

ÅRSRAPPORT 2006

 NorgesGruppen



INNHold

FAKTA

- 1 > Visjon
- 1 > Dette er NorgesGruppen
- 2 > Konsernsjefen
- 4 > Historikk
- 6 > Året 2006
- 7 > Finansielle nøkkeltall for konsernet
- 8 > Varestrømmen

MAGASIN

- 10 > Markedsutvikling
- 14 > Forbrukerinnsett
- 17 > Våre egne merkevarer
- 18 > Driftsforbedringer
- 22 > Medarbeiderutvikling
- 25 > Matsikkerhet og miljø
- 28 > Sponsing og samarbeid

KJERNEVIRKSOMHETEN

- 30 > Detalj
- 34 > Engros
- 37 > Stab og øvrige selskaper

BERETNING

- 38 > Årsberetning for 2006 NorgesGruppen ASA
- 45 > Regnskap for NorgesGruppen konsern
- 60 > Regnskap for NorgesGruppen ASA
- 71 > Revisjonsberetning
- 72 > Virksomhetsstyring: Eierstyring og selskapsledelse

ENGLISH SUMMARY

- 76 > Our Vision
- 77 > NorgesGruppen In Brief
- 77 > Important Events 2006
- 78 > Chief Executive Officer
- 80 > Key Financial Figures, Group

VISJON

– Vi gir deg en bedre hverdag

Visjonen skal vi realisere ved å yte service, være konkurransedyktig, gi inspirasjon, sikre kvalitet og sikre trygg mat.

FORRETNINGSIDÉ

■ NorgesGruppen skal være et ledende handelsforetak med norsk majoritet innenfor forbruksvarer i Skandinavia basert på langsiktighet, tillit, kompetanse, effektivitet og lønnsomhet i hele verdikjeden. Kundenes behov skal være selskapets rettesnor og kvalitet, miljø og trygg mat skal stå i fokus.

NØKKELVERDIER

■ Ansvarlig

Vi skal alltid opptre på en redelig og troverdig måte. Vi skal gjennom våre handlinger sørge for å skape tillit og trygghet. Vi skal opptre profesjonelt og pålitelig.

■ Forbrukerorientert

Vi skal alltid ha forbrukeren i fokus gjennom å være konkurransedyktig, tilgjengelig og kvalitetsbevisst.

■ Samarbeidsorientert

Vi skal sikre en helhetstenkning gjennom hele verdikjeden. Vi skal fremstå som en attraktiv samarbeidspartner.

■ Verdiskapende

Vi skal drive med en lønnsomhet som sikrer vekst og konkurranseevne. Vi skal legge til rette for selvstendige kjøpmenn og godt kjøpmannskap.

■ Inspirerende

Vi skal stimulere til initiativ, delaktighet og trivsel for alle ansatte. Vi skal ha spesiell fokus på rekruttering, kompetanse og riktig belønning.

■ Dynamisk

Vi skal ha en organisasjon med gjennomføringskraft. Vi skal ha en organisasjon hvor beslutninger tas lengst ut mot kundene.

DETTE ER NORGESGRUPPEN

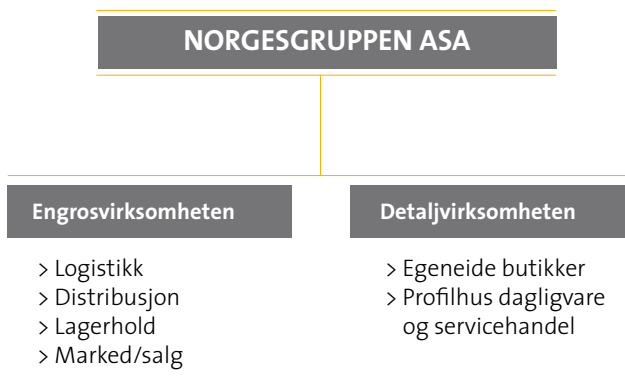
■ NorgesGruppen er landets største handelshus. Konsernets kjernevirksomhet er detalj- og engrosvirksomhet innenfor forbruksvarer.

Gjennom sine dagligvarekjeder representerer konsernet en markedsandel på 37,9 prosent innen dagligvarehandelen. NorgesGruppen har tre landsdekkende kjedekonsepter (Meny, Spar og Kiwi), samt et nærbutikkonsept (Joker) og et regionalt stormarkedskonsept (Ultra). NorgesGruppen har også et nært samarbeid med flere frittstående, regionale kjeder og butikker.

Innenfor kiosk- og servicehandel har NorgesGruppen en markedsandel på 15,3 prosent med Mix-kjeden, men er også representert gjennom Deli de Luca og Fresh.

Engrosvirksomheten leverer til markedssegmentene; dagligvare, kiosk- og servicehandel og servering og storhusholdning. Engrosvirksomheten har ansvaret for den totale vare- og informasjonsstrømmen i konsernet.

I 2006 hadde NorgesGruppen samlede driftsinntekter på 36,6 milliarder kroner. Driftsresultatet før avskrivninger på goodwill ble 1 452,7 millioner kroner.



MER VEKST OG FLERE POSISJONER I MARKEDET

NorgesGruppen er på vei inn i en ny strategiperiode med økt vekt på logistikk og nye konsepter. Drivkraften er økt omsetning og nye markedsandeler, samtidig som vi tar et større miljøansvar og sikrer økt kompetanse hos våre ansatte.

■ Fjoråret var et nytt godt år for NorgesGruppen. Det skyldes først og fremst at vi har et stabilt fundament av godt drevne butikker, både egne og kjøpmannseide. Butikkene driver i sunn konkurranse, med tydelige kulturer og nødvendige rammevilkår. Vi fikk en solid produktivitetsvekst i fjor, som i stor grad skyldes større fokus på drift i engrosleddet med nye, tekniske løsninger, og mer vekt på ferskvaredistribusjon. Fremgangen til tross, vi har prioritert nøkternhet i oppgangsperioden.

NorgesGruppen går inn i en ny strategiperiode i 2007. Omsetningsvekst, distribusjon og miljø er tre viktige områder som er sterkt knyttet til hverandre. Hovedmålet til NorgesGruppen vil fortsatt være en bedre hverdag for kundene, men tiltak for å ivareta miljøet gjennom smartere drift, transport og levering av varer til detaljhandelen, storhusholdning og servicehandelen skal prioriteres.

I dag går mer enn halvparten av salgsvolumet gjennom lagrene våre. Vi ønsker å øke volumet, og ser på hvordan vi kan få forbedret vareflyten. Transportbransjen opplever en knapphetsfaktor med mangel på sjåfører. Det innebærer at vi må tenke nytt. Samkjøring av leveranser kan gi gode gevinster, både for marginene og miljøet, og NorgesGruppen vil fortsatt være en foregangsbedrift på logistikk og tiltak for å redusere belastningene. I praksis vil det bety mer varer på færre biler og samkjøring med aktører som vi ellers konkurrerer med. Men om ikke bransjen selv tar initiativ til å bli mer miljøoffensiv, kan det tenkes vi får en pålagt transportavgift. Vi er rede til å tilpasse oss nye miljøkrav før myndighetene eventuelt vil kreve det.

NorgesGruppen tilbyr kundene et stort og omfattende utvalg av varer, men ikke alle varegruppene kan dekkes av regionale og lokale lagre. I dag har vi ett, stort landsdekkende sentrallager i Oslo-regionen som også håndterer kantsortimentet, men det er på langt nær nok. Nye, moderne engroslagre som skal balansere økningen i volumer og satsingen på ferskvarer, er under bygging og prosjektering i Stavanger, Bergen og Tromsø.

Nesten halvparten av investeringene våre i fjor var knyttet til engrosleddet. Det øvrige ble brukt til å styrke, fornye og modernisere detaljleddet gjennom etablering av nye butikker og opprustning av eksisterende. Opprustning gir erfaringsmessig

god omsetningsøkning. Vedlikehold av butikker og lagre er en annen suksessfaktor for NorgesGruppen. Vi er historisk dyktige på kontinuerlig ettersyn og unngår på den måten kostbare løft på et senere tidspunkt.

Vi opplever i øyeblikket en eksplosiv økning i antall énperson-husholdninger. Det er en mulighet, men i tillegg en stor utfordring for oss. Dagens samfunn preges av overemballering, og vi må vurdere nøye hvordan vi kan redusere emballasjen til et minimum uten at det går ut over kvaliteten. Industrien tenderer til å la emballasjen bli en viktig del av merkevaren, og miljøet må ta belastningene. Dersom vi forener krefter og tenker nytt, klarer vi kanskje å utvikle løsninger i fellesskap som reduserer skadevirkningene.

NorgesGruppens hovedmarkeder er dagligvare, storhusholdning og servicehandel. Vi jobber ut fra en skandinavisk plattform, men har samtidig respekt for forbrukernes ulikheter som smak og handlemønster. Det ligger få gevinster i å levere samme konseptuelle innhold i land med forskjellige kulturer. For oss er det viktig at vi kjenner vårt eget marked godt. Derfor skal vi fortsatt vektlegge behovet til norske forbrukere. Hvis behovene blir sammenfallende, er vi imidlertid rede til å opptre over grensene.

Lansering av produkter med interkontinental smak er en stor utfordring. Industrien ser en betydelig rasjonalisering i å produsere for internasjonale og nordiske markeder under ett, med størst mulig volum. Produsentenes drivkraft er å gjøre oss til homogene forbrukere, men detaljhandelen er dyktig til å innrette seg etter forbrukernes lokale behov og etterspørsel. Vi ser likevel at i noen tilfeller kan internasjonale lanseringer på tvers av kultur og landegrenser lykkes. Pizzamarkedet er et godt eksempel på det.

Kundelojalitetskortet Trumf gir oss en unik innsikt i handlemønstre og nye muligheter til å kommunisere med kundene, både elektronisk og postalt. Det er helt i tråd med vår ambisjon om å være best på informasjon. Nær en million kunder brukte Trumf-kortet i fjor. Det betyr at vi kan foreta kvalifiserte analyser av forskjellige produktområder som grunnlag for å diskutere produktutvikling med leverandørene og samtidig

åpne for nye varegrupper og samarbeidspartnere. «Post i butikk» fortsetter suksessen og etableringen av «Bank i butikk» skaper et godt eksistensgrunnlag for NorgesGruppens butikker ute i distriktene. Joker har blitt landets største kjede målt i antall butikker og teller i øyeblikket 450 butikker, spredt over hele landet. Utviklingen av nye tjenester og stordriftsfordeler gir nærbutikken en mulighet til vekst som bidrar til å stoppe butikkdøden i distriktene.

Få andre kan vise til samme vekst i antall nye butikker som NorgesGruppen, og vi er fortsatt offensive. Et godt regionsapparat og grundige markedsanalyser sørger for at gode prosjekter blir realisert.

Ferdigmat til «folk i farta» øker. Nordmenn befinner seg i verdenstoppen når det gjelder å spise mellom måltidene og potensialet for å utvikle tilbudet er stort. Mix-kjeden brukte fjoråret til å utvikle nye konsepter. Fresh-avdelinger i Shell-butikkene økte omsetningen av hurtigmat på stasjonene med nærmere 20 prosent i fjor. Mange servicehandlere scorer stort ved å komme inn i riktige konsepter som sørger for at produktutvalget treffer brukergruppen. Deli de Luca har suksess i Oslo og er et godt eksempel. Men vi er opptatt av at konseptene skal kunne konkurrere, og må derfor ha respekt for ulikhetene i og utenfor byene. Skal vi ha et levedyktig, landsdekkende tilbud, må vi tilpasse tilbudet til lokale variasjoner.

Storcash for næringslivskunder er et viktig satsingsområde for NorgesGruppen. Vi ser to interessante sider ved storbykonseptet som vi mener henger nøye sammen, miljø og service. Ved å gjøre flere typer varer tilgjengelig fra samme utsalgssted, sparer både vi og kundene miljøet for unødige belastninger.

I 2007 overtok NorgesGruppen Norges største bokhandlerkjede Libris og kontorrekvisitakjeden Kontorspar. Kjeden skal fortsette som kjøpmannseid virksomhet. Vår erfaring er at kjøpmannskap og faghandel er en god kombinasjon. For NorgesGruppen er satsingen på faghandel en milepæl. Vi vil bruke vår kompetanse på kategoriutvikling, logistikk, innkjøp og drift for å gi kundene et best mulig tilbud. Vi tror satsingen er en positiv og riktig utvikling, for alle parter.

Uten gode fagkrefter kommer vi ikke langt. Derfor skal vi ha en mer offensiv satsing på kompetanseutvikling for ansatte, på tvers av profilhus og forretningsområder. Det er betydelig knapphet på kokker, konditorer, ferskvarepersonell og lagermedarbeidere i det norske markedet, og gjennomtrekket er stort innenfor vår bransje. Vår ambisjon er å legge arbeidsforholdene til rette slik at det blir gode muligheter for personlig utvikling og opprykk. Økt omsetning er viktig, men ikke uten fokus på arbeidsmarked, medarbeidertilfredshet og trivsel. Målet er



å utvikle en livslang relasjon til medarbeidere på alle nivåer. Middelet kan være ny teknologi, mer kunnskap og kulturelle fortrinn. NorgesGruppen har ambisjoner om å være en attraktiv arbeidsgiver, i dag og i fremtiden.

Sverre Leiro
Sverre Leiro
Konsernsjef

HISTORIKK

HISTORIKK

1866–1970

1866

Joh. Johansson 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 med ettpianslagre, ny teknologi og datasystemer. Grossistene fusjoneres 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.



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 nyetablerte kjedekonseppter. Forbrukersamvirket, Hakon Gruppen og Reitangruppen er godt etablert. De resterende kjøpmennene som hadde leveranseavtale med Joh. Johansson, 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 kjedesortiment.



1995

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



2000

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



>>>



ÅRET 2006

Vår



■ 14. juli ble vårt lager i Moss valgt ut som landingssted for en sjelden meteoritt. NorgesGruppen-meteoritten ble funnet i taket på lageret til våre egne merkevarer i Moss. For første gang siden 1969 hadde en meteoritt trengt gjennom et tak i Europa.

■ NorgesGruppen overtok fra 01.01.06 ansvaret for all hurtigmat på bensinstasjonene tilknyttet Shell gjennom selskapet NorgesGruppen Convenience (NGC). NGC driver den nye kjeden under et eget merkenavn, Fresh, mens Shell har ansvaret for den øvrige driften av stasjonene.



■ NorgesGruppen kjøpte 61,4 prosent av Deli de Luca. Konseptet er en krysning mellom butikk og delikatesseforretning med fokus på god mat og måltidsløsninger.



■ ACNielsen fremla i mars 2006 nye markedsandeler i norsk dagligvarehandel for 2005. NorgesGruppen med tilhørende kjeder hadde en solid fremgang på + 1,2 prosent til 36,7 prosent markedsandel.

■ ACNielsen Merkestyrkepris ble torsdag 27. april 2006 tildelt Kiwi-kjeden.

Sommer

Høst



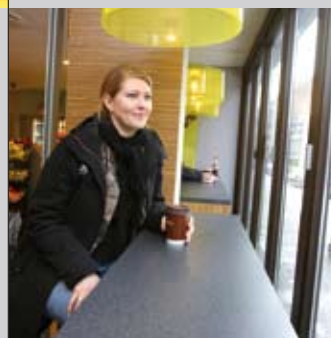
■ NorgesGruppen innførte Obligatorisk tjenestepensjon (OTP) for samtlige ansatte tilknyttet NorgesGruppen.



■ 23. august åpnet den første MIX Bykiosk på Professor Aschehougs plass i Oslo.

Vinter

■ NorgesGruppen underskrev en intensjonsavtale med styret i kjedeselskapet Bok og Kontorkjedene Norge AS (BKN) om å gå inn på eiersiden i BKN. Transaksjonen ble gjennomført i mars 2007 ved at NorgesGruppen kjøpte 100 prosent av aksjene i BKN.



■ For å styrke NorgesGruppens satsing innen servicehandel og convenience ble det opprettet et nytt profilhus som får det operative ansvaret for konseptportefølje, markedsposisjonering og driftsoppfølging.

■ Joker, med sine 450 butikker, ble Norges største kjede målt i antall butikker.

