</b>
Arnfinn Evensen AS	Stange	65%
Fagernes Kjøpesenter AS	Leira i Valdres	100%
Kioskgruppen AS	Brumunddal	100%
Mathuset AS	Øyer	100%
NG Eiendom Innland AS	Brumunddal	100%
NG Kiwi Innland AS	Leira i Valdres	100%
NG Meny Innland AS	Oslo	100%
NG Spar Innland AS	Brumunddal	100%
Nørstegård Spar Gausdal AS	Brumunddal	100%
<b>NorgesGruppen Buskerud AS</b>	<b>Brumunddal</b>	<b>100%</b>
NG Eiendom Buskerud AS	Drammen	100%
NG Kiwi Buskerud AS	Lierstranda	100%
NG Meny Buskerud AS	Skien	100%

	Forretnings-kontor	Eier/stemmeandel
NG Spar Buskerud AS	Brumunddal	100%
<b>NorgesGruppen Øst AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
Grorud Nærcenter AS	Oslo	100%
Jacob's II AS	Oslo	100%
Kjøpesenter Holding AS	Oslo	100%
Langhus Nærcenter AS	Oslo	100%
Langhussenteret 10 AS	Oslo	100%
Lindeberg Nærcenter AS	Oslo	100%
Matkarusellen AS	Oslo	51%
NG Eiendom Øst AS	Vestby	100%
NG Kiwi Øst AS	Lierstranda	100%
NG Meny Østfold AS	Oslo	100%
NG Spar Øst AS	Brumunddal	100%
Rykkinn Nærcenter AS	Oslo	100%
Skjetten Nærcenter AS	Oslo	100%
Suveren AS	Oslo	100%
Svelvik Nærcenter AS	Oslo	100%
Tangen Sentrum Nærcenter AS	Oslo	100%
Tåsen Nærcenter AS	Oslo	100%
Vikersund Nærcenter AS	Oslo	100%
<b>Kiwi Norge AS</b>	<b>Lierstranda</b>	<b>100%</b>
<b>NorgesGruppen Rogaland AS</b>	<b>Stavanger</b>	<b>100%</b>
Madla Boligpark AS	Stavanger	100%
NG Eiendom Rogaland AS	Sandnes	100%
NG Kiwi Rogaland AS	Sandnes	100%
NG Meny Rogaland AS	Oslo	100%
NG Spar Rogaland AS	Brumunddal	100%
Ålgård Næringssselskap AS	Sandnes	100%
<b>Kiwi Minipris Holding AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
Kiwi Minipris AS	Lierstranda	100%
<b>Kjøpmanshuset Norge AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
<b>Norgesgruppen Eiendomsdrift AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
<b>Meny AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
<b>Mediasentralen AS</b>	<b>Skien</b>	<b>50%</b>
<b>NorgesGruppen Detalj AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
Dagligvaregårdene AS	Molde	100%
Den Glade Grisen AS	Lillesand	100%
Harald Slakter AS	Lillesand	100%
Hovden Servering AS	Lillesand	100%
NG Eiendom Romsdal og Nordmøre AS	Molde	100%
NG Kiwi Agder AS	Lierstranda	100%
NG Kiwi Møre AS	Lierstranda	100%

### NOTE 3 SALGSINNTÉKT FORDELT PÅ VIRKSOMHETSOMRÅDE

	Konsern	
	2005	2004
Engrosvirksomhet	14 243 502	13 075 554
Detaljvirksomhet	16 122 426	13 888 659
<b>Sum</b>	<b>30 365 928</b>	<b>26 964 213</b>

Internt salg fra engrosvirksomheten til detaljvirksomheten er eliminert i oppstillingen ovenfor.

	Forretnings-kontor	Eier/stemmeandel
NG Kiwi Romsdal og Nordmøre AS	Lierstranda	100%
NG Meny Møre AS	Oslo	100%
NG Meny Sør AS	Skien	100%
NG Spar Sør AS	Kristiansand	100%
Norgesgruppen Agder AS	Lillesand	100%
Norgesgruppen Convenience AS	Oslo	100%
Norgesgruppen Møre AS	Eidsnes	50%
Norgesgruppen Nord-Vest AS	Oslo	100%
Norgesgruppen Romsdal og Nordmøre AS	Molde	50%
Norgesgruppen Servicehandel AS	Oslo	100%
Poppe Bar & Restaurant AS	Arendal	100%
Sagmyra Mat AS	Kristiansand	51%
Sande Eiendom AS	Eidsnes	100%
Torsbudalen Mat AS	Arendal	100%
Vika Lavpris AS	Eidsnes	100%
Volum Nørve AS	Eidsnes	100%
Vågsøy Drift AS	Eidsnes	100%
<b>Kiwi Minidrift AS</b>	<b>Lierstranda</b>	<b>100%</b>
<b>Norgesgruppen Forbrukerservice AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
Sylinder AS	Oslo	100%
Trumf Finans DA	Kolbotn	70%
<b>Norgesgruppen Servering AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
Big Horn Steak House Norge AS	Oslo	50%
Bon Drift Rogaland AS	Stavanger	100%
Bon Invest AS	Bergen	50%
Catering Systemer AS	Oslo	100%
Express Mat AS	Oslo	100%
Kaffebakeriet	Oslo	70%
Kaffebrenneriet AS	Oslo	50%
Sørvest Invest AS	Stavanger	100%
<b>Norgesgruppen Data AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
<b>Norgesgruppen Tjenesteyting &amp; Supply AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
<b>Norgesgruppen Holding AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
<b>Norgesgruppen Retail AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
Unil European Trading AG	Sveits	100%
Unil European Trading BV	Nederland	100%
<b>Norgesgruppen Fellestjenester AS</b>	<b>Oslo</b>	<b>100%</b>
Norgesgruppen Fritid AS	Oslo	100%
Norgesgruppen Regnskap AS	Brumunddal	100%



**NOTE 4 LØNNSKOSTNAD, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE M.M.**

Lønnskostnader	Morselskap		Konsern	
	2005	2004	2005	2004
Lønninger	64 259	54 968	2 499 440	2 259 003
Folketrygdavgift	11 039	12 547	358 491	310 350
Pensjonskostnader (note 10)	10 813	7 339	45 224	29 937
Andre ytelser	1 254	995	214 585	173 152
<b>Sum</b>	<b>87 365</b>	<b>75 849</b>	<b>3 117 740</b>	<b>2 772 442</b>
Antall årsverk	82	75	8 711	7 599

**Lån til ansatte**

Lån til ansatte utgjør kr 6 906 864 i morselskapet og kr 46 085 823 i konsernet.

**Ytelse til konsernsjef**

Konsernsjef Sverre Leiro hadde en årslønn på kr 3 750 000 og har i tillegg mottatt kr 800 000 som bonus, samt kr 504 265 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 2 133 160 for regnskapsåret 2005.

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. Lånene forfaller senest til betaling ved avslutning av ansettelsesforholdet.

**Styrehonorar**

Det er utbetalt til sammen kr 1 350 000 i styrehonorarer. Styrets leder oppbeholder lønn fra selskapet. Han mottar således ikke styrehonorarer.

**Godtgjørelser til revisor**

	Morselskap	Konsern
Lovpålagt revisjon Deloitte Statsautoriserte Revisorer AS	415 000	4 480 000
Andre attestasjonstjenester		164 000
Skatterådgivning		266 000
Andre tjenester utenfor revisjonen	371 000	497 000

Deloitte Advokater DA, et samarbeidende selskap med Deloitte Statsautoriserte Revisorer AS, har levert tjenester for kr 40 000. Revisjon og bistand er også levert av andre revisjonsselskaper i 2005.

**NOTE 5 MELLOMVÆRENDE MED SELSKAP I SAMME KONSERN**

Morselskap	Kunde- fordringer	Andre kortsiktige fordringer	Lån til foretak i samme konsern	Leverandør- gjeld	Annen kortsiktig gjeld
Mellomværende med konsernselskap	18 609	367 809	4 142 117	10 778	2 286 959

**NOTE 6 VARIGE DRIFTMIDLER OG IMMATERIELLE EIENDELER**

Morselskap	Tomter og bygninger	Driftsløse og inventar	Sum varige driftsmidler	Goodwill
Anskaffelseskost 01.01.05	8 778	31 453	40 231	84 093
Tilgang	133	3 094	3 227	
Avgang		-6 765	-6 765	
<b>Anskaffelseskost 31.12.05</b>	<b>8 911</b>	<b>27 782</b>	<b>36 693</b>	<b>84 093</b>
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.05	4 750	21 378	26 128	25 521
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger		-6 765	-6 765	
Årets avskrivninger	89	5 467	5 556	5 995

Årets nedskrivninger		1 235	1 235	
<b>Akk. av- og nedskrivninger 31.12.05</b>	<b>4 839</b>	<b>21 315</b>	<b>26 154</b>	<b>31 516</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.05</b>	<b>4 072</b>	<b>6 467</b>	<b>10 539</b>	<b>52 577</b>

Konsern	Tomter og bygninger	Driftsløse og inventar	Sum varige driftsmidler	Goodwill
Anskaffelseskost 01.01.05	2 676 481	3 649 694	6 326 175	4 364 421
Tilgang nye konsernselskaper	227 124	38 774	265 897	
Tilgang	184 898	649 554	834 452	179 853
Avgang	-39 507	-106 502	-146 009	-22 907
<b>Anskaffelseskost 31.12.05</b>	<b>3 048 996</b>	<b>4 231 520</b>	<b>7 280 516</b>	<b>4 521 367</b>
Tidligere oppskrivninger	-113 725	0	-113 725	0
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.05	525 940	1 773 169	2 299 110	1 513 865
Akkumulerte av- og nedskrivninger i nye konsernselskaper	27 592	9 344	36 936	
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	-8 227	-135 279	-143 506	-16 250
Årets avskrivninger	68 487	484 792	553 279	308 556
Årets nedskrivninger	1 000	15 786	16 786	20 076
<b>Akk. opp-, av- og nedskrivninger 31.12.05</b>	<b>501 066</b>	<b>2 147 813</b>	<b>2 648 879</b>	<b>1 826 248</b>
<b>Balanseført verdi 31.12.05</b>	<b>2 547 930</b>	<b>2 083 707</b>	<b>4 631 637</b>	<b>2 695 119</b>
Økonomisk levetid	20-100 år	5-20 år	5-20 år	5-20 år
Avskrivningsplan	Lineær	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 strategiske markedsposisjon både i engros- og detaljvirksomheten. Den økonomiske levetiden for konsernets goodwill er således vurdert til å overstige 5 år.

Goodwill spesifisert på virksomhetsområder:	Morselskap		Konsern	
	Årets avskrivninger	Bokført verdi 31.12.05	Årets avskrivninger	Bokført verdi 31.12.05
Engrosvirksomhet	0	0	18 211	111 462
Detaljvirksomhet	5 995	52 577	290 346	2 583 657
<b>Sum</b>	<b>5 995</b>	<b>52 577</b>	<b>308 556</b>	<b>2 695 119</b>

**NOTE 7 BANKINNSKUD, KONTANTER**

Bankinnskudd og kontanter utgjør selskapets/konsernets betalingsmidler.

Betalingsmidlene må ikke forveksles med konsernets likviditetsreserve som utgjøres av bankinnskudd, kontanter, likviditetsplaseringer, utrukne kreditter og utrukne beløp på kommitterte langsiktige bankfasiliteter (ref. note 12).

**NOTE 8 INVESTERING I TILKNYTTETE SELSKAP**

Morselskap	Forretnings- kontor	Eier/stemme- andel	Bokført verdi 31.12.05
Bama-Gruppen AS	Oslo	46 %	116 852
Andre med bokført verdi < 6 mil.			12 365
<b>Sum</b>			<b>129 217</b>

Konsern	Forretnings- kontor	Eier/stemme- andel	Goodwill 31.12.05	Andel av årets resultat etter goodwill- avskrivninger	Bokført verdi 31.12.05
Bama-Gruppen AS	Oslo	46 %	25 860	56 468	214 716
H. I. Giørtz Sønner AS	Ålesund	35 %	0	5 136	55 000
Gro AS	Oslo	41 %	0	1 505	35 000
Validus AS	Drammen	37 %	3 777	21 607	49 713
Kiwi Eiendom AS	Drammen	34 %	0	1 678	27 862
CC Mart'n Gjøvik AS	Hamar	35 %	0	-3 745	21 072
Andre med bokført verdi < 20 mil.			8 793	105 105	166 549
<b>Sum</b>			<b>38 430</b>	<b>187 754</b>	<b>569 912</b>



**NOTE 9 INVESTERINGER I AKSJER OG ANDELER**

Morselskap	Eierandel i %	Bokført verdi 31.12.05
Joh. Johannson Kaffe AS	5 %	21 075
Andre aksjer med bokført verdi < 5 mil.		1 699
<b>Sum</b>		<b>22 774</b>