FINANSIELLE NØKKELTALL FOR KONSERNET

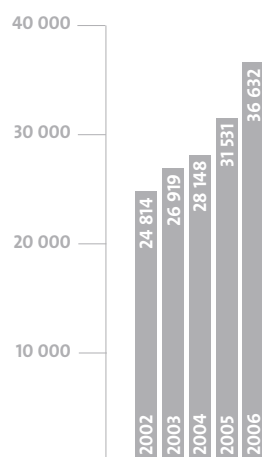
		2006	2005	2004	2003	2002
Sum driftsinntekter	NOK mill.	36 632	31 531	28 148	26 919	24 814
Forenklet kontantstrøm (EBITDA)	NOK mill.	2 109	1 812	1 459	1 203	1 138
Driftsresultat før GW (EBITA)	NOK mill.	1 453	1 258	978	781	775
Driftsresultat (EBITA)	NOK mill.	1 102	913	669	508	491
Ordinært resultat før skatt	NOK mill.	1 196	986	622	457	410
Årsresultat	NOK mill.	884	716	437	366	249
Aksjer						
Resultat per aksje ¹⁾	NOK	20,88	16,87	10,49	8,77	5,73
Totalt antall aksjer per 31.12.	1000 aksjer	41 480	41 480	41 480	41 480	38 660
Utbytte per aksje	NOK	7,00	6,00	3,30	2,75	2,00
Kapital						
Totalkapital	NOK mill.	14 091	12 442	11 755	10 836	9 525
Egenkapital	NOK mill.	5 156	4 662	4 202	3 917	3 140
Egenkapitalandel	%	36,6	37,5	35,7	36,1	33,0
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	2 162	2 172	2 760	2 366	1 990
Lønnsomhet						
Driftsmargin før GW-avskrivning og nedskrivning ²⁾	%	4,0	4,0	3,5	2,9	3,1
Driftsmargin ³⁾	%	3,0	2,9	2,4	1,9	2,0
Resultatgrad ⁴⁾	%	3,6	3,6	2,9	2,5	3,1

¹⁾ Årsresultat til majoritetsinteressene/gjennomsnittlig antall aksjer

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

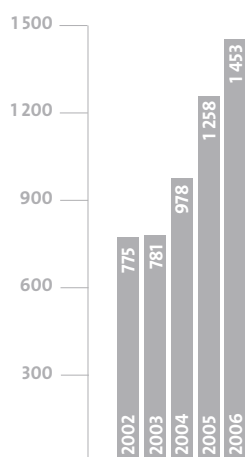
³⁾ Driftsresultat/Driftsinntekter

⁴⁾ Resultat før skatt + rentekostnader/Driftsinntekter



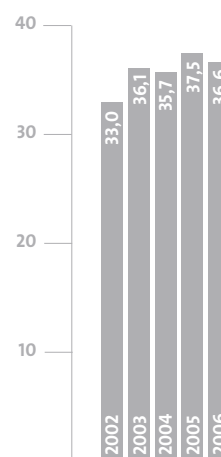
UTVIKLING DRIFTSINNTEKTER

Beløp i mill. NOK



DRIFTSRESULTAT FØR GOODWILL-AVKASTNINGER

Beløp i mill. NOK



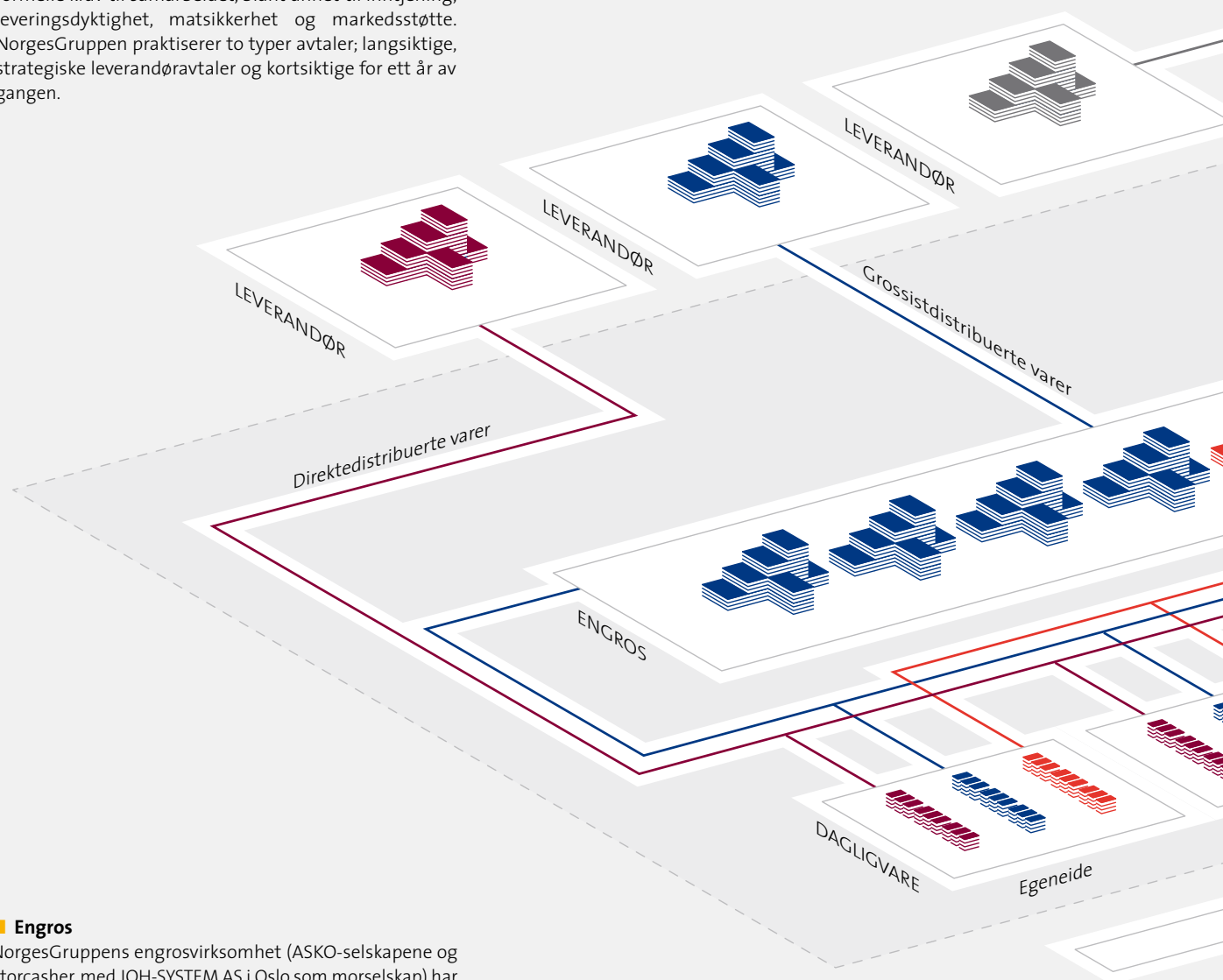
EGENKAPITALUTVIKLING

EK-andel i prosent

VARESTRØMMEN FRA LEVERANDØR TIL FORBRUKER

■ Leverandører

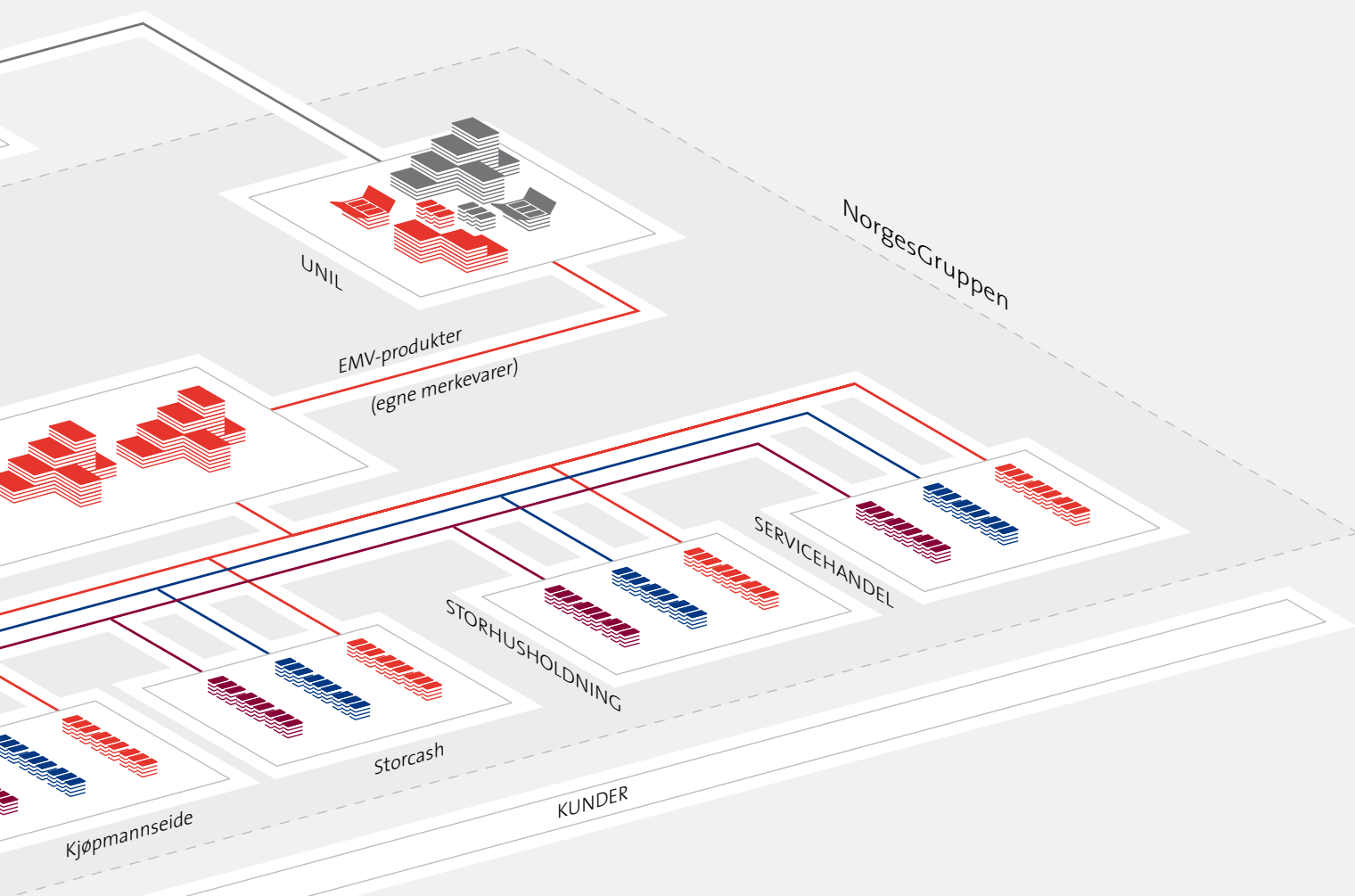
To tusen store og små leverandører er jevnlig i dialog med NorgesGruppen om faste eller nye leveranser. Det knyttes formelle krav til samarbeidet, blant annet til inntjening, leveringsdyktighet, matsikkerhet og markedsstøtte. NorgesGruppen praktiserer to typer avtaler; langsiktige, strategiske leverandøravtaler 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 innenfor markedssegmentene dagligvare, storhusholdning, kiosk- og servicehandel. Sortimentet består av 22 000 varelinjer til 12 000 kunder. Engrosvirksomheten er organisert i 9 regioner, med 13 lagre, og med sentrallager og samlastingsterminal på Vestby i Akershus.

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 37,9 prosent markedsandel. Drift og utvikling av kjedekonsepter er organisert i tre profilhus; Meny-Ultra, KIWI og Kjøpmannshuset med totalt 1 567 medlemsbutikker. Ytterligere 352 butikker og deres kjeder er assosierte medlemmer til NorgesGruppen.

NG Convenience håndterer Fresh, et franchisekonsept for servering som er implementert på alle Shell Select-stasjonene. Deli de Luca er en krysning mellom butikk og delikatesseforretning med fokus på god mat og måltidsløsninger. NorgesGruppens engrosvirksomhet leverer kiosk-

og servicevarer til 2300 kunder innenfor servicemarkedet. Blant kundene finner vi de 790 kioskene og servicebutikkene som inngår i konsernets eget kioskkonsept MIX. I tillegg leverer vi varer til Shell- og Esso-stasjonene.

NorgesGruppens engrosvirksomhet er landets største grossist i storhusholdningsbransjen og leverer til om lag 7800 kunder i institusjonsmarkedet, kantine- og cateringmarkedet, serverings- og overnattingsmarkedet. Gjennom engrosvirksomheten eier og driver NorgesGruppen seks Storcash-selskaper som selger varer til om lag 10 000 små og mellomstore bedrifter uten kjedetilhørighet.

KUNDENE STRØMMER TIL

■ – Vi har sterk konkurranse både fra Shell Fresh og Statoil som ligger rett ved, men hos oss går det over alle forventninger, sier Anne Beate Fridén, daglig leder i suksesskiosken MIX Ullerål i Hønefoss. – Årsaken til at vi klarer oss så bra, tror jeg ligger i satsingen på mer mat enn tidligere, og rene, ryddige og trivelige lokaler som folk har lyst til å komme tilbake til. Vi liker kundene våre, og de merker nok at vi bryr oss om dem. Staben består av 14 flinke og blide folk som sørger for en positiv og munter atmosfære, og jeg tror det smitter over på kundene. Kundene sier forøvrig at maten smaker bedre her. Nå går det rykter på Ringerike om at softice-sesongen hos MIX har startet, og da vet vi at kundene strømmer til. Mitt råd til andre MIX-kiosker er å satse på mat, så sant man har plass og mulighet.



VINNER I HARD KONKURRANSE ▶

“ Vi liker kundene våre, og de merker nok at vi bryr oss om dem.

ANNE BEATE FRIDÉN ■ Daglig leder ■ MIX Ullerål Kiosk



► VINNER I HARD KONKURRANSE

Dagligvaremarkedet er preget av et sterkt offentlig fokus. Prisutvikling på ulike dagligvarer mellom kjedene blir nøye fulgt. I tillegg er sporbarhet og matsikkerhet satt øverst på agendaen.



I 2006 opplevde vi en av de mest alvorlige matvarekrisene i landet på mange år. E.coli-saken fikk en tragisk slutt da et av barna som var rammet av e.coli døde. Et nitidig arbeid ble satt i gang for å finne kilden. Selv om bransjen har fokusert på sporbarhet i lang tid og selv om dagligvarekjedene har jobbet seriøst med matsikkerhet viste e.coli-saken at det er nødvendig med et nasjonalt samarbeid for å sørge for effektiv utveksling av informasjon i bransjen i krisesituasjoner. Også fugleinfluensa og salmonella bidro til økt fokus på matsikkerhet gjennom hele verdikjeden. Et rammeprosjekt i regi av Landbruks- og matdepartementet skal innen 2010 sørge for å få på plass et system som myndighetene og alle berørte aktører kan bruke. Hvilke endringer som vil skje i verdikjeden som et resultat av dette arbeidet, vil bli nøye fulgt.

Konkurransen virker

Dagligvaremarkedet er preget av større endringer også i markedsandeler mellom grupperingene. Ifølge ACNielsen økte NorgesGruppens andel i 2006 med 1,2 prosent til 37,9 prosent, samtidig som Coop Norge gikk tilbake 0,1 prosent til 24,3 prosent, ICA Norge gikk tilbake 1,2 prosent til 18,9 prosent og REMA 1000 gikk tilbake 0,3 prosent til 16,9 prosent. Lidl økte sin markedsandel fra 1 prosent i 2005 til 1,4 prosent i 2006. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF) slår fast i rapporten «Dagligvarehandel og mat» at konkurransen i dagligvarehandelen virker.

Omfattende produktutvikling

Større konkurranse i dagligvarehandelen skjerper norsk matindustri. En sterk, norsk dagligvarehandel er viktig for den norske matindustriens konkurransevne. Dagligvarekjedene har bidratt til økt produktutvikling på industrileddet. Økt konkurranse på detaljistnivået skjerper innovasjonstakten hos de norske leverandørene. For kundene betyr dette flere spennende nyheter i butikkene.

Det er flere av våre leverandører som har en omsetning der nye varer utgjør mer enn ti prosent av omsetningen. I 2006 oppga rundt 42 prosent av bedriftene til NBL (Næringsmiddelbedriftenes Landsforening) at over ti prosent av omsetningen deres kom fra varer som var lansert de siste tre årene, mens 34 prosent av bedriftene oppga det samme året før.

NorgesGruppen ønsker å bidra til å utvikle leverandørmarkedet og sikre alternativer for kundene, også når det gjelder

lokale varer. Lokalt tilpasset produktutvalg styrker butikkenes konkurransekraft i det lokale markedet.