Konsern	Eierandel i %	Bokført verdi 31.12.05
Joh. Johannson Kaffe AS	5 %	21 075
Andre aksjer med bokført verdi < 5 mil.		17 938
<b>Sum</b>		<b>39 013</b>

**NOTE 10 PENSJONSKOSTNADER, -MIDLER OG -FORPLIKTELSER**

	Morselskap		Konsern	
	2005	2004	2005	2004
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. AGA)	5 618	4 108	33 119	27 763
Netto amortisering av estimatavvik	2 213	1 310	6 121	1 560
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	3 727	2 741	24 414	21 057
Avkastning på pensjonsmidler	-745	-820	-18 430	-20 443
<b>Netto pensjonskostnad</b>	<b>10 813</b>	<b>7 339</b>	<b>45 224</b>	<b>29 937</b>
Beregnete pensjonsforpliktelser (PBO)	82 933	51 844	483 873	380 875
Ikke resultatført virkning av estimatavvik	-39 799	-20 135	-138 066	-38 610
Periodisert arbeidsgiveravgift	4 458	3 178	16 898	12 000
Pensjonsmidler (til markedsverdi)	-14 506	-13 270	-304 979	-309 588
<b>Netto pensjonsforpliktelser</b>	<b>33 086</b>	<b>21 617</b>	<b>57 726</b>	<b>44 677</b>
Antall personer som inngår i de kollektive/usikrede ordningene	81	66	2 083	1 999

Ordningene gir rett til definerte fremtidige ytelser. Den kollektive pensjonsavtalen er finansiert ved fondsoppbygning organisert i forsikringsselskap.

Netto pensjonsforpliktelse omfatter også de som er sikret gjennom en avtalefestet pensjon.

Økonomiske forutsetninger	Morselskap		Konsern	
	2005	2004	2005	2004
Avkastning på pensjonsmidler	5,5 %	7,0 %	5,5 %	7,0 %
Diskonteringsrente	5,0 %	6,0 %	5,0 %	6,0 %
Årlig lønnsvekst	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Årlig G-regulering	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Årlig reg. av pensjoner under utbetaling	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %

De økonomiske forutsetningene er endret fra forrige år, som følge av endringer i rentenivået. Som aktuariemessige forutsetninger for demografiske faktorer og avgang er det lagt til grunn vanlig benyttede forutsetninger innen forsikring.

**NOTE 11 ANDRE AVSETNINGER FOR FORPLIKTELSER**

Datterselskapet NorgesGruppen Holding AS ble stiftet ved fisjon fra Gro AS per 1.1.1999. I forbindelse med fisjonen oppstod en interngjeld som i henhold til god regnskapsskikk er tilbakeført på konsernnivå. Interngjelden fremkommer ved at fisjonen ble gjennomført til virkelig verdi og utsatt inntektsføring utgjør 66 millioner kroner per 31.12.2005.

**NOTE 12 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	Forfall 2006	Forfall 2007	Forfall 2008	Forfall 2009	Forfall 2010	Etter 2010	Sum
Obligasjonslån				750 000		300 000	1 050 000
Trukne trekkrammer hos kreditt- institusjoner	180 000		272 000		25 000		477 000
Annen langsiktig gjeld	200 000						200 000
<b>Sum langsiktig gjeld</b>	<b>380 000</b>		<b>272 000</b>	<b>750 000</b>	<b>25 000</b>	<b>300 000</b>	<b>1 727 000</b>
Langsiktige ubenyttede trekkrammer	220 000	200 000	528 000		725 000	500 000	2 173 000

Konsern	Forfall 2006	Forfall 2007	Forfall 2008	Forfall 2009	Forfall 2010	Etter 2010	Sum
Sertifikatlån	550 000						550 000
Kortsiktig gjeld til kredittinstitusjoner	130 449						130 449
Annen kortsiktig rentebærende gjeld	74 569						74 569
<b>Sum kortsiktig rentebærende gjeld</b>	<b>755 017</b>						<b>755 017</b>
Obligasjonslån				750 000		300 000	1 050 000
Trukne trekkrammer hos kreditt- institusjoner	247 333	2 855	274 855	2 845	27 793	24 338	580 018
Annen langsiktig rentebærende gjeld	206 058	1 440	4 143	467	300	6 655	219 063
Annen langsiktig ikke rente- bærende gjeld	4 758	2 823	10 818		485	6 044	24 928
<b>Sum langsiktig gjeld</b>	<b>458 149</b>	<b>7 118</b>	<b>289 816</b>	<b>753 312</b>	<b>28 578</b>	<b>337 037</b>	<b>1 874 010</b>
<b>Sum langsiktig rentebærende gjeld</b>	<b>453 391</b>	<b>4 295</b>	<b>278 998</b>	<b>753 312</b>	<b>28 093</b>	<b>330 993</b>	<b>1 849 082</b>
<b>Sum rentebærende gjeld</b>	<b>1 208 408</b>	<b>4 295</b>	<b>278 998</b>	<b>753 312</b>	<b>28 093</b>	<b>330 993</b>	<b>2 604 099</b>
Langsiktige ubenyttede trekkrammer	220 000	200 000	528 000		725 000	500 000	2 173 000

Kortsiktige ubenyttede trekkrammer kommer i tillegg.

**Obligasjons- og sertifikatlån**

Alle obligasjons- og sertifikatlån i konsernet er tatt opp av morselskapet.

Konsern	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
Obligasjonslån per 31.12.2005				
	NO 001 021644,3	Flytende	2004/2009	750 000
	NO 001 025513,6	Flytende	2005/2012	300 000
Sertifikatlån per 31.12.2005				
	NO 001 028789,9	2,48 %	17.10.05–17.01.06	200 000
	NO 001 028874,9	2,47 %	21.10.05–20.01.06	200 000
	NO 001 029090,1	2,51 %	04.11.05–06.02.06	150 000

Konsernets netto rentebærende gjeld per 31.12.2005 var 2 172 334

**NOTE 13 FINANSIELL RISIKO**

NorgesGruppen har som målsetting 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. Alle renteinstrumentene i konsernet er inngått av morselskapet.

Mor/ Konsern Forfallsår for renteinstrumentene	2006	2007	2008	2009	Etter 2009	Sum	Kursverdi gevinst/ (tap)
Nominelt beløp	16 007	360 000	80 625		700 000	1 156 632	(79 262)

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 14 PANTSTILLELSER OG GARANTIANSVAR**

	Morselskap 2005	Konsern 2005
<b>Pantesikret gjeld og forpliktelser</b>		
Annen langsiktig gjeld		104 545
Øvrige forpliktelser (inkl. finansiell leasing)		30 000
<b>Sum</b>		<b>134 545</b>
<b>Bokført verdi av pantsatte eiendeler</b>		
Tomter og bygninger		139 006
Driftsløsøre og inventar		27 936
Varer		27 007
Kundefordringer		18 964
<b>Sum bokførte verdier</b>		<b>212 913</b>
<b>Garantiansvar</b>		
Lån/gjeldsbrev/kassekreditter	9 796	60 163
Annet	81 811	90 462
<b>Sum</b>	<b>91 607</b>	<b>150 625</b>

Morselskapet står sammen med øvrige deltakende selskaper i konsernet solidarisk ansvarlig for trekk knyttet til konsernkonto-avtaler, 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 stilt bankgaranti for skyldig skattetrekk i konsernet.

**NOTE 15 SKATT**

Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet	Morselskap		Konsern	
	2005	2004	2005	2004
Betalbar skatt	34 589	1 584	261 873	24 713
Skatt av konsernbidrag		73 881		
Endring i utsatt skatt	-36 193	-20 547	631	159 505
Andre poster			7 236	
<b>Skattekostnad ordinært resultat</b>	<b>-1 604</b>	<b>54 918</b>	<b>269 740</b>	<b>184 218</b>

Beregning av årets skattegrunnlag	Morselskap		Konsern	
	2005	2004	2005	2004
Regnskapsmessig resultat før skatt	433 419	474 919	986 100	621 692
Endring i midlertidige forskjeller	111 872	27 612	10 310	-111 346
Permanente forskjeller	-421 760	-233 491	-43 180	-36 429
Avgitt konsernbidrag		-263 861		
Benyttet fremførbart underskudd			-17 969	-385 657
<b>Årets skattegrunnlag</b>	<b>123 531</b>	<b>5 179</b>	<b>935 261</b>	<b>88 260</b>
<b>Betalbar skatt 28 % herav</b>	<b>34 589</b>	<b>1 450</b>	<b>261 873</b>	<b>24 713</b>
SkatteFunn-midler til gode			-720	
<b>Balanseført betalbar skatt</b>	<b>34 589</b>	<b>1 450</b>	<b>261 153</b>	<b>24 713</b>

Midlertidige forskjeller	Morselskap		Konsern	
	2005	2004	2005	2004
Anleggsmidler	21 906	28 900	786 416	725 913
Omløpsmidler	-80 117		-33 335	-34 570
Gevinst- og tapskonto	53 168	66 460	531 127	571 723
Netto pensjonsforpliktelse	-33 086	-21 617	-57 726	-44 677
Andre midlertidige forskjeller	4 941	22 329	21 696	-3 896
Fremførbart underskudd og godtgjørelse av mottatt utbytte			-41 553	-14 218
<b>Netto midlertidige forskjeller</b>	<b>-33 188</b>	<b>96 072</b>	<b>1 206 625</b>	<b>1 200 275</b>
Brutto utsatt skattefordel / forpliktelse	-9 293	26 900	337 855	336 077
Ikke balanseført utsatt skattefordel			1 687	2 834
<b>Netto utsatt skattefordel / forpliktelse i balansen</b>	<b>-9 293</b>	<b>26 900</b>	<b>339 542</b>	<b>338 911</b>

**NOTE 16 EGENKAPITAL**

Morselskap	Aksjekapital	Egne aksjer	Overkurs	Annen egenkapital	Annen egenkapital egne aksjer	Sum
Egenkapital 31.12.04	4 148	-32	1 032 291	1 502 989	-41 897	2 497 499
Endring egne aksjer		21		46 513	17 507	64 041
Avsatt utbytte				-248 191		-248 191
Årets resultat				435 024		435 024
<b>Egenkapital 31.12.05</b>	<b>4 148</b>	<b>-11</b>	<b>1 032 291</b>	<b>1 736 335</b>	<b>-24 390</b>	<b>2 748 373</b>

Konsern	Majoritets-interesser	Minoritets-interesser	Sum
Egenkapital 31.12.04	4 057 826	144 076	4 201 901
Posteringer direkte mot egenkapitalen	-19 942		-19 942
Endring i egne aksjer	67 038		67 038
Endring i minoritetsinteresser og datterselskaper	-23 728	23 728	
Utbytte	-248 191	-54 998	-303 189
Årets resultat	699 804	16 556	716 360
<b>Egenkapital 31.12.05</b>	<b>4 532 808</b>	<b>129 361</b>	<b>4 662 169</b>

Styret har frem til generalforsamlingen i 2006 en fullmakt datert 02.06.2005 til å forhøye aksjekapitalen gjennom nyttegning av aksjer med samlet pålydende inntil kr 750 000 fordelt på inntil 7 500 000 aksjer, hver pålydende kroner 0,10, uten fortrinnsrett for eksisterende aksjonærer.

Generalforsamlingen besluttet 02.06.2005 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 MNOK 1 646.

**NOTE 17 AKSJEKAPITAL OG AKSJONÆRINFORMASJON**

Aksjekapitalen består av 41 480 000 aksjer à kr 0,10 per 31.12.05. Per 31.12.05 eier selskapet 114 823 egne aksjer.

Eierstruktur per 31.12.05 (representant i styret i parentes)	Antall aksjer	Eierandel	Stemmeandel
Joh. Johannson AS (Knut Hartvig Johannson og Johan Johannson)	26 525 222		
- aksjer kontrollert av aksjonærene i Joh. Johannson AS	2 832 400	70,78%	70,78%
Brødrene Lorentzen AS (Sverre Lorentzen)	3 586 866	8,65%	8,65%
PETT Kjede og Servicekontor AS	2 529 965	6,01%	6,01%
AKA AS (Aage Thoresen)	2 153 951	5,19%	5,19%
Butikkdrift Fisjonspartner AS (Anne Grethe Hage)	1 602 664	3,86%	3,86%
<b>Sum &gt; 1 % eierandel</b>	<b>39 231 068</b>	<b>94,58%</b>	<b>94,58%</b>
Sum øvrige	2 248 932	5,42%	5,42%
<b>Totalt antall aksjer</b>	<b>41 480 000</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Aksjer eid direkte, av nærstående og indirekte av styrets medlemmer og adm. direktør	Verv	Antall aksjer
Knut Hartvig Johannson	Styrets leder	586 132
Johan Johannson	Styremedlem	28 134 333
Sverre Lorentzen	Styremedlem	3 593 566
Anne Grethe Hage	Styremedlem	1 602 664
Jan Magne Borgen	Styremedlem	98 232
Aage Thoresen	Observatør	2 154 148
Sverre Leiro	Adm. direktør	31 375