Konkurranse gir arbeidsplasser

NILF påpeker i rapporten «Dagligvarehandel og mat» at utvidet åpningstid, økt varesortiment og flere butikkonsepter har gitt 16 000 nye arbeidsplasser de siste ti årene. Viktige grunner til denne utviklingen er kraftig økning i sortiment og tjenester i butikkene. Videre sørger bransjeglidning for at skillet mellom bransjene blir mindre. Kunden kan i dag velge mellom mange forskjellige varer og tjenester i én og samme butikk. Eksempler på nye tjenester er «Post i Butikk», «Bank i Butikk» og salg av reseptfrie legemidler, sistnevnte i både dagligvarebutikker, kiosker og på bensinstasjoner. NorgesGruppen ser på tjenester som vil kunne gi butikkene flere bein å stå på. Verdiskapende forretningsutvikling er en viktig drivkraft for oss, blant annet for å sikre nærbutikkens særstilling.

Modernisering av butikkene

Bransjen opplever en modernisering av butikkene og utvidelse av sortimentet i både lavprisbutikker og i fullsortimentsbutikker. Etableringstakten øker samtidig som mangel på arbeidskraft er en krevende utfordring. Kampen om markedsandelene henger sammen med kampen om de beste beliggenhetene. NorgesGruppen tar ikke bare markedsandeler hvert år, men vi kaprer også gode beliggenheter og sørger for en solid netto tilvekst av nye butikker. Ifølge AC Nielsen hadde NorgesGruppen i 2006 en netto tilvekst på 21 butikker. Rema, Coop og Lidl hadde samlet en tilvekst på 14 butikker. ICA hadde en netto avgang på 62 butikker.

Til stede overalt

NorgesGruppen har utsalgssteder over hele landet, men er også involvert i nesten 500 000 kvadratmeter detaljist-eiendom. Dette innebærer alt fra 100 prosent eierskap til et begrenset deleierskap. Detaljhandelsporteføljen består av rundt 170 eiendommer. Disse består av rene dagligvarelokaler, som f.eks Kiwi- og Meny-butikker, og kjøpesentre, som f.eks Arena Senter i Arendal på hele 25 000 kvadratmeter.

Mangfold gir vekst

NorgesGruppen er et selskap som består av mangfold. Mangfold i konsepter, varer og tjenester betyr mye for kunden valg av butikk enten innenfor dagligvare eller servicehandel. Appetitten på nye arenaer

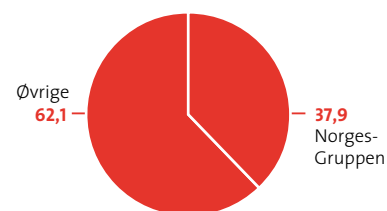
er fortsatt levende i konsernet. NorgesGruppens eget Freshkonsept er rullet ut til alle Shells stasjoner. MIXs satsing på bykiosker i Oslo har fått mye oppmerksomhet og MIX-kjedens vareutvalget går mer i retning av mat enn bare kioskvarer som et svar på kundenes forventninger. Videre har konsernet kjøpt seg inn i Deli de Luca, kåret til en av verdens ti mest spennende kjeder. NorgesGruppen skal satse mer på service og convenience og har blant annet opprettet et eget profilhus for dette område, NorgesGruppen Servicehandel AS.

... og intern konkurranse

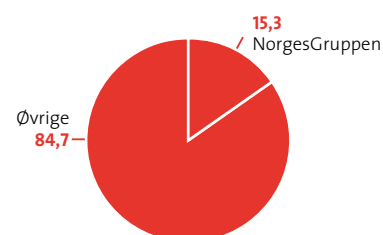
NorgesGruppen ønsker å la gründerkulturen leve selv om konsernet går inn i nye selskaper. NorgesGruppen har stor tro på kjøpsmannskulturen i kjedene, og de grunnleggende verdiene som eksisterer der. Det blir større dynamikk og mer intern konkurranse når gründere og kjøpmenn dyrker sine særegenheter.

Forsiktig bransjeglidning

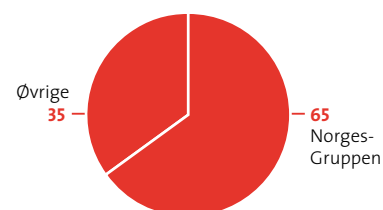
NorgesGruppen skal også se på nye markeder hvor konsernet kan bidra med sin kompetanse. Nylig ble NorgesGruppen majoritetseier i bokhandlerkjeden Libris og kontorrekvisitakjeden Kontorspar. Libris representerer 128 kjøpmannseide butikker med en omsetning på nærmere en milliard kroner og en kjennskap på over 90 prosent i det norske markedet. NorgesGruppen skal bidra positivt med kjedekompetanse og kjedene skal forsterkes og utvides. Gjennom denne avtalen vil NorgesGruppen ASA etablere seg utenfor sin tradisjonelle bransje. De tradisjonelle grensene mellom bransjer innen detaljhandelen er ikke like tydelige som før, allikevel ønsker konsernet å gå forsiktig inn i nye bransjer.



ANDEL AV DAGLIGVAREMARKEDET
Tall i prosent



ANDEL AV KIOSKMARKEDET
Tall i prosent



ANDEL AV GROSSISTDISTRIBUSJON TIL SERVERINGS- OG STORHUSHOLDNINGS-MARKEDET
Tall i prosent

ANALYSE ØKER SALGET

■ – Vi har utviklet en analysemodell som gjør det mulig å evaluere nylanserte produkter på et tidlig tidspunkt, sier Kristin Bigseth, kundeansvarlig i Sylinder AS, et heleid datterselskap av NorgesGruppen. – Hensikten er å sikre en positiv utvikling så tidlig som mulig, i samarbeid med leverandøren. Vi har til enhver tid mellom 15 og 20 prosjekter med leverandører som ønsker at vi overvåker nye produkter i butikk. Intensjonen er å vurdere produktets evne til å tiltrekke seg nye kunder, og andelen kunder som kjøper produktet igjen.

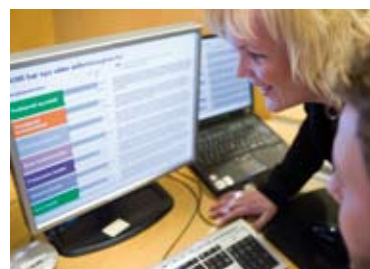
Eldorado Båtpoteter er et eksempel på et produkt som viste en positiv utvikling etter lansering. Men analysene fortalte oss at gjenkjøpet var for lavt til at produktet ville opprettholde salget over tid. Det lave gjenkjøpet indikerte at det enten var noe galt med smaken eller tilberedningen. Analysearbeidet ga produsenten mulighet til å endre resepten på et tidlig tidspunkt og relansere en forbedret utgave av produktet, som ga et annet gjenkjøp.



VERDIFULL KOMPETANSE OM KUNDENE ►

“ I samarbeid med leverandørene vurderer vi fortløpende produktenes evne til å tiltrekke seg nye kunder.

KRISTIN BIGSETH ■ Kundeansvarlig ■ Sylinder AS



► VERDIFULL **KOMPETANSE** OM KUNDENE

Kjennskap til kundene våre får vi gjennom å kartlegge handle- og spisevanene deres. NorgesGruppen bruker betydelige ressurser for å forstå kunden, og det mener vi er avgjørende. Jo nærmere vi kommer kunden, dess tryggere er vi på at vi kan levere varene og utvalget kundene ønsker.

■ Kundene stiller store krav til vareutvalg, kvalitet og pris. De blir også mer og mer sammensatt. Samtidig som de er opptatt av å spare tid, er trenden at de handler i flere butikker enn før, i snitt fire forskjellige butikker hver uke. Videre handler de på hverdagene mat som er lett å tilberede, men i helgene bruker de mer tid. Husholdningene blir mindre i antall personer, og det krever praktiske porsjonsløsninger. Vi opplever at helse og ernæring får større fokus hos kundene. Alt dette forteller oss at mangfold i konsepter, varer og tjenester er viktige valg for kundene.

Kundenes valg

Det er kundene som til syvende og sist bestemmer hvilket utvalg butikkene skal ha. Informasjonen vi får om kundenes handle- og spisevaner, er sentral i kontakten med produsentene og leverandørene, og bidrar positivt til produktutvikling. NorgesGruppen tar inn rundt 1 500 nye produkter hvert år. Produkter som selger for dårlig, tas ut til fordel for nye og mer spennende produkter.

Vi sitter på kundekompetanse som også er viktig for våre leverandører. Vi gjennomfører detaljerte analyser på hver varegruppe og leverandør med hensyn til hvordan produktene og leverandørene presterer. 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 vårt samarbeid med våre leverandører, både i utvikling og oppfølging av deres produkter.

Helse og sunnhet kommer

Dette arbeidet sørger for at vi kan se trendene. Kvalitet er en tydelig trend, og kundene vurderer kvalitet både i forhold til service og sortiment. Andre trender er helse og sunnhet. Produkter med lavere innhold av fett og sukker, mer innhold av antioksidanter og mineraler, stort utvalg av frukt, grønnsaker og bær, og grovere brød, er noe av hva kundene forventer å finne i våre butikker. Vi ønsker å gi kundene reelle valgmuligheter og utvalget i våre butikker skal være bredt og godt med hensyn til helseaktive produkter i alle kategorier.

Ferskvarekategoriene vokser og det er en utvikling vi tror vil fortsette. For frukt og grønt strekker vi nå sesongene lenger enn tidligere for å etterkomme kundenes krav om å finne flere varianter året rundt. Vi ser også på andre sesongvarer som vi kan tilby kunden gjennom hele året. Vi skal være best på sentrale trender og bruker mye ressurser på dette.

Lokal mat

En voksende trend vi ser, er kundenes oppmerksomhet mot lokale varer. Vi registrerer flere småskalaprodusenter som baserer sin virksomhet på lokale råvarer og vi jobber i dag mer systematisk for å trekke disse lokale produsenter inn i butikkhyllene. Vi selger rundt 400 varer fra 200 lokale produsenter, blant annet gjennom samarbeid med merkeordningen KSL-Matmerk. Kundene verdsetter opprinnelse og ønsker å spise norske lokale varer.

Økologi

Flere og flere kunder verdsetter også rendyrket mat. Økologitrenden forsterker seg. Mer økologisk mat er også en klar politisk føring. Satsingen «Naturlig bortskjemt mat» var et samarbeid mellom myndighetene og alle dagligvarekjedene for å øke kundenes fokus på økologiske varer. Ultra er kjeden med størst økologisk vareutvalg i Norge, og denne posisjonen skal vi beholde.

Sammensatt sortiment

Kundene blir mer krevende og forventer mer fra butikken sin. For eksempel forventer kundene å finne et tilfredsstillende sortiment i butikkene, uavhengig om de er på hytta, på fjellet, eller i nærbutikken ved sjøen. Dette stiller krav til et sortiment som tar hensyn til ulikheter mellom butikker i by og land og feriesteder. I tillegg er det en kraftig vekst i antall énpersonshusholdninger samt en kraftig vekst i andelen innvandrere. Vi ønsker å sikre at vårt sortiment tar hensyn til alle våre kunder.

Tett leverandørsamarbeid

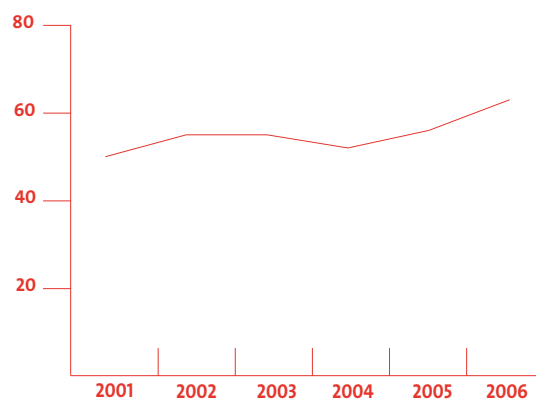
Samarbeidsprosjekter er et viktig bidrag til kategoriutvikling. NorgesGruppen gjennomfører årlig 35 kategoriutviklingsprosjekter, og flere av dem i samarbeid med våre leverandører. Ett av dem er «fersk fisk-prosjektet». Prosjektet startet på bakgrunn av store kvalitetsutfordringer og ikke minst store utviklingsmuligheter i kategorien fersk fisk. NorgesGruppen etablerte et samarbeidsprosjekt på tvers av kjedene Meny-Ultra, Spar og vår samarbeidspartner Lerøy. Resultatet har vært økt kvalitet og ferskhetsgrad på fisken gjennom bedre sporbarhet og kontroll i verdikjeden, samt redusert tid fra fangst til butikk. Prosjektet skal sørge for at butikkene klarer å tilfredsstille forbrukernes behov og ønsker om fersk fisk og styrke vår totale posisjon som den ledende aktør på fersk fisk i dagligvarehandelen. I tillegg er det viktig å utvikle fersk fisk-kategorien og derigjennom bidra til økt omsetning og lønnsomhet.

VÅRE EGNE MERKEVARER (EMV)

		Eldorado omfatter matvarer. Sortimentet inneholder blant annet hermetisk og frossen frukt og grønnsaker, ris, pasta, pizza, cornflakes, bakervarer, mineralvann, juice, kakao og sjokolade, sukkervarer og syltetøy.
		First Price er en lavpriserie med et variert utvalg av rimelige varer. First Price gir et prisgunstig alternativ til merkevaren. Det er utviklet ca. 250 produkter innen dette konseptet.
		Fiskemannen representerer produkter som fiskepudding, røkt laks, makrell, skalldyr og bacalao.
		Unik er merket innenfor non-food-segmentet og tilbyr varer av typen borddekking, babyprodukter, tekstiler og rengjøringsprodukter til hjemmet.
		Seidel er et eget varemerke for øl og lettøl.
		Slakter'n har flere typer kjøttpålegg, kjøttdeig, karbonader, pølser og spekemat, omsatt kjølt og frossent.
		Smart tilbyr balansert dyrefôr sammen-satt av ferske råvarer.

PÅDRIVER FOR FREMTIDIGE LØSNINGER

■ – Utvikling og etablering av bransjestandarder på ferske varegrupper blir viktig den neste perioden. Dagens produsentstyrte løsninger gjør det vanskelig å opprettholde en effektiv distribusjon. Som største aktør i bransjen er NorgesGruppen pådriver i arbeidet med nye bransjestandarder. Det vil øke konkurransekraften i hele verdikjeden og gi oss en unik posisjon i markedet, sier Runar Hollevik, direktør marked dagligvare i Joh-System AS.



LEVERINGSANDEL (Andel av kundens totale innkjøpsvolum levert av ASKO)
Tall i prosent



EFFEKTIV DISTRIBUSJON ►

“ Som største aktør i bransjen er NorgesGruppen pådriver i arbeidet med nye bransjestandarder.

RUNAR HOLLEVIK ■ Direktør marked dagligvare ■ Joh-System AS



► EFFEKTIV DISTRIBUTJON

Nye varegrupper over engros krever økt standardisering, spesielt innenfor ferske varegrupper. NorgesGruppens satsing på nye varegrupper vil øke konkurransekraften i hele verdikjeden, og legge grunnlaget for god kundelogistikk. Samtidig gir det miljøfordeler.

■ Kundene våre ønsker vareleveranser med høy servicegrad, avtalt frekvens og til avtalt tidspunkt. NorgesGruppens klare mål er derfor kostnadseffektive leveranser gjennom konsentrerte ordre, høy fyllingsgrad og leveringspunkter som sikrer korteste vei og færrest mulig stopp. Det innebærer at vi vil kunne øke servicenivået til kundene, og samtidig beholde og videreutvikle kostnadseffektive distribusjonsløsninger. Videre danner det grunnlag for synergier og økt produktivitet. Vi får i korte trekk fullere biler, økt konsentrasjon i bestilling og i kundenes varemottak, og flere varegrupper på samme leveranse som gir grunnlaget for høy leveringsfrekvens. Dette krever imidlertid økt kapasitet i varestrømmen og vi etablerer i disse dager nytt lager i Bergen, Stavanger og Tromsø, samt en utvidelse av sentrallageret på Vestby. Dette er i tråd med ambisjonen om 100 prosent kontroll over varestrømmen.

Raskt og feilfritt

Det foregår samtidig en økt grad av automatisering av varestrømmen. Det gjelder inngående varestrøm og mottak, deler av plukk-funksjonen og bestilling mot våre kunder. Formålet er å ta i bruk ny teknologi som er utprøvd i Europa og som bygger opp effektiv distribusjon og høyt servicenivå. Stemmebasert (online) plukk er allerede testet ut med gode resultater. Vi vil vurdere å ta systemet i bruk for å sikre feilfrie leveranser til våre kunder.

Bestiller fra hylla

Kundene krever bedre og mer effektive rutiner for bestilling, leveranse og faktura fra ett og samme sted. Profilhuset Kiwi har tatt i bruk automatisert bestillingsfunksjon, på linje med eksterne kunder. Funksjonen er videreutviklet for å kunne brukes mot flere kundegrupperinger i neste periode. I løsningen ligger muligheten for reservasjon av forhåndsordre, blant annet for å sikre leveringsevnen av kampanjevarer og kritiske sesongprodukter. Systemet er testet og utviklet i samarbeid med kjedene, og resultatene er bra. Morgendagens håndterminal vil være PDA- og PC-basert for å sikre kjøpmenn og kundene økt kontroll.

Praktiserer best praksis

Underliggende for alle våre aktiviteter er kostnadseffektive leveranser med høyt servicenivå. Den daglige driften på ASKO-lagrene og i varestrømmen for øvrig er avgjørende for NorgesGruppens posisjon i markedet, og for styrket

konkurransekraft som utgangspunkt for ytterligere vekst. Vi har derfor stort fokus på interne målinger og utvikling av «beste praksis». I alle deler av varestrømmen har vi resultater som gir uttrykk for hvor «beste praksis» utøves. I tillegg til interne kåringer som eksempelvis «tre på pallen», vektlegger vi overføring av kunnskap og kompetanse fra dem som utøver «beste praksis» til de øvrige selskapene. Det styrker produktiviteten og leveringsevnen vår, og gjør at vi hvert år kan heve listen når vi setter oss nye mål.

Miljøbevisst drift

Distribusjon og transport innebærer belastninger på miljøet. Vi har derfor stort fokus på raskeste vei og full bil. Målet er fulle biler inn fra leverandørene og lengst ut i markedet før mellomagring og plukking, og fulle biler ut til våre kunder. Det har positive miljøkonsekvenser, og miljøperspektivet er en viktig driver. Der- som vi er rasjonelle på logistikk, kan vi få en positiv miljøgevinst. På samme måte vurderer vi økt fokus på returlogistikk med etablering av miljøstasjoner på utvalgte ASKO-selskaper.

Pådriver i standardiseringsarbeidet

Utvikling og etablering av bransjestandarder på ferske varegrupper blir viktig fremover. Dagens produsentstyrte løsninger gjør det vanskelig å opprettholde en effektiv distribusjon. I dag benyttes ulike lastebærere, og kundenes bestillingsenheter er i stor grad F-pak, som er ett enkelt produkt i samme enhet. Felles definisjoner av D-pak, eller flere produkter i samme bestillingsenhet, er under utvikling i bransjen. I tillegg vurderes felles bruk av lastebærere for transport av produktene i verdikjeden. Som største aktør i bransjen er NorgesGruppen pådriver i arbeidet med nye bransjestandarder. Vår kunnskap og kompetanse med nye varegrupper over engros gir oss en unik posisjon.

EFFEKTIV DRIFT

ROLF SANDAKER
regiondirektør, Kjøpmannshuset

■ – Generelt går ting veldig bra om dagen i Kjøpmannshuset. Vi har fått en bedre felles forståelse og kompetanse når det gjelder vareflyt og leveranser, og hvordan prosessene henger sammen, fra lager til butikk og kunde. Gjennom intervjuer internt og eksternt har vi fått økt gjensidig forståelse og respekt for hverandres arbeidsoppgaver.

– Vi er nylig omorganisert, og det gjør at vi bruker en del tid på å få rutiner til å fungere i forhold til organisasjonen. Målsetningen med prosessen har vært å få servicekontor og driftsapparat nærmere butikken for å øke gjennomføring og markedskraft, og styrke oss selv i konkurransen. Et omorganisert driftsapparat med bedre fordeling av oppgaver har kort sagt ført til at driftsledere som er knyttet til butikk, er mer tilstede i butikken og mindre administrative.



NINA NÆSSVOLD
driftssjef i Meny-Ultra

■ – Det vi er mest fokusert på hos oss er treningskulturen for beste praksis, erfaringsutveksling og teambygging. Finner vi gode rutiner og initiativ et sted, går erfaringene videre til andre butikker.

– Oppfølging av personalet er utfordrende og moro. Jeg ser at ros, positive tilbakemeldinger og konkurranser butikkene i mellom fungerer bra, og forsøker å fange opp alle typer signaler på rundene mine, fra ansvarlige og butikkansatte. Regnskap, budsjetter og nøkkeltall skal følges opp, og vi har økt fokus på høyere topplinje, kostnadskontroll og god inntjening. Det har gitt oss en omsetningsutvikling på 4,5 prosent for vår gruppe. Resultatene kommer fra butikk, og at alle tar ansvar. Selv om hverdagen styres av systemer for drift og standard, bestillinger og trygg mat, setter vi likevel av tid til å bli bedre sammen. Vi har gjort mye riktig ute i butikken, servicegraden er høy og kundene kommer tilbake.



VIDAR JENSEN
administrativ driftssjef i Kiwi

■ – Kiwi jobber for å ligge i forkant av utviklingen når det gjelder gode butikkssystemer. Mitt ansvar er å sørge for optimale støtteverktøy til driften i Kiwi, inklusive butikkutvikling, sikkerhet, opplæring, butikkdata og NG-flyt som er et integrert og automatisk varebestillingssystem.

– Jeg jobber gjennom driftsapparatet, og derfor handler det mest om utvikling for mitt vedkommende. Oppgaven blir å finne nye systemer, utvikle dem slik at de passer til driften og legge forholdene til rette for enkel og rasjonell drift i butikk. Driftssystemene kvalitetssikrer at rutinene gjennomføres, og at vi lever opp til konsept og forventninger hos kundene. Kundene evaluerer butikkene to ganger i året, og på den måten får vi verdifull informasjon. I tillegg måler vi resultatoppnåelse ved hjelp av gode rapporterings- og styringsverktøy, blant annet fra NG-flyt, svinregistreringsmoduler, planleggings- og bemanningsstyring. Skal du være god i Kiwi, må resultatene fra alle tre områdene vise solid score.



LINE NESBAKKEN,
driftssjef i NorgesGruppen Convenience

■ – Det siste året var en sammenhengende utrullingsperiode for Fresh-konseptet, men prosessen har gått på skinner, takket være samarbeidet med Shell, nøye planlegging av logistikk, faste håndverksteam og et fokusert driftsapparat. Omsetningsveksten for 160 stasjoner er på 20 prosent, og god driftsgjennomføring skal sikre oss ytterligere vekst. Sortimentet er bredt, med et kontinuerlig stort omløp av typiske fastfood-produkter, i tillegg til egne Freshprodukter. Knapphet på kjøle- og frysekapasitet gjør oss avhengig av raske og sikre leveranser fra engros. Vårt mål er å ha best mulig tilbud til kundene hele døgnet. Konsept, driftsgjennomføring og god butikkstandard er det jeg er mest fokusert på når jeg reiser rundt.

Vi lanserte nylig et e-læringsprogram som skal øke konseptforståelsen og gi samtlige stasjonsansatte god kunnskap om Freshproduktene og Trygg Mat. Vår faste «sjekkliste» er et annet viktig verktøy som gir stasjonene en samlet poengsum på målekriterier som bl.a. orden, renhold, IK-mat og varetrykk. Fagdager og opplæring skal bidra til å øke produktkunnskapen og kvaliteten.



LANDETS BESTE I KJØTTFAG

■ – Finstykking er tilskjæring av kjøtt til gryte- eller panneferdige råvarer, sier ferskvarsjef Veronica Strømnes på Meny Halden. – I tillegg må du klargjøre kjøttet, og presentere et tjuetalls stekeklare retter for fagjuryen. I fjor var første gang det ble utdelt en kongepokal i NM i finstykking under Matfestivalen i Ålesund. Jeg fikk en NM-tittel i 2005 også, i tillegg til i 2006. Nå tar jeg en pause i to år for å hjelpe lærlingene mine til å hente medaljer på årets matfestival, og de ligger godt an etter gode, lokale plasseringer i fjor. Selv skal jeg snart i gang med utdanning i fiskehandlerfaget, med mål om å bli norgesmester i fisk i 2008. Jeg er nok et typisk konkurransemenneske, men det hjelper godt å ha gode og inspirerende folk rundt seg hele dagen som jeg kan utforske nye råvarekombinasjoner sammen med. Og som ferskvarsjef møter jeg mange hyggelig mennesker hver dag som trenger gode råd.



MENNESKER OG KOMPETANSE ▶

“ Snart er jeg i gang med utdanning i fiskehandlerfaget. Målet er å bli norgesmester i fisk i 2008.

VERONICA STRØMNES ■ Ferskvaresjef ■ Meny Halden ■ NM-vinner i finstykking under Matfestivalen 2006 i Ålesund.



► MENNESKER OG KOMPETANSE

Våre medarbeidere skal oppleve NorgesGruppen som en inspirerende og ansvarlig arbeidsgiver gjennom et mangfold av stillingsmuligheter som gir utvikling, trivsel og trygge arbeidsplasser.

■ Dyktige medarbeidere er en forutsetning for vekst og konkurransekraft. Utvikling av våre medarbeidere skjer gjennom praktisk erfaring, kontinuerlig kompetansetilførsel, gode treningsprogrammer og muligheter for mobilitet.

Sterke kjedeprofiler forplikter og opplæring av våre butikkansatte er et sentralt satsingsområde hvor nettbaserte kurs er et viktig supplement til tradisjonelle opplæringstiltak. Kurstilbudet spenner fra matfaglige kurs til kurs i butikkdata, og så langt er over 17 000 ansatte registrert med ett eller flere kurs. Kurstilbudene videreutvikles fortløpende, og temaene tilpasses de ulike behovene og målgruppene.

Et forretningsnært og verdiorientert lederutviklingsprogram skal prioriteres i årene fremover for å møte krav og forventninger til godt lederskap. I praksis innebærer dette videreføring av etablerte programmer og utvikling av nye moduler hvor innholdet tilpasses ulike ledernivåer i organisasjonen.

Åpent arbeidsmarked

Via intranett kan våre medarbeidere følge med på ledige stillinger i hele konsernet. Intern rekruttering til ledige stillinger er å foretrekke da dette gir utviklingsmuligheter for den enkelte. For NorgesGruppen som konsern er mobilitet en viktig faktor for økt kompetanseoverføring, samspill og helhetsforståelse på tvers av verdikjeden.

For å sikre god tilvekst av nye medarbeidere vil det i løpet av 2007 bli åpnet opp for utvidede søknadsmuligheter og enklere søknadsregistrering på vår hjemmeside, www.norgesgruppen.no.

Obligatorisk tjenestepensjon

I samsvar med nye lovkrav ble Obligatorisk tjenestepensjon (OTP) etablert for butikkansatte fra 1. juli 2006. Over 18 000 medarbeidere er omfattet av pensjonsordningen. I dette antallet inngår også ansatte i våre kjøpmannseide butikker som har valgt å knytte seg til NorgesGruppens pensjonsavtale med Storebrand.

Felles HR og lønnsystem

Ved årsskifte ble en ny og mer funksjonell systemløsning for enhetlig personaladministrasjon og effektiv lønnsavregning satt i drift. HR-modulen i løsningen skal benyttes til personaladministrasjon av alle selskap i konsernet. Lønnsmodulen skal benyttes av selskaper/servicesentre som leverer lønnstjenester.

Gjennom et enhetlig system har selskapene og konsernet fått en forenklet tilgang til personalinformasjon og et verktøy

som skal understøtte forvaltningen av våre menneskelige ressurser. Lovpålagt personalrapportering, administrasjon av obligatorisk tjenestepensjon og forhold knyttet til informasjonssikkerhet er ivare tatt i ny løsning.

For den enkelte medarbeider medfører overgang til nytt system ingen vesentlige endringer. For ledere vil løsningen gi systemstøtte for personalforvaltning og oppfølging av egne medarbeidere. På sikt vil dette skje gjennom en webbasert selvbetjeningsløsning.

Likestilling og mangfold

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

NorgesGruppen har en uttalt målsetning om å øke kvinneandelen i nøkkelstillinger i sentrale områder av konsernets virksomhet. Én kvinne er rekruttert til topplederfunksjonen i nytt profilhus for servicehandel, som ble operativt fra våren 2007. I konsernledelsen på 13 personer per 1. april 2007 er det to kvinner.

Det er god stabilitet i ledergruppene innenfor konsernets virksomhetsområder. Det tar derfor tid å bevege etablert kjønnsfordeling i datterselskapene og for konsernet som helhet. Kvinneandelen i ledergruppene varierer fra 0 prosent til 42,9 prosent.

Det er lagt til rette for årlig analyse og ledelsesrapportering av likestilling og mangfold i selskapene og konsernet totalt. Virksomhetsområdenes bransjetilhørighet har betydning for prioritering av planer og tiltak for ulike stillingskategorier. I årene fremover vil det være spesielt behov for mer samordnet og målbevisst innsats for å påvirke kompetanse- og kjønns sammensetningen på ledergruppenivå.

Etiske retningslinjer

NorgesGruppens etiske retningslinjer omfatter alle forretningsområder, ansatte og tillitsvalgte i konsernet. Retningslinjene finnes på www.norgesgruppen.no.

Human Resources (HR)

Det ble høsten 2006 igangsatt en HR strategiprosess for konsernet med høy grad av involvering fra forretningssiden. Arbeidet skal munne ut i en forretningsnær og tiltaksorientert HR strategi med fokus på rekruttering, prestasjonskultur, kompetanse- og lederutvikling.

LIKESTILLING OG MANGFOLD

	2006		2006	
	Menn	%-andel	Kvinner	%-andel
Ledere	122	89,7	14	10,3
Mellomledere	191	76,1	60	23,9
Operative ledere butikk	406	65,3	216	34,7
Operative ledere lager / transport	101	94,4	6	5,6
Medarbeidere kontor	501	53,7	432	46,3
Medarbeidere butikk	1 869	34,4	3 559	65,6
Medarbeidere lager / transport	1 320	91,6	121	8,4
Sum heltid	4 510	50,6	4 408	49,4
Sum deltid	2 669	34,8	4 995	65,2

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

NorgesGruppen har en uttalt målsetting om å øke kvinneandelen i 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. Kvinneandelen i ledergruppene innenfor detalj og engros er fortsatt varierende med 42,9 prosent som høyeste andel mot 37,5 prosent i fjor.

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.

MILJØ OG SIKKERHET FØRST



Kunder og forbrukere skal oppleve NorgesGruppen som en ansvarlig og profesjonell aktør på kvalitet, miljø og matsikkerhet. Sikkerhet skal alltid være førende. Det er viktig at samfunnet har tillit til oss som den største aktøren i dagligvaremarkedet.

■ Matvaretrygghet er uomtvistelig. Det er avgjørende for oss å vite at vi tilbyr kundene våre trygge produkter. Vi jobber kontinuerlig med å redusere antall uønskede hendelser ved hjelp av et profesjonelt og systematisk vare-sikringsarbeid. NorgesGruppens butikker og storhusholdnings-, servicehandels- og serveringskunder skal være trygge på at varene vi leverer overholder krav til matsikkerhet, kvalitet, miljø og etikk. Derfor praktiserer vi skjerpet kontroll med varene vi omsetter, i alle ledd.

Ufravikelige krav

NorgesGruppen jobber med matsikkerhet på flere nivåer. Oppfølging av leverandørene er et viktig ledd i dette arbeidet. Vi 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.

Vi vurderer samtlige leverandører med hensyn til risikoområder. Vi har styrket vår egen produktkontroll og evaluerer alle nylanseringer for å tilfredsstille et stadig strengere krav fra kundene, Mattilsynet og EU. Vi innfører forskjellige utviklingsaktiviteter overfor de leverandørene som er i risikosoner. For å styrke vår egen kompetanse, men også for å bidra til en best mulig samarbeidsform, har vi knyttet tettere bånd til kompetansefora. Hensikten er å løfte frem problemstillingene i aktuelle produktområder

med hensyn til matsikkerhet, kvalitet og miljø. Vårt mål er at initiativet til god dialog med viktige instanser skal føre til bedre felles forståelse, sikrere mat og bedre butikker.

Uavbrutt varestrøm

Vårt arbeid innenfor matsikkerhet fokuserer også på varestrømmen og derigjennom vår egen distribusjon. Det er avgjørende for produktsikkerheten at vi kan garantere uavbrutte temperaturer gjennom hele varestrømmen. Det omfatter ikke bare den fysiske distribusjonen av varene, men også et betydelig arbeid på butikk- og engroslokalene for å sikre at de er i henhold til myndighetenes og våre egne krav.