#### NOTE 18 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 og deres kjøp av reklame på våre biler og bygg, ost og finere kolonialvarer fra Oluf Lorentzen AS og 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 2005 er det fornyet og inngått nye leiekontrakter med Veierød Eiendom AS, ST Eiendom AS 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, 49 % i Sørlandet Eiendom AS, 34 % i Kiwi Eiendom AS, 35 % i CC Cash & Carry Mart'n, 35 % i CC Mart'n Eiendom Gjøvik AS og 50 % i NorgesGruppen Møre 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, HIG Bygg AS og Bama-gruppen AS.

#### NOTE 19 LEIEAVTALER

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

Leieforpliktelser med forfall innen et år	756 195
Leieforpliktelser med forfall i løpet av to til fem år	2 523 702
Leieforpliktelser med forfall senere enn 5 år	2 101 863
<b>Sum leieforpliktelser</b>	<b>5 381 760</b>

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

# Deloitte.

Deloitte  
Statsautoriserte Revisorer AS  
Karenslyst alle 20  
Postboks 347 Skøyen  
0213 Oslo  
Telefon: 23 27 90 00  
Telefax: 23 27 90 01  
www.deloitte.no

Til generalforsamlingen i NorgesGruppen ASA

## REVISJONSBERETNING FOR 2005

Vi har revidert årsregnskapet for NorgesGruppen ASA for regnskapsåret 2005, som viser et overskudd på kr 435.024.000 for morselskapet og et overskudd på kr 716.360.000 for konsernet. Vi har også revidert opplysningene i årsberetningen om årsregnskapet, forutsetningen om fortsatt drift og forslaget til anvendelse av overskuddet. Årsregnskapet består av selskapsregnskap og konsernregnskap. Selskapsregnskapet består av resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling og noteopplysninger. Konsernregnskapet består av resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling og noteopplysninger. Regnskapslovens regler og god regnskapskikk i Norge er anvendt ved utarbeidelsen av regnskapet. Årsregnskapet og årsberetningen er avgitt av selskapets styre og daglig leder. Vår oppgave er å uttale oss om årsregnskapet og øvrige forhold i henhold til revisorlovens krav.

Vi har utført revisjonen i samsvar med lov, forskrift og god revisjonsskikk i Norge, herunder revisjonsstandarder vedtatt av Den norske Revisorforening. Revisjonsstandardene 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 rettviseende bilde av selskapets og konsernets økonomiske stilling 31. desember 2005 og av resultatet og kontantstrømmene i regnskapsåret i overensstemmelse med god regnskapskikk 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 bokføringsskikk 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, 29. mars 2006  
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 side 2 og side 8. Etiske retningslinjer for NorgesGruppen finnes på [www.norgesgruppen.no](http://www.norgesgruppen.no).

**Virksomheten**  
Vedtektene for NorgesGruppen har følgende formålparagraf: «Selskapets virksomhet er å drive forretningsvirksomhet med hovedvekt på strømformidling 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 kontinuerlig fokus på at egenkapitalen skal tilpasses virksomhetens målsetting, 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 selskapets 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 2006. Aksjonærenes fortrinnsrett til tegning kan fravikes. 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 02.12.2006.

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 fortrinnsrettsemissjoner, og selskapets handel i

\* Den oppdaterte utgaven av Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (Corporate Governance) av 8. desember 2005 vil behandles av NorgesGruppens styre i løpet av 2006. Selskapets redegjørelse om eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten for 2006 vil ta utgangspunkt i dette.

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. 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.

Aksjer som selskapet erverver etter denne bestemmelsen, skal alene kunne disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige disposisjoner i selskapets interesse.

NorgesGruppen ASAs beholdning av egne aksjer per 31. desember 2005 var 114 823 aksjer og utgjorde 0,28 prosent av aksjekapitalen. Selskapet hadde på samme tidspunkt 1 378 aksjonærer.

**Sammensetning og uavhengighet av selskapets styre og styrekomiteer**  
Selskapet har styre, valgkomité, revisjonskomité og kompensasjonskomité. Nærmere bestemmelser om sammensetningen av styret er inntatt i selskapets vedtekter. Sammensetningen av styret reguleres i en aksjonærvtale.

**Selskapets styre og styrekomiteer**  
Styret har til sammen 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 41 i årsrapporten.

## AKSJONÆRFORHOLD

### Aksjekapital og eierstruktur per 31.12.2005

Aksjekapital	NOK 4.148.000
Antall utestående aksjer	41.480.000
Aksjens pålydende	NOK 0,10
Antall aksjonærer	1378
Ligningsverdi per 01.01.2005	NOK 45,53
Risk per 01.01.2005	NOK - 3,18

### Aksjeklasser og stemmerett

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

### Verdipapirnummer

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

### Eierstruktur

Eierstruktur per 31.12.05 (representant i styret i parentes)	Antall aksjer	Eierandel	Stemmeandel
Joh. Johannson AS (Knut Hartvig Johannson og Johan Johannson)	26 525 222		
– aksjer kontrollert av aksjonærene i Joh. Johannson AS	2 832 400	70,78 %	70,78 %
Brødrene Lorentzen AS (Sverre Lorentzen)	3 586 866	8,65 %	8,65 %
PETT Kjede og Servicekontor AS	2 529 965	6,10 %	6,10 %
AKA AS (Aage Thoresen)	2 153 951	5,19 %	5,19 %
Butikkdrift Fisjonspartner AS (Anne Grethe Hage)	1 602 664	3,86 %	3,86 %
<b>Sum &gt; 1 % eierandel</b>	<b>39 231 068</b>	<b>94,58 %</b>	<b>94,58 %</b>
Sum øvrige	2 248 932	5,42 %	5,42 %
<b>Totalt antall aksjer</b>	<b>41 480 000</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

## LEDELSE

Organisasjon per 1. april 2006

### NorgesGruppen:

Sverre Leiro (1947)  
Konsernsjef

### NorgesGruppen ASA – 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 Kjønsgberg (1962)  
Adm. direktør, NorgesGruppen Data AS

Morten Nordheim (1959)  
Adm. direktør, Kjøpesenter Holding AS



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

For å håndtere situasjoner knyttet til interessekonflikter og habilitetsspørsmål har NorgesGruppen tatt de nødvendige forhåndsregler ved innføring av egne regelverk og registre for tillitsvalgte og ansatte.