Varsling til butikk

Et godt system for matsikkerhet forutsetter også en gjennomføringsmetode og beredskapsplan som fungerer ved avvik eller feil. 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 mot-takeren har fått meldingen.

Trygg og sikker mat

Uten at ansatte kjenner til utfordringene knyttet til matsikkerhet, så fungerer ikke systemet. Vårt anerkjente Trygg Mat-program sikrer at butikkansatte får solid kunnskap om matsikkerhet. Opplæringen er elektronisk, og lett tilgjengelig for alle ansatte. Mer enn 10 000 ansatte i NorgesGruppen har vært igjennom programmet. Trygg Mat-programmet til NorgesGruppen ble i 2006 kåret til årets beste produkt innen e-business av tidskriftet Kapital.

► MILJØ OG SIKKERHET FØRST

Utfordringer forplikter

Mattilsynets rapport fra 2007 bekrefter at matsikkerhet er et område vi må ha fokus på kontinuerlig. En av de viktigste utfordringene våre er nedkjøling av mat og dette området jobber vi iherdig med. Men til tross for at det fleste aktørene i bransjen har egne systemer ser vi at vi har felles utfordringer i å samkjøre oss.

Bedre sporbarhet av mat

Et godt system for matsikkerhet forutsetter et felles samkjørt system som både myndighetene og alle aktørene innen verdikjeden kan bruke i krisesituasjoner. Forbrukernes rett til trygg mat må ivaretas. En større nasjonal dugnad mellom myndigheter og berørte aktører er startet opp for å bygge opp et velfungerende system som alle kan bruke. Innen 2010 skal det være på plass et slikt system. NorgesGruppen ønsker å spille en aktiv rolle i dette arbeidet.

Minst mulig miljøpåvirkninger

Vi ønsker også å sørge for at vår virksomhet medfører minst mulig miljøbelastning. Dette gjelder både selskapets egne miljøpåvirkninger og miljøpåvirkninger som skyldes produktenes egenskaper eller produsentenes aktiviteter. NorgesGruppens aktiviteter påvirker miljøet gjennom bruk av ressurser og energi i produksjon, transport og salg av produkter. For å optimalisere miljøpåvirkninger som oppstår under produksjon av varene, er vi avhengig av et tett samarbeid med alle aktører i verdikjeden.

Samtidig skal vi stille strenge krav til oss selv og våre samarbeidspartnere. Vi skal kreve at det ikke foregår noen form for miljøkriminalitet eller rovdrift på ressurser i verdikjeden. Vi ønsker å optimalisere varetransport og bruk av emballasje. Vi ønsker å oppnå et lavt energi- og ressursforbruk i samtlige av våre aktiviteter. Vi ønsker å oppnå en miljøvennlig håndtering av avfall i verdikjeden. Vi ønsker ikke ha GMO-produkter i våre butikker ettersom miljø- og helseeffektene av disse produktene er uavklart og omstridt. Vi skal bidra til at forbrukerne kan velge produkter med lav miljøbelastning ved å sørge for at vi har en god tilgang av svanemerkede, økologiske og rettferdige produkter.

Økologiske produkter øker

Økologiske produkter opplever en solid salgsvekst. I fjor omsatte vi for totalt 165 millioner kroner, en vekst på 19 prosent fra året før. De tre siste årene

er salgsveksten på hele 167 prosent. NorgesGruppens supermarkeder skal ha et godt utvalg av økologiske produkter. Meny-Ultra har i dag over 350 varer til konkurransedyktige priser. Meny-Ultra har også utviklet et eget fagkurs for de ansatte for å øke kunnskapen innen økologi. Alle butikkene har egen økologi-ansvarlig som skal koordinere, motivere og informere om økologisk mat.

Produkter som tar hensyn til mennesker og miljø

Vi har også spilt en aktiv rolle innenfor fairtrade. Forbrukerne har et bevisst forhold til etisk handel. Vi merker større etterspørsel etter rettferdige produkter, og har økt tilgjengeligheten og doblet utvalget av Fairtrade-produkter gjennom avtalen med Fairtrade Max Havelaar. Ordningen sikrer bønder og småprodusenter i utviklingsland gode arbeidsvilkår og bedre priser for produktene sine. I løpet av de to første månedene i 2007 har vi registrert en vekst på 25 prosent i salget av Fairtrade-produkter. Med økt kunnskap og bedre tilgjengelighet håper vi å nå målet vårt om en femdobling av omsetningen av rettferdige produkter innen 2010.

Code of Conduct

NorgesGruppen er i tillegg medlem av Initiativ for etisk handel. Alle leverandører til konsernet må forplikte seg til å overholde gruppens intensjon om etisk handel basert på produksjon i henhold til arbeidstaker- og menneskerettighetene i opprinnelseslandene. Unil, selskapet som markedsfører NorgesGruppen egne merkevarer, har innført en egen Code of Conduct for disse varene. Etisk handel blir viktigere og viktigere, og målsettingen er at ordningen skal gjelde også andre produktgrupper og leverandører.

Kildesortering er lønnsomt

Det finnes også miljøutfordringer på butikkssiden som vi har tatt tak i. Et godt eksempel er KING-prosjektet («Kildesortering i NorgesGruppen»). Målet med KING-prosjektet er å redusere mengden av restavfall fra butikk til et minimum. Kildesorteringen i butikkene omfatter følgende fraksjoner: papp og papir, plastfolie, hardplast, farget plast, flasker uten pant, pantbar drikkeemballasje, lysstoffrør, el-produkter, miljøfarlig avfall, matavfall, fett, isopor, treverk og restavfall. Hensynet til miljø har vært hoveddrivkraften bak prosjektet, men i tillegg til miljøgevinster har kildesorteringen også vist seg å være lønnsomt for butikkene. Innsparingene var på nærmere 15 millioner kroner i 2006. I løpet av 2006 har 610 butikker

MINDRE UTSLIPP AV CO₂

■ – Aggregatene vi bruker i bilene våre i dag er dieseldrevet. Aggregatene har liten renseteknologi på avgassene, og går mange timer om dagen. Som første norske transportør testet vi nylig ut aggregater med CO₂ som kuldemedium. I og med at vi bruker CO₂ fra annen industri, blir det ingen fremtidig produksjon av miljøskadelige utslipp fra de nye aggregatene. En annen miljøgevinst vi får er tilnærmet null støy og raskere nedkjøling. De gode resultatene gjør at vi bytter ut de gamle aggregatene med nye når vi kjøper nye biler, og der infrastrukturen gjør det mulig.

KNUT INGE AALAND ■ Kvalitetssjef ■ Joh-System



i Kiwi, Meny, Ultra og Spar fått utstyr og avtaler for å sortere de ulike avfallstypene. Restavfallet i disse butikkene ble halvert med 20 prosent fra januar 2006 til januar 2007. Tidligere var det slik at den enkelte butikk selv organiserte sitt eget renovasjonsopplegg. Gjennom felles innkjøp av disse tjenestene får vi stor skalafordeler og økonomisk gevinst for butikkene. Ambisjonene er å få halvert restavfallet i hele NorgesGruppen i løpet av en toårsperiode. Kildesortering betyr kostnadsbesparelser.

Energieffektivisering

Økonomiske gevinster har vi også oppnådd gjennom ENØK-prosjektet i Kjøpmannshuset. Energiforbruket til 137 Spar- og Jokerbutikker ble kartlagt og forslag til forbedringer ble fremlagt. For eksempel ble installasjon av pleksiglassdører i kuldemøbler foreslått slik at tildekningen på natten kunne bli mer effektiv og energitapet tilsvarende redusert. Tiltakene for energieffektivisering av butikkene har resultert i en reduksjon på 18 prosent i energiforbruket. Innsparingen tilsvarende rundt seks millioner kroner. Erfaringene fra ENØK-prosjektet skal videreføres til andre butikker i 2007.

Svinnprosenten skal ned

Å redusere svinnet er også et viktig tema både for å oppnå kostnadsbesparelser, men også for å oppnå miljøbesparelser. Det kastes mye mat i bransjen, og NorgesGruppens butikker arbeider kontinuerlig med å redusere svinnet for å sikre at minst mulig blir kastet. Dette arbeidet vil fortsette med uforminsket styrke, og systematisk erfaringsoverføring mellom butikkene vil være et viktig virkemiddel for å oppnå gode resultater.

Mer å hente på transport

Også på transportområdet har NorgesGruppen mer å hente. Våre biler kjører årlig nesten 900 000 mil. Det arbeides kontinuerlig med å effektivisere logistikken blant annet gjennom å øke utnyttelsesgraden av bilene. Engrosdistribusjon av varer reduserer antall kjørte kilometer betraktelig.

Nye biler som kjøpes inn av ASKO skal ha motorer med lavere utslipp. Distribusjonsbilene har ulike temperatursoner tilpasset de ulike varegruppene krav, og vi er pådrivere for å få erstattet dieselaggregater med CO₂-aggregater og for å få brukbare og driftssikre biodieselm blandinger – alle tiltak som vil redusere utslippene betraktelig.

Gjennom vårt arbeid i Dagligvarehandelens Miljø- og Emballasjeforum ønsker vi å påvirke aktørene i bransjen til å velge effektive og standardiserte pakkelsninger som øker utnyttelsesgraden av paller og bil. Det vil medføre redusert behov for transport og redusert forurensning.

Vederlagsordninger

Grønn Punkt er en avgiftsordning for leverandørene til NorgesGruppen. Ordningen har eksistert noen år, men symbolet Grønn Punkt ble innført i 2006. Grønt Punkt er et internasjonalt kvitteringsmerke som viser at varens produsent eller eier deltar i et nasjonalt system for innsamling og gjenvinning av brukt emballasje. Grønt Punkt Norge har i ti år administrert vederlagsordningen for emballasje på vegne av material-selskapene, som er ansvarlige for innsamling og gjenvinning av den brukte emballasjen.

SAMFUNNNS-ANSVAR

En posisjon blant Norges største bedrifter krever et tydelig og aktivt samfunnsengasjement. NorgesGruppen har økt sin satsing innenfor støtte og sponning. Vi ønsker å gi et signal om at vi som en betydelig markedsaktør og arbeidsgiver ønsker å yte noe tilbake til samfunnet.

■ Støttearbeidet er en viktig del av omdømmeforvaltningen vår. I fjor hadde vi en solid vekst i antall søknader og håndtering av midler. Vi får mange henvendelser, og alle vurderes nøye. Målsettingen med vår støtte er å bidra til at organisasjoner skal kunne drive et bredt arbeid i Norge og/eller utlandet. Vi kan for eksempel gi generell støtte til organisasjoner eller øremerket støtte til et prosjekt. Støtteordningen skal bidra til å gi mennesker i Norge eller utlandet «en bedre hverdag». Støtten skal i hovedsak gis til formål som NorgesGruppen anser som relevant for konsernets virksomhet.

Mer til fagkunnskap og forskning

Bransjetiltak er et område NorgesGruppen prioriterer høyt. Vi har f.eks. en avtale med stiftelsen Matmerk som skal fremme nye lokale matspesialiteter under beskyttelsen av egne merker for opprinnelse og kvalitet. Avtalen innebærer at produsentene får teste ut produktene i butikk. NorgesGruppen garanterer tilgang til butikk, men produktene må bevise at de er levedyktige for å forbli i hyllene. NorgesGruppen støtter også opp om forskning og studentaktiviteter både på BI i Oslo og BI Bergen. Videre deltar vi aktivt i en rekke bransjetiltak gjennom våre medlemskap i Handels- og Service-næringens Hovedorganisasjon (HSH), Norges Colonialgrossisters Forbund (NCF) og Dagligvarehandelens Miljø og emballasjeforum (DMF).

Humanitære tradisjoner

Humanitære tiltak har alltid hatt en solid posisjon i NorgesGruppen. Bakgrunnen for det er at vi ønsker å skape et internt engasjement, og gjennom de forskjellige tiltakene vise hvem vi er og hva vi står for.

De siste to årene har NorgesGruppen og

våre ansatte bidratt til Kirkens Bymisjons prosjekt «Lønn som fortjent», som har som mål å fremme menneskelige verdier gjennom å skaffe jobb til mennesker fra rus- og gate miljøet i Oslo. Avtalen videreføres i 2007.

I tillegg mottar både UNICEF og Amnesty Internasjonal støtte fra NorgesGruppen til arbeid for barn og menneskerettigheter. SAS Braathens årlige julefly til Øst-Europa med forsyninger til fattige og hjemløse er et fast tiltak som vi støtter og som engasjerer våre ansatte. NRKs TV-aksjon for Leger uten grenser var også blant støtteprosjektene i fjor. Flere av våre profilhus og kjeder støtter i tillegg egne tiltak. Kjøpmannshuset har blant annet signert en ny toårig samarbeidsavtale med den internasjonale humanitære organisasjonen Right To Play.

Engasjement for skole og miljø

NorgesGruppen har også samarbeidspartnere, som den frivillige NHO-baserte organisasjonen Ungt Entreprenørskap. Som støttespiller ønsker vi å bidra til å stimulere skoleungdom til entreprenørskap og gründervirksomhet. Av kjedespesifikt engasjement har profilhuset Meny-Ultra, i forbindelse med Ungt Entreprenørskap, et samarbeidsprosjekt «Grønt Bord» som skal bidra til mer frukt og grønt i skolekantinene.

I 2007 har vi inngått en avtale med Norges Naturvernforbund om å fokusere på miljømessige utfordringer når det gjelder transport og resirkulering av avfall. I tillegg støtter vi Verdens Naturfonds forskning på havbruk og fiskens sporbarhet.

Bidrar til rettferdig handel

Forbrukerne er i stadig større grad opptatt av rettferdig og etisk handel. Siden 2001 har NorgesGruppen hatt en

TIL ESTLAND MED JULEFLYET

■ – NorgesGruppen har støttet Juleflyet i fem år. Mat, klær og andre forsyninger går om bord i flyet til Tallinn. Initiativet tok kaptein Karsten Midtun og SAS Braathens for snart ti år siden. I fjor fikk jeg være med flyet og besøket gjorde et sterkt inntrykk på meg. Estland ligger bare en drøy times flyving fra Oslo og er et land som ligger nært oss historisk og demografisk, men forskjellene er store. I Estland har ti prosent av befolkningen problemer med å skaffe sitt daglige behov for mat. Mange barn må oppsøke daghjem eller barnehjem for å klare seg gjennom en tøff hverdag. Juleflyet er et viktig tiltak og vi er stolte over å få bidra.

HEGE SUSANNE ROGNLIEN ■ Informasjonsrådgiver med ansvar for sponsor- og støttetiltak ■ NorgesGruppen



samarbeidsavtale med Fairtrade Max Havelaar for å øke kunnskapen om merkeordningen som sikrer bønder og småprodusenter i utviklingsland bedre arbeidsvilkår og priser for produktene sine. Fairtradeproduktene har hatt en bra salgsøkning i våre butikker.

Idrett og kultur

Utover den sentralstyrte sponsoraktiviteten, støttes idretten lokalt av profilhus og kjedeprofiler. Til eksempel har Spar siden 2001 hatt en sponsoravtale med Norges Håndballforbund. Avtalen er fornyet frem til juni 2009. Joker-kjeden er sponsor av Tour of Norway for Kids, et sykkelprosjekt for barn og ungdom fra 5 til 16 år i regi av Norges Cykleforbund.

NorgesGruppen er hovedsponsor for Stabæk Fotball i 2006 og 2007.

Våre butikker er opptatt av sitt nærmiljø. Derfor støtter og engasjerer mange butikker seg i lokale idrettslag og foreninger på ulike måter.

Også små og store kulturaktiviteter får midler til gjensidig nytte og glede, sentralt og lokalt. NorgesGruppen har blant annet inngått et sponsorsamarbeid med Den Norske Opera.

Flere ønsker støtte

Strømmen av søknader om støtte og sponsormidler har økt kraftig de siste årene. Intensjonene er å bidra til et

bredest mulig samfunnsengasjement. Målet er at midlene skal få en mest mulig effektiv behandling. Vi vurderer alle søknader som kommer inn i skriftlig form. Vurderingene skjer to ganger årlig, og alle som sender oss en søknad, vil motta en skriftlig tilbakemelding.

SAMARBEIDSPROSJEKTER

Hvert år får NorgesGruppen inn rundt 150 søknader om enkeltprosjekter. I fjor mottok nærmere 40 av dem økonomisk støtte. Noen av samarbeidsprosjektene i 2006 var:

	Amnesty Vi støtter Amnesty Internasjonal gjennom deltakelse i Justice Club. Dette er en medlemsordning som knytter næringslivet til Amnestys arbeid. Ordningen gjør det mulig for ansatte å engasjere seg i Amnesty sitt arbeid. www.amnesty.no		Fairtrade Max Havelaar Norge NorgesGruppen ønsker å fremme utbredelsen av og kunnskapen om Fairtrade-produkter og har siden 2001 hatt en samarbeidsavtale med Fairtrade Max Havelaar. Merkeordningen garanterer en rettferdig handel mellom sør og nord og skal bidra til en positiv utvikling av lokalsamfunn i sør. www.maxhavelaar.no
	TV-aksjonen NorgesGruppen ASA støtter hvert år årets TV-aksjon. TV-aksjonen 2006 gikk til Leger uten grenser. www.legerutenegrenser.no		UNICEF Norge NorgesGruppen inngikk i 2003 et samarbeid med UNICEF Norges skoleprosjekt i Eritrea. Avtalen har vært videreført hvert år. www.unicef.no
	Kirkens Bymisjon NorgesGruppen inngikk i 2006 en samarbeidsavtale med Kirkens Bymisjon for å støtte prosjektet «Lønn som fortjent» Avtalen er forlenget for 2007. Målet med avtalen er gjennom felles engasjement å fremme menneskelige verdier. www.kirkensbymisjon.no		Ungt Entreprenørskap NorgesGruppen er en av hovedsamarbeidspartnerne til Ungt Entreprenørskap i Oslo. Gjennom UE er vi med på å bidra til at ungdom tidlig får mulighet til å lære seg hvordan en virksomhet skal etableres, i tillegg til å stimulere til entreprenørskap og gründervirksomhet. www.ue.no

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 468 egneide dagligvarebutikker.



■ NorgesGruppen representerer den største aktøren i det norske dagligvaremarkedet med en markedsandel på 37,9 prosent i 2006. Inntekten fra detaljvirksomheten kommer fra salg av varer i egneide butikker. I tillegg har profilhusene inntekter fra kjedemedlemsavgifter. NorgesGruppen som en gruppering hadde en butikkomsättning på 41,8 milliarder i 2006.

Kjedekonsepter

Drift og utvikling av kjedekonsepter er organisert i tre profilhus; Meny-Ultra, Kiwi og Kjøpmannshuset. Kjeden tilbyr dagligvare- og kioskprodukter 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 1 567 medlemsbutikker med en årlig butikkomsättning på 35,5 milliarder kroner i 2006. 468 butikker er egneide, og omsatte for 18,4 milliarder kroner i 2006. I tillegg er 352 butikker og deres kjeder assosierte medlemmer til NorgesGruppen og representerte en omsättning på 6,2 milliarder kroner i 2006.

Egeneide butikker

Driften i hver av de egneide butikkene følges opp fra kjedens profilhus. Salget utgjør 44 prosent av det samlede salget i butikker tilknyttet NorgesGruppen. Detaljvirksomheten omfatter 468 egneide butikker som inngår i konsernregnskapet for 2006.

Markedet

Norsk dagligvarehandel har i lengre tid vært dominert av fire store grupperinger; Rema 1000, Coop Norge, ICA Norge og NorgesGruppen. Nå er også den internasjonale dagligvareaktøren Lidl etablert i markedet, sammen med Smart Club, som også regnes som en konkurrerende gruppering til de fem øvrige. Foruten endringen med hensyn til aktører, så er dagligvaremarkedet preget av større endringer i markedsandeler mellom grupperingene. I 2006 var det kun NorgesGruppen og Lidl som tok markedsandeler, mens de resterende grupperingene tapte andeler.

Samtidig som prispresstet øker, skjerpes konkurransen. Bransjen opplever i tillegg økt konkurranse fra andre 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 790. I 2006 lanserte vi MIX-Bykiosker som er et resultat av anbudskonkurransen om oppføring og drift av bykiosker i Oslo sentrum i 2005. Bykioskene er et viktig ledd i MIX-kjedens videre satsing innen kiosk- og conveniencemarkedet i Norge.

NorgesGruppen er deleier i Deli de Luca-konseptet som er en kryssning mellom butikk og delikatesseforretning med fokus på god mat og måltidsløsninger. De aller fleste av de 23 butikkene holder åpent 24 timer i døgnet, og vil derfor kunne tilby kunder ferske produkter når som helst på døgnet.

Hovedtrekk i 2006

Salget i egneide butikker økte med 14,3 prosent til 18,4 milliarder kroner i 2006. Økningen er et resultat av flere egneide butikker enn året før, og organisk vekst i sammenlignbare butikker.

ACNielsen viser at NorgesGruppen økte sin markedsandel med 1,2 prosent til 37,9 prosent i 2006. Til tross for nye aktører i bransjen og enda sterkere fokus på pris, viser økningen at NorgesGruppen har gjort gode strategiske grep i markedet. Kiwi, Meny og Ultra/Centra og Joker økte sine andeler i 2006.

Antall dagligvarebutikker i Norge har stabilisert seg på rundt 4 100 butikker. NorgesGruppen bidro med flest nye butikker i 2006. NorgesGruppen hadde også størst økning i antall omprofileringer.

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 med rimeligere merkevarer, mens Kjøpmannshuset fokuserer på lokal tilhørighet og kjøpmannsrollen. Profilhuset Meny-Ultra satser på supermarkeder og stort vareutvalg.

Profilhuset KIWI

KIWI er landets raskest voksende lavpriskjede. I 2006 hadde KIWI en omsättning på 12 milliarder kroner og en markedsandel på 10,9 prosent. KIWI har faste, lave priser på alle varer. Målet er å bli beste lavpriskjede totalt sett.

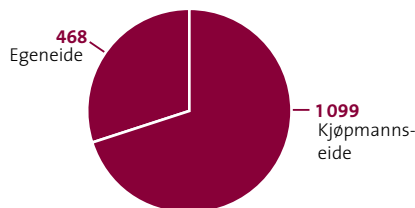
Som eneste lavpriskjede har KIWI kvalitetsgaranti på frukt og grønnsaker. Kvalitetsgarantien videreføres i 2007, sammen med bleieavtalen og datogaranti. Kiwi ekspanderte videre nordover i 2006 og vil fortsette med det i 2007.

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.

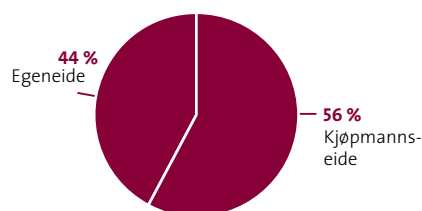
Kjøpmannshuset skal være et ledende selskap for utvikling og drift av riksdekkende kjeder for kiosker, lokale supermarkeder, samt nær- og servicebutikker. Profilhuset er i hovedsak basert på kjøpmannseid virksomhet, og samler kjøpmenn i små og mellomstore butikker til felles kompetanse og forsterket innkjøpskraft. Profilhuset drifter SPAR, EUROSPAR, Joker, MIX og Nærkjøpmennene. Totalomsætningen inklusive kjøpmannseide butikker var 12,5 milliarder i 2006.

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 kunden.



FORDELING AV BUTIKKER

Butikker totalt: 1 566



OMSETNING

Omsetning totalt: 33 MRD. KR

SPAR

SPAR-kjeden er NorgesGruppens profilkjede for lokale supermarkeder. Kjeden består av totalt 310 SPAR- og 16 EUROSPAR-butikker spredt over hele Norge. SPAR-kjeden hadde en markedsandel på 7,6 prosent i 2006. SPAR er en internasjonal supermarkedskjede med 15 000 butikker i over 30 land. De største butikkene i SPAR-kjeden i Norge er EUROSPAR.

SPAR er konseptet for lokale supermarkeder med ferskvaredisk. 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 satsning i nærbutikksegmentet og er Norges største kjede i Norge målt i antall butikker. Kjeden består av totalt 449 butikker spredt over hele landet med en markedsandel på 2,7 prosent. Butikkene er mindre i areal og omsetning enn SPAR-butikkene, og har et vareutvalg tilpasset det lokale markedet. I 2007 feirer Joker-kjeden sitt tiårs jubileum.

Nærkjøpmennene

Nærkjøpmennene samler alle nærbutikker i ett selskap. I dag representerer kjeden en markedsandel på 1,0 prosent med sine 244 butikker. I løpet av 2006 har rundt 100 tidligere Nærmat-, Lønne- og Nærbutikker blitt omprofilert til Joker.

MIX

MIX er NorgesGruppens kioskkjede med totalt 790 kjøpmannseide kiosker og servicebutikker over hele landet. Det er 503 profilerte MIX-butikker og 287 uprofilerte. 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 matlaging og mat generelt. Meny og Ultra er hovedkjedene i dette profilhuset som også omfatter Centra og Jacob's. Meny-Ultra hadde en omsetning på 11,1 milliarder kroner i 2006.

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 2006 136 butikker, en omsetning på 9,2 milliarder kroner og 8,3 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, 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 representerte, sammen med Centra-butikkene og Jacob's, en andel på 1,8 prosent av dagligvaremarkedet med en omsetning på 1,9 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.

Fresh

NorgesGruppen Convenience AS (NGC) ivaretar markedsposisjonering knyttet til conveniencekonseptet Fresh, et nytt konsept som i første omgang er implementert på alle 160 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 og vil i 2007 sette fokus på området blant annet gjennom et nyopprettet profilhus, NorgesGruppen Servicehandel AS.

Deli de Luca

Deli de Luca representerer noe helt nytt på handelssiden i Norge. Deli de Luca selger gode opplevelser av mat og drikke, til kunder som vil ha service, kvalitet og tilgjengelighet. Kjeden dekker publikums behov for direkte konsum og «take home». De 23 butikkene har en stor varebeholdning med mange spennende produkter fra både Norge og utlandet, blant annet hjemmelaget italiensk iskrem.

PROFILHUS	KJEDEKONSEPT	BUTIKKER		
KIWI	Lavpris	 – Kjapt, trygt og billig	Butikker totalt Egeneide Antall artikler Salgsflate Omsetning per butikk	399 287 3 000–3 500 300–1 000 kvm 15–65 mill. NOK
Kjøpmannshuset	Nærbutikk	 – Tid til overs	Butikker totalt Egeneide Antall artikler Salgsflate Omsetning per butikk	449 2 2 000–4 000 120–ca. 400 kvm 3–20 mill. NOK
	Supermarked	 – Du kjenner oss	Butikker totalt Egeneide Antall artikler Salgsflate Omsetning per butikk	310 48 3 000–6 000 200–1 000 kvm 12–70 mill. NOK
	Kiosk-konsept	 – Dagens lille høydepunkt	Butikker totalt Egeneide Antall artikler Salgsflate Omsetning per butikk	790 8 4 000 varelinjer 100 kvm 2–10 mill. NOK
Meny-Ultra	Stormarked		Butikker totalt Egeneide Antall artikler Salgsflate Omsetning per butikk	10 9 20 000 2 500–5 000 kvm 100–250 mill. NOK
	Stort supermarked	 – Frihet til å velge	Butikker totalt Egeneide Antall artikler Salgsflate Omsetning per butikk	136 91 13 000 750 kvm 50–140 mill. NOK

KJERNEVIRKSOMHETEN

ENGROS

NorgesGruppens engrosvirksomhet omfatter ASKO-selskapene og Storcasher. JOH-SYSTEM i Oslo er konsernspissen i forretningsområdet. Virksomheten er organisert i 9 regioner med 13 lagre og med sentrallager (SL) og samlastingsterminal (SLT) på Vestby i Akershus.



■ Engrosvirksomheten har ansvaret for vare- og informasjonsstrømmen i verdikjeden fra produsent til sisteleddet innenfor markedssegmentene dagligvare-detall, storhusholdning og servicehandel. Sortimentet omfatter 22 000 varelinjer innenfor daglige forbruksvarer og tilbys nærmere 12 000 kunder. Ansvaret skal utøves slik at NorgesGruppens konkurransedyktighet i verdikjeden sikres ressurseffektivt og miljøvennlig.

Hovedtrekk 2006

ASKOs netto omsetning i 2006 ble 25,7 milliarder kroner, en økning på 23 prosent fra 2005. Driftsresultatet ble 530 millioner, en økning på 26 prosent fra 2005. Det er 2100 årsverk sysselsatt i ASKO-selskapene. ASKO er landets største og raskest ekspanderende engros-virksomhet.

ASKOs hovedfokus er økte leveringsandeler, dvs høyest andel av kundens kjøp over engros, samt å utøve en effektiv logistikk og varestrøm kombinert med høy leveringsservice overfor markedet. Kravet til høy service og samtidig effektiv logistikk skal balanseres for å sikre langsiktig konkurransedyktighet i verdikjeden.

Leveringsandelene økte fra ca 56 prosent i 2005 til 63 prosent i 2006. De viktigste nye varegruppene de siste årene har vært tobakk, hvitt og rødt kjøtt. I 2006 har ASKO overtatt mesteparten av Gildes distribusjon. Denne overgangen har vært vellykket for begge parter.

Høyere andel ferske varer med kort holdbarhet og mer variert etterspørselsstruktur, har innebåret betydelige omstillinger og oppgradering både av kompetanse og teknologi.

ASKO har utviklet to konsepter, ASKO VARESTRØM og ASKO DISTRIBUSJON, som ligger til grunn for valg av den mest effektive varestrøms- og distribusjonsmetode. Prinsippet er at kunden sender én ordre og mottar én faktura, og at ASKO velger den optimale varestrømmen for de ulike varene, skreddersydd varegruppens karakteristika. Kunden skal ikke bry seg om hvilken varestrøm som velges. Store kampanjeordres av hele

billass dirigeres direkte til butikk. Ferskvarer kan plukkes på kundeunike ordres hos produsent og kanaliseres via ASKOs lager i transit og distribueres med øvrige lagerførte varer til kunde. Ordres til internasjonale leverandører sammensettes slik at det alltid kjøpes hele vogntog. Varer fra mindre produsenter kanaliseres via en samlastingsterminal og samlastes ut til regionslagrene med øvrige varer slik at prinsippet om «full bil – raskeste vei» praktiseres fullt ut fra rampe til rampe. Distribusjonen må være basert på stor grad av presisjon for at de ulike varestrømmene skal treffe hverandre i tid. Kundens bestillinger må være på minuttet som avtalt for at de etterfølgende ledd skal følge oppsatt ruteplan med toleranseavvik på maks én time ved leveranse til sisteleddet.

ASKO er drivkraft for å oppnå stadig større grad av standardisering, som igjen er en forutsetning for effektiv logistikk. Standardisering er også et viktig virkemiddel for bedre miljø. Standardisering innebærer bl.a. bransjefelles lastebærere og felles krav til detaljist – og forbrukerpakninger som sikrer effektivitet helt ut i butikkhyllene. Videre innebærer standardisering fjerning av overflødig luft i emballasje. For enkelte produsenter har standardisering og fjerning av luft innebåret 20–30 prosent lavere transportvolumer.

ASKO har høyt fokus på produktivitet og produktivitetutvikling. Sammenligninger med andre europeiske land viser at ASKO ligger i «elitedivisjonen». Individuelle prestasjonslønnssystemer, utstrakt bruk av benchmarking, avanserte indekssystemer for å måle faktisk mot teoretisk oppnåelig, sikrer målrettethet og bidrar til årlige produktivitetssøknings. Produktivitetsveksten i 2006 ble over fem prosent i forhold til året før.

ASKO legger også stor vekt på indekser og forbedringer hva angår kvalitet, medarbeider- og kundetilfredshet. På disse områdene er det også intern konkurranse ASKO-selskapene i mellom.

Mål og prioriteringer 2007

Budsjettert netto omsetning i 2007 er 29 milliarder kroner og et driftsresultat på

600 millioner kroner. Omsetningsveksten på ca 12 prosent fordeler seg både på organisk vekst/nye varegrupper og økte markedsandeler.

Nye varegrupper

I løpet av 2007 vil ASKO ha overtatt all distribusjon av rødt kjøtt. Videre vil ASKO overta distribusjonen av mange mindre leverandører, såkalt kantsortiment, som vil gi økt markedstilgang for disse. ASKO arbeider for de kommende år å overta betydelige varegrupper som flytende meieriprodukter og øl/mineralvann. ASKO har videre samarbeid med BAMA AS som innebærer videreutvikling av samlokalisering og samtransport av frukt og grønt.