NorgesGruppens etiske retningslinjer, som innehar bestemmelser om håndtering av inhabilitet og interessekonflikter, ivaretar forhold knyttet til at flere av selskapets styremedlemmer har forretningsmessige forbindelser til NorgesGruppen utenom styrevervet og at hovedaksjonær er ansatt i konsernet (se note 17 i regnskapet).

Videre er det etablert et eget regelverk for primærinnvidere, samt et register over ledende ansatte og tillitsvalgtes interesser i selskaper som NorgesGruppen har forbindelser med.

#### Styrets arbeid

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

#### Valgkomité

På ordinær generalforsamling i 2005 ble det besluttet opprettet og valgt en valgkomité bestående av fire medlemmer. Valgkomiteen, som velges årlig av generalforsamlingen, skal foreslå kandidater til styret og honorar for medlemmene.

#### 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 kvalitetssikring av den finansielle rapportering overfor styret.
- 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.

- Forhåndsgodkjenne revisors honorar.
- Overvåke transaksjoner og forpliktelser knyttet til aksjonærer, ledende ansatte og disses nærstående, jf. allmennaksjeloven § 1-5 (1).
- Godkjenne aksjetransaksjoner i NG ASA i henhold til styrefullmakt og treffe beslutning om eventuell bruk av selskapets forkjøpsrett, jf. vedtekten § 11.
- Gi anbefalinger til styret i problemstillinger knyttet til god virksomhetsstyring.

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:

- Foreslå for styret, lønn og øvrige betingelser for selskapets konsernsjef.
- Anbefale 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.

## ENGLISH SUMMARY



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.



# OUR 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.

# NORGESGRUPPEN IN BRIEF

NorgesGruppen is Norway's largest trading enterprise. The group's core business is grocery retailing and wholesaling. Through its chains, the group holds a market share of 36.7 per cent of the grocery market.

NorgesGruppen was founded in December 1994 as a cooperative organisation for a number of individual players in grocery retailing and wholesaling. The goal was to strengthen existing collaboration between these individual players. It was also important to create a common front for positioning in a market affected by a steady trend towards fewer and larger players, with growing integration between retailing and wholesaling. Since its creation, the collaboration has developed positively. Customers, wholesalers, retailers and owners have all reaped financial benefits, and good long-term relations have been built up.

The group had a turnover of NOK 31.5 billion in 2005 with an operating profit of NOK 912 million. A total of 1,898 grocery stores and 813 kiosks are affiliated to NorgesGruppen, which has more than 25,000 employees.

## Business areas

NorgesGruppen has two core 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 20.9 billion were achieved by the wholesaling business in 2005.

## Retailing

**Groceries:** This business embraces three nationwide chain concepts as well as a corner shop concept and a regional hypermarket concept, totalling about 1,566 outlets. Roughly 60 per cent of shop turnover derives from retailer-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, there is the Joker corner shop concept and the Ultra chain, a regional hypermarket concept. NorgesGruppen also cooperates closely with several independent regional chains and shops. Net 2005 turnover, including retailer-owned shops, was NOK 38.5 billion.

**Kiosks:** This business consists of the MIX kiosk chain, with 813 retailer-owned kiosks and convenience stores.

## Key Values

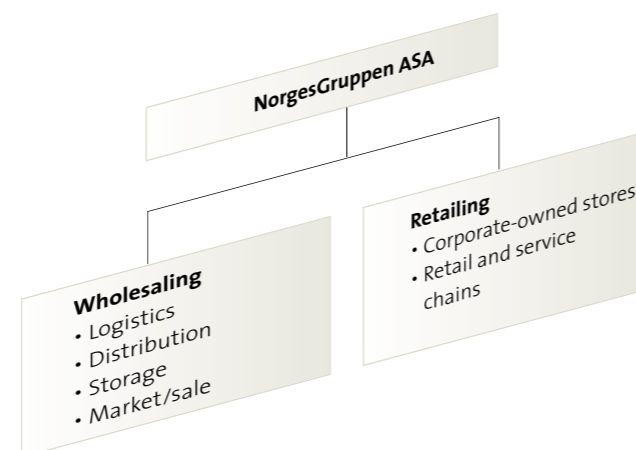
■ **Responsible** – NorgesGruppen will develop an organisation that stimulates responsibility among its employees and owners. The company will always behave in an honest and credible manner. Through its actions, NorgesGruppen will create confidence and security. The company will work professionally and 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-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 the Norwegian retail 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.



# IMPORTANT EVENTS 2005

## TRADE FOCUS

The financial newspaper Dagens Næringsliv launched the "supermarket shelves war". A number of allegations regarding prices and excessive bonuses emerged. The Norwegian Competition Authority's report clearing the industry was published in June. Furthermore, VAT on food was reduced on January 1 and the spotlight was on the industry and pricing once again. In the summer of 2005, NILF released its report on profit margins in the meat industry; "Price growth from the farmer to the shop". The Minister of Agriculture dismissed the notion that the grocery trade runs off with the margins. The report documented the fact that payments to farmers and trade margins had decreased, whilst the industry's margins had increased.

## FRESH

Norske Shell AS and NorgesGruppen ASA entered into an agreement to launch a new food and drink concept at Shell Select. NorgesGruppen will run the new chain under its own brand name Fresh, while Shell will be responsible for other operations at the stations. The agreement lasts for five years.

## MATMERK

NorgesGruppen entered into an agreement with Matmerk (The Norwegian Food Branding Foundation) which paves the way for a marketing channel for products that have been designated as Beskyttet (Protected) or approved for the Spesialitet (Speciality) designation.

## MIX – CITY KIOSKS

Through the MIX-chain, NorgesGruppen's bid won Oslo municipality's tender competition to construct and run seven city kiosks in Oslo city centre. These city kiosks will become an important link in the MIX-chain's continued focus on the Norwegian kiosk and convenience market and will serve to promote the MIX-chain as a serious player and provider in this market.

## NEW LINES

New lines of goods were distributed wholesale in 2005. First, tobacco, then poultry/white meat and a pilot project with red meat. The experience acquired was positive and NorgesGruppen was able to show that we had good safety procedures throughout the entire value chain and that we are also a reliable fresh goods wholesaler.