Nytt sentrallager og nye regionale lagre

I 2007 vil ASKO begynne prosjekteringen av en vesentlig utvidelse av sentrallagerfunksjonen på Vestby. Det vil bli bygd et nytt anlegg på over 20 000 m² og varehåndteringen vil i stor grad bli basert på automatisering. Denne utvidelsen vil avlaste kapasiteten i de regionale ASKO-selskapene slik at disse kan overta økt lagerføring av ferskere varer som må ha kortere avstand til kundene.

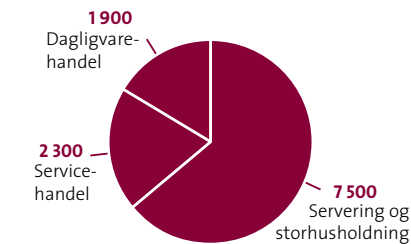
I Hordaland åpner ASKO VEST AS et nybygd engrosanlegg høsten 2007 på over 30 000 m².

I Rogaland påbegynnes byggingen av et nytt engrosanlegg – også på ca 30 000 m² – for ASKO ROGALAND AS i løpet av sommeren 2007, med ferdigstillelse høsten 2008.

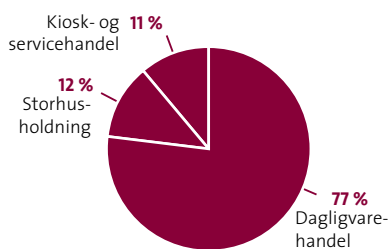
I Nord-Norge vil ASKO NORD AS starte prosjekteringen av nytt engrosanlegg med ferdigstillelse i 2009.

Ny storcash

I Oslo vil Brobekk Storcash reåpne høsten 2007 med fordoblet salgsflate på ca 5000 m² og en rekke nye varegrupper og business-til-business-løsninger for det såkalte proffmarkedet, dvs cash & carry for næringsdrivende innenfor mange ulike bransjer.



FORDELING AV KUNDER
KUNDER TOTALT: CA. 12 000



OMSETNING
NETTO OMSETNING: 20,9 MRD. KR

Ny teknologi

Vinteren 2007 oppgraderes ASKOs IT-system IMI Warehouse (OPUS) som gir nye funksjonelle muligheter for en mer effektiv varestrøm.

ASKO har i 2006 kjørt et testprosjekt basert på stemmebasert plukk. Dette systemet vil settes i full produksjon i alle ASKO-selskapene i 2007 og vil gi vesentlig bedre plukkvalitet (mindre feil) og også høyere produktivitet. Systemet innebærer også mulighet for å kunne tilby arbeide til utenlandsk arbeidskraft som kan få sine plukkinstruksjoner på sitt eget morsmål.

Tilgang på arbeidskraft

Knapphet på arbeidskraft vil bli en kritisk utfordring de nærmeste årene. ASKO har derfor etablert et pilotprosjekt i Polen for å rekruttere polsk arbeidskraft basert på ASKOs kriterier som bl.a. innebærer full likebehandling i forhold til våre norske medarbeidere.

Automatisering og forenkling av ordreinngang og ordreflyt

ASKO vil videreutvikle sitt tilbud, ASKO NETTHANDEL, hvor kundene selv kan definere sine vareutvalg og som også skal kunne gi informasjon om næringsinnhold og grunnlag for kalkulering av menyer osv.

NG Flyt, eller automatisk ordreopptak, utviklet for NorgesGruppens butikkjeder, vil også øke i omfang og funksjonalitet i 2007. Dette systemet vil gi grunnlag for bedre prognoser, jevnere kapasitetsutnyttelse og bedre ressursutnyttelse i hele verdikjeden.

Miljø og mattrygghet

ASKO vil være i front for å redusere utslipp og iverksette miljøtiltak.

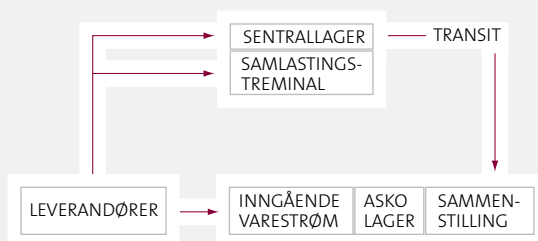
Innen 2020 skal ASKO redusere sine CO₂ utslipp med 50 prosent.

Det tiltak som monner mest, er en fortsatt økning i engrosandelen, dvs overgang fra direkte distribusjon til engrosdistribusjon. Dette gir vesentlig færre kjørte kilometer og en betydelig bedre utnyttelse av hvert vogntog i form av økte fyllingsgrader.

ASKO har etablert programmer som omfatter bruk av biodieselblandinger og bruk av aggregater på distribusjonsbilene som gir 0-utslipp for ASKOs miljøregnskap. Videre omfatter programmet at ASKO tar i bruk Euro 5-motorer etter hvert som de blir tilgjengelige.

ASKOs vogntog er utstyrt med ulike temperatursoner som kontinuerlig logges og leses av via radiosamband for å ivareta ulike varegruppers krav til temperatur og matsikkerhet.

ASKO VARESTRØM



Hva er ASKO Distribusjon

ASKOs logistikkarbeid er todelt: Figuren over viser flyten mellom intern ASKO-logistikk (ASKO Varestrøm) og kundelogistikk som håndterer både *utgående varestrøm* og *inngående returlogistikk*.

ASKO Distribusjon skal bidra til konkurransedyktighet gjennom å legge til rette for kundelogistikk med **full bil, raskeste vei, levering til avtalt tid og alle varegrupper på samme bil**.

ASKO DISTRIBUTUSJON



Hvilke resultater skal ASKO Distribusjon gi?

ASKOs Distribusjon har tydelige krav til resultater for kunder og ASKO:

- **Resultater for kunde:** Vareleveranser med målsatt servicegrad, avtalt frekvens og levert innenfor fastsatt tidsvindu
- **Resultater for ASKO:** Kostnadseffektive leveranser gjennom konsentrerte ordre, høy fyllingsgrad og leveringstidspunkter som sikrer kortest vei og færrest mulig stopp

STAB OG ØVRIGE SELSKAPER

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

Konsernstab

■ Kategori/Innkjøp og kvalitet

Avdelingen skal garantere og levere landets beste innkjøpsbetingelser. Avdelingen har også ansvaret for matsikkerhet.

■ 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.

■ Human Resources (HR)

Avdelingen har ansvar for konsernets overordnede HR-strategi og konsernoverbyggende HR-prosjekter, tiltak og prosesser. I tillegg håndterer avdelingen personaladministrative oppgaver for morselskapet. Avdelingen har i 2006 gjennomført implementering av et nytt HR/Lønn-system som skal benyttes av hele konsernet.

■ Region/Detailj/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. Avdelingen håndterer også NorgesGruppens part i ordningen med Trumf-kortet, et fordelsprogram der medlemmer sparer bonus hver gang de handler.

■ 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.

Øvrige selskaper

Egne merkevarer

Unil AS er ansvarlig for utvikling, innkjøp, markedsføring og distribusjon av produkter under NorgesGruppens egne merkevarer. First Price, Eldorado, Fiskemannen, Slakter'n, Seidel, Unik 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.

■ 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. NG Data har ansvar for å levere systemer og teknologi i konsernet.

■ 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.

■ 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.

■ Gode beliggenheter

Eiendomsvirksomheten i NorgesGruppen arbeider kontinuerlig med å skaffe gode beliggenheter for butikker og andre utsalgssteder. NorgesGruppen besitter via datterselskaper over 500.000 kvm med eiendomslokaler i Norge. Dette er alt fra enkeltbygg til større kjøpesenter. Kjøpesenter Holding AS drifter flere nærsentra som er en viktig del av det lokale miljøet og nedslagsfelt. Nærsentrene skal dekke fire virksomhetsområder: dagligvare, helse, kommunale tjenester og servicevirksomhet.

ÅRSBERETNING FOR 2006

NORGESGRUPPEN ASA

NorgesGruppen er Norges største handelshus med virksomhet innen engros- og detaljhandel av forbruksvarer. Selskapet er representert over hele landet og er organisert som et konsern med NorgesGruppen ASA som morselskap.

Resultat

I 2006 hadde NorgesGruppen samlede driftsinntekter på 36,6 milliarder kroner (31,5 milliarder kroner i 2005). Driftsresultatet før avskrivninger på goodwill og andre immaterielle eiendeler ble 1 452,7 millioner kroner (1 258,3 millioner kroner i 2005). Årsresultatet ble 883,7 millioner kroner (716,4 millioner kroner i 2005). I prosent av driftsinntektene var årsresultat 2,4 % (2,3 % i 2005).

Konsernets bokførte egenkapital var 5 156 millioner kroner ved utgangen av 2006 (4 662 millioner kroner i 2005). Egenkapitalandelen var 36,6 % (37,5 % per 31. desember 2005).

Netto kontantstrøm fra de operasjonelle aktivitetene var 1 644 millioner kroner (1 875 millioner kroner i 2005). Netto kontantstrøm benyttet til investeringer var 1 806 millioner kroner (958 millioner kroner i 2005).

Styret er fornøyd med utviklingen i de økonomiske resultatene og anser soliditeten i konsernet for å være god. NorgesGruppen har en god vekst med en økning av driftsinntekter på 16,2 %, en økning av driftsresultat før avskrivninger på goodwill på 15,5 % og en økning av årsresultatet på 23,4 %. Samtidig er investeringene til operasjonelle aktiviteter økt betydelig for å sikre fremtidig konkurransekraft.

Den gode resultatutvikling skyldes både organisk vekst, oppkjøp av butikker og nyetableringer. Konsernet har press på bruttofortjenesten i et marked med stadig sterkere konkurranse, men har gjennom året som er gått hatt gjennom-

gående god kontroll på kostnadene. Videre har engrosvirksomheten vist gode effektiviseringsgevinster med flere varegrupper over eget lager og økt leveringsandel til butikkene. Kombinert med attraktive kjedekonsepser, forbrukerfokus, styrket kjededrift, investeringer i infrastruktur, godt kjøpmannskap, sterke og egenartede kulturer samt god lokal forankring, har konsernet bygd en totalitet som over tid viser styrke finansielt og markedsmessig.

Etter styrets oppfatning gir det fremlagte årsregnskapet et rettviseende bilde av konsernets virksomhet og resultat av driften for 2006. I henhold til regnskapslovens § 3-3a, bekrefter styret at grunnlaget for videre drift er til stede. Årsregnskapet for 2006 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

2006 var nok et år hvor NorgesGruppen styrket sin posisjon som Norges største dagligvareaktør. Butikkene tilknyttet NorgesGruppen hadde 37,9 % (36,7 % i 2005) av den samlede dagligvareomsetningen i Norge. Dette innebærer en netto sisteleddsomsetning i dagligvare på 41,8 milliarder kroner som er en økning på 8,5 % mot 2005. Sett i lys av den stadig sterkere konkurransen i markedet er styret fornøyd med markedsutviklingen.

Det har vært investert betydelige midler i etablering av nye butikker i 2006. Av det totale antall nyetableringer i det norske dagligvaremarkedet står Norges-

Gruppen for 45 % av disse. I 2006 hadde NorgesGruppen en netto tilvekst på 21 butikker. Over 90 % av butikkene i Norge som byttet tilhørighet fra en dagligvaregruppering til en annen gikk til NorgesGruppen.

NorgesGruppen har valgt en bevisst strategi om konkurranse egne kjeder imellom. Med forbrukeren i høysetet arbeider hver kjede daglig med å styrke posisjon i konkurranse med øvrige kjeder i NorgesGruppen og markedet forøvrig. Det arbeides kontinuerlig med å sørge for at totaliteten i porteføljen er optimal, samtidig som det enkelte konsept bevarer sin egenart og fremtrer tydelig for forbrukerne.

NorgesGruppen har en prinsipiell styringsmodell som baserer seg på likebehandling av egne kjeder, tilknyttede kjeder, egeneide butikker og kjøpmannseide butikker. Denne styringsmodellen har over tid vist sin styrke i et marked som stadig er i endring og er et fundament for det mangfold NorgesGruppen står for, og skal stå for, i markedet.

NorgesGruppen er i ferd med å styrke sin posisjon innen servicehandel. I 2006 kjøpte NorgesGruppen 61,4 % av aksjene i Deli de Luca. Konseptet er med sin egen filosofi, eget vareutvalg og eget visuelle uttrykk godt posisjonert for videre vekst. Deli de Luca vil, sammen med øvrige konsepter innen servicehandel, bidra til å styrke konsernets posisjon i dette markedet i tiden fremover.

Med virkning fra 1. januar 2006 overtok NorgesGruppen ansvaret for hurtigmatkategorien på Shell-stasjonene gjennom konseptet Fresh. Etter en innledende pilotperiode var konseptet ved årets utløp implementert på 110 Shell Select stasjoner. Freshkonseptet har fått positive tilbakemeldinger fra kunder og viser tilfredstillende omsetningsvekst. Konseptet gir også positive ringvirkninger for øvrige varegrupper på bensinstasjonene.

De tradisjonelle grensene mellom

bransjer innen detaljhandelen er ikke like tydelige som før. Mot slutten av året inngikk NorgesGruppen en intensjonsavtale om å overta 100% av Bok og Kontorkjedene Norge AS som er kjedeselskapet for Norges største bokhandlerkjede Libris og kontorrekvisittkjeden Kontorspar. Avtalen ble formelt gjennomført i begynnelsen av 2007 og er i tråd med NorgesGruppens nye strategi for perioden 2007 – 2010, hvor NorgesGruppen i et langsiktig perspektiv også aktivt skal delta i utviklingen av utvalgte detaljhandelsselskaper.

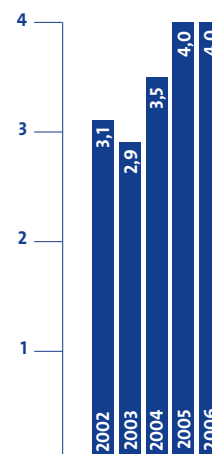
Engrosvirksomheten

Engrosvirksomheten består av morselskapet JOH-System AS og de regionale ASKO-selskapene, foruten Storcash-butikkene. Engrosvirksomheten har ansvaret for de vesentlige deler av den samlede vare- og informasjonsstrømmen fra leverandør til dagligvarebutikker og andre kunder. ASKO's ambisjon er å være Norges «råeste» og mest kundeorienterte logistikkmaskin. Dette skal engrosvirksomheten oppnå gjennom effektiv distribusjon og miljøvennlige løsninger.

I 2006 hadde engrosvirksomheten salgsinntekter på 17,0 milliarder kroner (14,2 milliarder kroner i 2005) etter eliminering av internt salg. De samlede salgsinntektene før eliminering av interne salg var på 25,7 milliarder kroner (20,8 milliarder kroner i 2005).

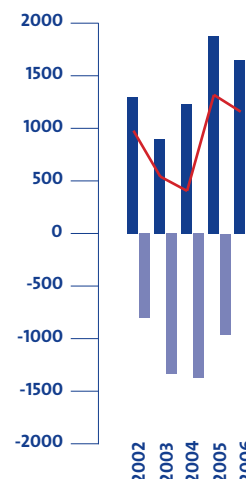
ASKO-selskapene er Norges største grossist. Virksomheten har rundt 11 700 kunder fordelt på tre markedssegmenter; dagligvarehandel, kiosk- og servicehandel, samt servering og storhusholdning. 77 % av omsetningen kommer fra dagligvarehandelen, 12 % fra servering og storhusholdning, mens de resterende 11 % kommer fra kiosk- og servicehandelen.

Et viktig mål for virksomheten er å øke leveringsandelen. Økt leveringsandel bidrar til mer effektiv logistikk, bedre kundeservice og reduserte miljøbelastninger da flere varer blir transportert



DRIFTSRESULTAT FØR GOODWILL-AVKASTNINGER

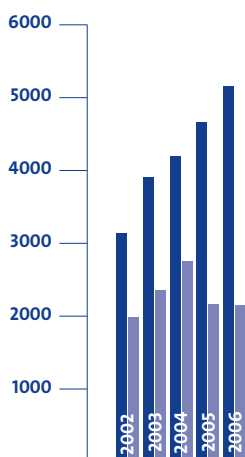
Prosent



KONTANTSTRØM OG INVESTERINGER

Beløp i mill. NOK

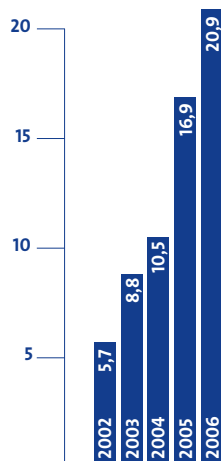
- Kontantstrøm fra driftsaktiviteter
- Kontantstrøm fra investeringer
- Akkumulert netto kontantstrøm fra drifts- og investeringsaktiviteter



EGENKAPITAL OG NETTO RENTE- BÆRENDE GJELD

Beløp i mill. NOK

■ Egenkapital ■ Netto rentebærende gjeld



FORTJENESTE PER AKSJE

Beløp i NOK

på færre biler. I løpet av 2006 økte leveringsandelen for dagligvare fra 55 % til 63 % hovedsakelig som følge av at større andeler av varegruppene hvitt kjøtt, rødt kjøtt og tobakk ble overført til konsernets egen distribusjon.