## CARREFOUR

NorgesGruppen and Carrefour terminated their cooperation. Cooperation ceased before the end of 2005.

## SIX MONTHLY FIGURES

NorgesGruppen published its six monthly figures for the first time.



Chief Executive Officer Sverre Leiro

## DIVERSITY AND NEW ARENAS SHALL ENSURE GROWTH

NorgesGruppen is stronger than ever before. Our market share has increased and consumer confidence in our chain has strengthened in spite of tough competition from new and existing players. We are moving forward with new, timely concepts and products that we expect to create more growth. We are equipped to continue the fight for market shares within the entire market.

■ Competition is fierce and should be so. The condition is that accepted rules of play are observed. The report from the Norwegian Competition Authority on the much discussed "shelf war" cleared the grocery chains of the most serious allegations. However, it was positive that the case became public. It has led to renewal of the trade in accordance with society's expectations regarding ethics and attitudes, both externally and internally. NorgesGruppen was the first to suggest a review of the procurement processes, and new guidelines from The Norwegian Competition Authority have now been implemented. These measures are good for the reputation of the trade and serve as a guide to what is right and proper. One area where we will accept criticism of ourselves concerns the provision of information. In the future, we will provide more information about how NorgesGruppen conducts complex procurement processes. Thus we can help to ensure that we avoid unfortunate misunderstandings and distrust in the trade.

There is a new player in the trade. Prior to Lidl's entry into Norway, we consciously reviewed our own branded goods. This provides us with a competition buffer against new players and consumers have a real choice between alternative products and prices. Our own branded goods are important to us, but are not an independent objective for future growth within NorgesGruppen. These products create improved profitability in the category. However, this must be the result of a commercial evaluation of each individual area. We have decided to focus on product development and innovation and we are inviting our cooperative partners to participate in the process. We are well served by competition. It sharpens our competitive instincts and our performance.

We know that consumers like shopping in different grocery stores every week. Therefore, we want to maintain a broad spectrum of chains. Our chains are important. They should stand on their own two feet and compete with each other. NorgesGruppen owns about 40 per cent of the shops and the retailers own the rest. This may be one reason why we are gaining market shares. Being able to share our efforts, risks and results with our retailers and cooperative partners is a recipe we still have faith in. We believe in our own competence and the continuous improvement of our shop concepts. Enjoyment and motivation reveal positive developments. Our strategy has succeeded so far.

A chapter in NorgesGruppen's history closed in December. After


nearly two years of cooperation with Carrefour, we went our separate ways on friendly terms. We learned a great deal from Carrefour, especially in the field of shop logistics. We intend to further develop this experience under our own direction.

We are in the middle of an evaluation of our future strategic ambitions. The question is whether we will be completely Norwegian, Nordic or European. Size and experience indicate that we will remain a strong, regional player in Norway and ensure new growth. However, we are prepared at any time to take the necessary strategic steps to be competitive for the sake of consumers. The final decision will be taken in the light of developments concerning Norwegian framework conditions. Barriers will continue to be lowered.

We are consciously working on new strategic alliances, contact links and channels for procurement. For even though we are big at home, we are small abroad. We buy an increasing number of basic goods at auctions in close cooperation with our Nordic partners in United Nordic. Eventually we may buy more advanced products in the same way. We are also encouraging the industry to join us in this development work as this will create stronger links. We need a sustainable foodstuffs industry in Norway and we are basically favourably disposed towards the mergers we have seen in the last year.

We also look positively upon small-scale food production. We believe that food from local Norwegian communities and enterprises makes the consumer curious and adds spice to the food counter. A greater diversity of Norwegian niche products is inspiring and increases competition. Therefore, we have entered into an agreement with Matmerk (The Norwegian Food Branding Foundation) so that several producers who are quality assured through this branding system can try their products in one or several of NorgesGruppen's shops. At the same time, we view the facilitation of local producers as a service to society.

Politicians challenge us and we respond. The last report from the Consumer Panel shows that consumers want higher quality fruit, vegetables and fresh fish, more small-scale food and food from other countries. The sale of organic products has tripled, but there is a long way to go before fulfilling the Government's target whereby 15 per cent of consumption shall come from organic production.



"Consumers shall experience that future expectations and needs are met through various concepts in small and large arenas. We have made progress in the last year, but we are still keen to do more."

NorgesGruppen has roughly ten thousand wholesale customers, and approximately two thousand retailers. The remainder is split between convenience stores and large-scale catering with a diversity of canteens and institutions, take-away outlets and kiosks. In addition to being an important supplier of goods, we would like to be a problem solver for the trade. Hotels, restaurants and large-scale catering are facing challenges involving manpower, working hours and procurement, etc. We would like to cooperate more closely with the trade in order to optimise the value chain. Good examples are semi-finished products for caterers, and food that is better able to tolerate heat treatment for cafes and take-away outlets. Savings will come in the form of raw materials, wages, less waste and greater control of the flow of goods both in and out.

Last year, we increased wholesale distribution sales without increasing our market share. We took over all distribution of Prior's products, some red meat and all tobacco, and we are very satisfied with the implementation. The deliveries are handled together when it comes to invoicing and control of goods supplies. The goal is 100 per cent distribution. Combined distribution from all suppliers is not just profitable, but also right and proper from the point of view of society and strategic as regards customers.

Our arenas are wherever people wish to have their meals. At the beginning of January, we started testing a new "Fresh" concept at Shell's petrol stations. This concept has been adapted to suit consumer requirements and has centrally managed breakfast, lunch and dinner menus. Mix will test a new city kiosk concept at Jernbanetorget and elsewhere in Oslo. The advantage of a kiosk concept is to boost added value that has been adapted to suit new trends.

Another interesting aspect of the grocery trade is the challenge

posed by health and well-being. Focusing on fruit and vegetables is a step in the right direction for us. In the future, there may be other solutions such as unit prices for all fruit, packs containing a selection of fruit or vegetables and chopped vegetables ready for use. Small portions are often more economical for households, particularly when we know that half of the households in Oslo and on a national basis consist of one person. In this area, we are seeing a strong increase in the services provided by convenience stores, and similar developments in other trades as well.

Generally speaking, NorgesGruppen has taken clear responsibility for competition policy with its new ethical guidelines initiative, for consumer policy with its diversity of products and for environmental policy with the introduction of key measures relating to transport, emissions and recycling. We have responded to the long-term challenges posed by the regional areas of Norway with specific measures and greater responsibility, both in relation to the local environment and producers. We would like to work in order to keep retain local shops. This is very important for local communities.

Today, customers exercise their choices well and we are pleased to see this. Consumers shall experience that future expectations and needs are met through various concepts in small and large arenas. We have made progress in the last year, but we are still keen to do more. This eagerness will be linked to future action.



Sverre Leiro  
Chief Executive Officer

## Key Financial Figures, Group

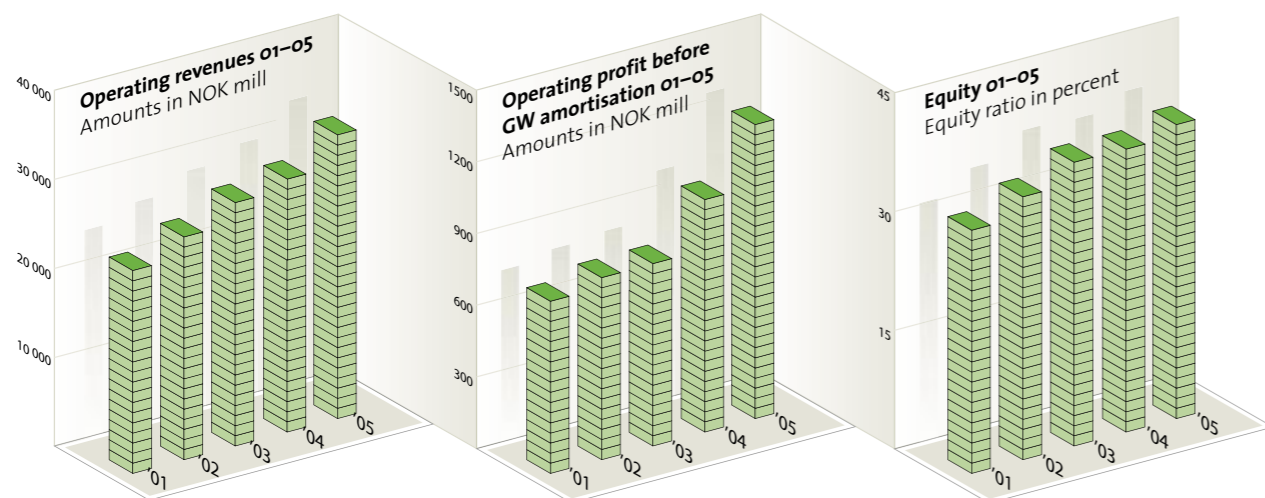
		2005	2004	2003	2002	2001
Total operating revenues	NOK mill.	<b>31 531</b>	28 148	26 919	24 814	23 357
Cash flow (EBITDA)	NOK mill.	<b>1 812</b>	1 459	1 203	1 138	1 043
Operating profit before GW (EBITA)	NOK mill.	<b>1 258</b>	978	781	775	724
Operating profit (EBIT)	NOK mill.	<b>913</b>	669	508	491	448
Ordinary profit before tax	NOK mill.	<b>986</b>	622	457	410	309
Net result	NOK mill.	<b>716</b>	437	366	249	227
<b>Shares</b>						
Earnings per share <sup>1)</sup>	NOK	<b>16.87</b>	10.49	8.77	5.73	5.62
Total number of shares as of 31.12.	1000 aksjer	<b>41 480</b>	41 480	41 480	38 660	37 949
Dividend per share	NOK	<b>6.00</b>	3.30	2.75	2.00	0.00
<b>Capital</b>						
Total assets	NOK mill.	<b>12 442</b>	11 755	10 836	9 525	9 716
Equity	NOK mill.	<b>4 662</b>	4 202	3 917	3 140	2 944
Equity ratio	%	<b>37,5</b>	35,7	36,1	33,0	30,3
Net interest bearing debt	NOK mill.	<b>2 172</b>	2 760	2 366	1 990	2 427
<b>Profitability</b>						
Operating margin before goodwill amortisation and write-down <sup>2)</sup>	%	<b>4.0</b>	3.5	2.9	3.1	3.1
Operating margin <sup>3)</sup>	%	<b>2.9</b>	2.4	1.9	2.0	1.9
Profit margin <sup>4)</sup>	%	<b>3.6</b>	2.9	2.5	3.1	3.0

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

<sup>2)</sup> Operating profit before amortisation of intangible fixed assets and write-down/operating revenue

<sup>3)</sup> Operating profit/operating revenue

<sup>4)</sup> Profit before tax + interest expense/operating revenues



# NORGESGRUPPEN WILL IMPROVE YOUR DAILY LIFE



### DEVELOPING TOGETHER

We are here for our customers. The range in our shops is tailor-made for our chains, but adapted to suit our customers' needs. We pay close attention to demands and trends. However, it is difficult for us to improve your everyday life without close ties to our suppliers. We spend a great deal of time and resources on developing products in consultation with suppliers, who have the expert knowledge we need. You reap the benefits every day.



### BURDEN OF CHOICE

We aim to understand the consumer. We therefore invest a lot of time in analysing purchasing behaviour and eating habits, tracking trends and composing appropriate selections of goods and products. Every year we introduce 1500 new products into our shops. Each of these is the result of an exhaustive process involving innumerable considerations and meetings. Although we know that new products stimulate consumption, not all of them succeed. It is repurchasing frequency that determines which survive – and the choice is yours.



### SOMETHING FOR EVERYONE

The consumers of the future require easy solutions as time is at a premium. Health and nutrition are becoming increasingly important and food culture is subject to trends. This, and many other things, provides us with enormous challenges every day. But we are well prepared. We believe in a recipe of diversity, choice and competitive prices in shops and healthy, tasty meals in kiosks and take-away outlets. Good raw materials, continuous product development and friendly service are fundamental.



### CONVENIENT AND USEFUL

The convenience store is the lifeblood of the locality and an excellent arena for new services. Flexible opening hours, non-prescription medicines, postal services and cash withdrawal services have been successful so far. We intend to launch basic bank services including the withdrawal and lodgement of cash as well as bill payment in the near future. This will also provide the retailer the shop owner with a variety of business. The number of stores with postal services were 670 per 31.12.2005.



### EASY ONLINE

Being a NorgesGruppen employee should feel good. Knowledgeable colleagues learn from each other and enhanced competence leads to greater enjoyment and productivity. That is the idea behind a proactive focus on professional training programmes for all our employees. We were the first to run fruit and vegetable e-training courses. Now it's the turn of the Safe Food course. Internally, there are career opportunities for those looking for new challenges as well as a secure and inspirational workplace.