Detaljvirksomheten

Konsernets detaljvirksomhet omfatter egneide butikker og tre profilhus. Profilhusene opererer som kjede- og servicekontor for NorgesGruppens profilkjeder. De egneide butikkene omsatte i 2006 for 18,4 milliarder kroner (16,1 milliarder kroner i 2005). Dette utgjør 44 % av den totale butikkomsætningen for NorgesGruppens kjeder mot 42 % i 2005. Kjøpmannseide butikker står for den resterende detaljomsætningen. NorgesGruppen er i ferd med å etablere et fjerde profilhus med ansvar for servicehandel.

Profilhuset Meny-Ultra har ansvaret for supermarkedskjedene Meny og Ultra samt butikkene Centra og Jacobs'. Ved utgangen av året var 149 butikker (141 i 2005) tilknyttet profilhuset og den samlede omsetningen til disse var 11,1 milliarder kroner (10,2 milliarder kroner i 2005).

Profilhuset Kiwi omfatter Kiwibutikkene, konsernets lavprisprofil i dagligvaremarkedet. Ved utgangen av året var 399 butikker tilknyttet profilhuset (379 i 2005) og den samlede omsetningen til disse var 12,0 milliarder kroner (10,4 milliarder kroner i 2005). I tillegg til å levere sitt beste resultat noensinne fikk Kiwi i 2006 ACNielsens merkestyrkepris.

Profilhuset Kjøpmannshuset Norge omfatter kjedene Spar, EuroSpar, Joker og Mix. Butikkene tilknyttet Kjøpmannshuset er hovedsakelig kjøpmannseid. Totalt var 60 av butikkene eid av NorgesGruppen. Den samlede omsetningen for dagligvarebutikkene var på 12,4 milliarder kroner (11,8 milliarder i 2005). I tillegg var den samlede butikkomsætningen for Mix på 5,7 milliarder kroner inklusiv spill. Gjennom en omfattende omprofileringsprosess i 2006 ble Joker,

med sine 449 butikker, Norges største kjede målt i antall butikker.

Likestilling og mangfold

NorgesGruppens virksomhet er preget av mangfold. Fordelingen mellom kjønnene for virksomhetsområdene viser en høyere kvinneandel i detaljvirksomheten, mens mennene dominerer i engrosvirksomheten. Ved årsskifte var det 8 918 ansatte på heltid i konsernet, fordelt med 49,4 % kvinner og 50,6 % menn. I tillegg var det 7 664 ansatte på deltid, fordelt med 65,2 % kvinner og 34,8 % menn.

I morselskapet var det 82 ansatte på heltid og 3 ansatte på deltid ved utgangen av året fordelt på 30 kvinner og 55 menn. I morselskapets ledelse var det en kvinne og fem menn.

Selskapet har som mål å være en arbeidsplass som tiltrekker seg og beholder dyktige medarbeidere med like rettigheter og muligheter for kvinner og menn. Det er god stabilitet i ledergruppene innenfor konsernets virksomhetsområder og det tar derfor tid å bevege etablert kjønnsfordeling i datterselskapene og for konsernet som helhet. Dette stiller krav til målbevisst innsats for å påvirke sammensetningen av kjønn og kompetanse på ledergruppenivå i årene fremover. For øvrige stillingskategorier vil virksomhetsområdenes bransjetilhørighet ha betydning for prioritering av planer og tiltak.

Helse, miljø og sikkerhet

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

I 2006 utgjorde sykefraværet i NorgesGruppen 7,4 % av total arbeidstid (7,3 % i 2005), hvorav 3,0 % gjelder korttidsfravær (3,1 % i 2005). Konsernet arbeider kontinuerlig med å redusere sykefraværet. Det er ikke rapportert om ulykker eller arbeidsuhell av alvorlig karakter i løpet av året.

NorgesGruppens virksomhet påvirker det ytre miljø gjennom lagring, transport og salg av varer. Gjennom bevisst adferd og konkrete tiltak har NorgesGruppen satt seg som mål å bidra til at det ytre miljøet belastes i minst mulig grad. I løpet av året har NorgesGruppen innført kildesortering av 10 avfallstyper i alle Ultra, Meny, Kiwi og Spar butikker. Dette gir en betydelig reduksjon i mengden avfall som går til deponering eller forbrenning og bidrar til økt resirkulering. Arbeidet med å redusere utslipp innenfor transport bla. ved anskaffelse av mer miljøvennlig materiell er videreført. Et pilotprosjekt på energiøkonomisering er gjennomført i Spar med en innsparing på 18 %. Erfaringene fra prosjektet vil bli brukt til å videreføre energiøkonomiseringstiltak i andre av NorgesGruppens butikker.

Matsikkerhet og etisk handel

Det har vært stor oppmerksomhet rundt matens trygghet og kvalitet også i 2006. I første halvår var bransjen involvert i to større saker med utbrudd av e.coli og salmonella. Disse sakene viste at konsernet har gode rutiner og systemer for å håndtere krevende saker innenfor dette området. Matsikkerhet og tilhørende rutiner fra jord til bord er stadig viktigere forutsetninger i den daglige virksomhet og i forhold til overordnede prioriteringer hos NorgesGruppen. Kvalitet og omdømme er avgjørende for NorgesGruppens virksomhet og vil også fremover være et prioritert område for konsernet og alle dets underliggende selskaper.

NorgesGruppen har forsterket satsningen på økologiske varer og kan vise til en vekst på over 19 %. Samtidig har det vært vekst i omsetning for produkter som fremmer etisk handel gjennom konsernets langsiktige samarbeidsavtale med Fairtrade Max Havelaar Norge.

Prinsipper for eierstyring og selskapsledelse

I de senere år har NorgesGruppen hatt spesiell fokus på prinsipper for eier-

styring og selskapsledelse. Prinsippene skal bidra til størst mulig verdiskapning for aksjonærene over tid, økt tillit til selskapet 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 i konsernet. For å håndtere situasjoner knyttet til interessekonflikter og habilitetsspørsmål har NorgesGruppen tatt de nødvendige forhåndsregler ved innføring av etiske retningslinjer, regelverk og egne registre for primærinnvidere, tillitsvalgte og ansatte.

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.

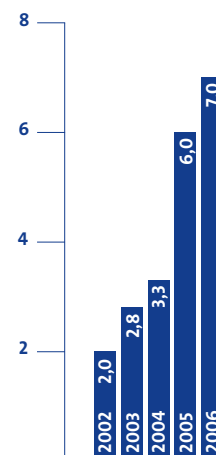
NorgesGruppen ASAs beholdning av egne aksjer per 31. desember 2006 var 104 410 aksjer og utgjorde 0,25 prosent av aksjekapitalen. Selskapet hadde på samme tidspunkt 1 317 aksjonærer.

NorgesGruppen vil fra og med 2007 innføre IFRS som ny regnskapsstandard for konsernet.

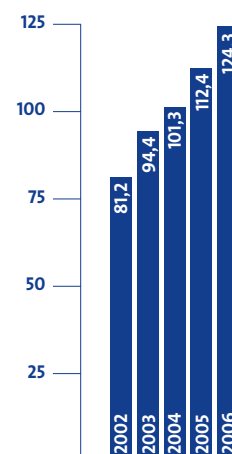
For ytterligere beskrivelse av eierstyring og selskapsledelse og tilhørende komiteer, se egen gjennomgang i årsrapporten.

Operativ og finansiell risiko

Som et ledd i NorgesGruppens virksomhetsstyring har det vært fokus på å etablere en bedre forståelse for risikofaktorer som påvirker, eller kan påvirke, strategiske, operasjonelle og finansielle resultater i NorgesGruppen. Konsernet er i ferd med å etablere en systematisk tilnærming og tilhørende håndtering av ulike risiki. Dette innebærer både etablering av en styringsmodell, forbedret forståelse og



UTBYTTE PER AKSJE
Beløp i NOK



BOKFØRT EGENKAPITAL PER AKSJE
Beløp i NOK



STYRET I NORGESGRUPPEN ASA PER 28. MARS 2007:

STYRETS LEDER:

1 • Knut Hartvig Johannson (1937)
Styreleder i Joh. Johannson AS.
Antall aksjer i Norges-Gruppen: 586 132

STYREMEDLEM:

2 • Jon R. Gundersen (1933)
Høyesterettsadvokat og sitter bl.a. i styret for Sig. Bergesens Almennyttige Stiftelse og Victoria Eiendom AS.
Antall aksjer i Norges-Gruppen: 0

STYREMEDLEM:

3 • Anne Grete Hage (1945)
Kjøpmann og innehar styreverv i CC Mart'n AS og Butikkdrift AS.
Antall aksjer i Norges-Gruppen: 1 602 664

STYREMEDLEM:

4 • Alvhild Hedstein (1966)
Direktør i Stiftelsen Miljømerking
Antall aksjer i Norges-Gruppen: 0

STYREMEDLEM:

5 • Cato A. Holmsen (1940)
Partner/styreformann i FSN Capital og innehar styreverv i Grieg Shipping Group, Schibsted ASA, Kongsberg Automotive ASA, Eiendomsspar AS, Fesil ASA, Via Travel Group, Alignment Holding AB og Aura Light AB mfl.
Antall aksjer i Norges-Gruppen: 0

7



1

10

2

3

11

STYREMEDLEM:

6 • Johan Johansson (1967)
Direktør i NG ASA og innehar styreverv i Joh. Johansson AS og deres datterselskap.
Antall aksjer i Norges-Gruppen: 28 134 333

STYREMEDLEM:

7 • Sverre Lorentzen (1944)
Direktør og innehar styreverv i Oluf Lorentzen AS og deres datterselskap.
Antall aksjer i Norges-Gruppen: 3 593 566

STYREMEDLEM:

8 • Bente Nilsen (1959)
Kjøpmann.
Antall aksjer i Norges-Gruppen: 1 797

OBSERVATØR:

9 • Aage Thoresen (1953)
Adm. direktør i Aka AS.
Antall aksjer i Norges-Gruppen: 2 154 148

OBSERVATØR:

10 • Jan Magne Borgen (1950)
Kjøpmann og innehar styreverv i egne selskaper.
Antall aksjer i Norges-Gruppen: 98 232

KONSERNISJEF:

11 • Sverre Leiro (1947)
Antall aksjer i Norges-Gruppen: 31 489

etablering av verktøy som sikrer at risikostyring blir en del av den løpende planprosess på tvers i konsernet.

NorgesGruppen har som målsetting å opprettholde en sterk finansiell handlefrihet. Egenkapitalen skal tilpasses virksomhetens målsetning, strategi og risikoprofil. Etter styrets vurdering er selskapets egenkapital tilstrekkelig for å virkeliggjøre besluttede mål og strategier.

NorgesGruppen er eksponert for endringer i pengemarkedsrenten gjennom varierende rentekostnader på flytende lån og endringer i rentederivatenes markedsverdi. Låneporteføljen fremstår som godt diversifisert mot risiko med hensyn til forfallstruktur og finansieringskilder. NorgesGruppen har begrenset valutarisiko og god kontroll på kredittrisiko i forhold til salg i butikk, salg til øvrige kunder og kjedemedlemmer.

Disponering av årets resultat

NorgesGruppen ASA hadde i 2006 et årsresultat i morselskapet på 435,0 mil-

lioner kroner. Styret foreslår følgende disponering av årets resultat:

Avsatt til utbytte	290,4 millioner kroner
Avsatt til annen	
egenkapital	144,6 millioner kroner
Sum overføringer	435,0 millioner kroner

Avsatt utbytte er kr 7,- per aksje. Morselskapets frie egenkapital utgjør etter allmennaksjelovens utbytteregele 1 738 millioner kroner etter avsatt utbytte.

NorgesGruppens videre utvikling

NorgesGruppens har i 2006 gjennomført en konsernstrategiprosess for å beslutte selskapets retning og veivalg for perioden 2007 til og med 2010. Strategien vil bli revidert årlig. Konsernstrategien har blitt utarbeidet av administrasjonen i samråd med styret og gir overordnede rammer og prioriteringer for selskapets virksomhet fremover.

NorgesGruppen skal tilfredsstille kundenes forventninger gjennom de mest prefererte kjedekonseptene i landet. Total-

iteten i NorgesGruppens tilbud til forbruker skal befestes konsernets posisjon som Norges ledende handelshus. Etter styrets oppfatning er NorgesGruppen godt posisjonert, tilpasningsdyktig og ambisiøs i forhold til å gi kundene en bedre hverdag.

Konsernstrategien legger vekt på fortsatt lønnsom vekst gjennom fokus og styrking av eksisterende detalj- og engrosvirksomhet samtidig som det skal forebredes og etableres en plattform for lønnsom vekst innen nye områder. Videre utvikling av NorgesGruppens virksomhet følger de planer som er nedfelt i selskapets strategi.

Styret vil takke alle medarbeidere, kjøpmenn og forretningsforbindelser for godt samarbeid og gode resultater i 2006.

Oslo 28. mars 2007

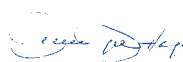
I styret for NorgesGruppen ASA


Knut Hartvig Johannson
Styrets leder


Johan Johannson


Jon Reidar Gundersen


Cato A. Holmsen

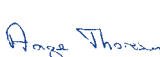

Anne Grethe Hage


Sverre Lorentzen


Alvild Hedstein


Bente Nilsen


Jan M. Borgen
(observatør)


Aage Thoresen
(observatør)


Sverre Leiro
Konsernsjef

RESULTATREGNSKAP

– NORGESGRUPPEN KONSERN

Beløp i 1000 kroner	NOTE	2006	2005	2004
DRIFTSINNTEKTER				
Salgsinntekt	3	35 348 253	30 365 928	26 964 213
Annen driftsinntekt		1 283 429	1 165 078	1 184 244
Sum driftsinntekter		36 631 682	31 531 007	28 148 457
DRIFTSKOSTNADER				
Varekostnad		28 409 909	24 109 266	21 545 970
Lønnskostnad	4	3 558 689	3 117 740	2 772 442
Annen driftskostnad	18	2 554 468	2 492 431	2 371 039
Ordinær avskrivning på varige driftsmidler	5	655 870	553 279	480 602
Sum driftskostnader før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning		35 178 936	30 272 716	27 170 053
Driftsresultat før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning		1 452 746	1 258 291	978 404
Ordinær avskrivning på immaterielle eiendeler	5	325 316	308 556	285 353
Nedskrivning på immaterielle eiendeler	5	14 438	20 076	11 444
Nedskrivning på andre anleggsmidler	5	10 788	16 786	12 703
Sum avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning		350 542	345 418	309 500
Driftsresultat		1 102 204	912 873	668 904
FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER				
Aksjeutbytte fra andre selskaper		1 592	1 239	1 902
Inntekt på investering i tilknyttet selskap	7	197 400	187 754	97 415
Renteinntekt		29 711	34 227	38 608
Rentekostnad	12	-134 753	-149 993	-185 137
Netto finansresultat		93 951	73 227	-47 212
Ordinært resultat før skattekostnad		1 196 156	986 100	621 692
Skattekostnad	14	-312 464	-269 740	-184 218
ÅRSRESULTAT		883 692	716 360	437 474
Resultat til minoritetsinteresser	15	-17 466	-16 555	-5 350
ÅRSRESULTAT TIL MAJORITETSINTERESSER		866 227	699 805	432 124

BALANSE 31. DESEMBER

– NORGESGRUPPEN KONSERN

Beløp i 1000 kroner	NOTE	2006	2005	2004
EIENDELER				
Anleggsmidler				
Immaterielle eiendeler				
Goodwill	5	2 764 223	2 695 119	2 826 146
Andre immaterielle eiendeler	5	62 109	44 465	24 410
Sum immaterielle eiendeler		2 826 332	2 739 584	2 850 556
Varige driftsmidler				
Tomter og bygninger	5	2 934 795	2 547 930	2 264 269
Driftsløsøre og inventar	5	2 389 342	2 083 707	1 876 524
Sum varige driftsmidler		5 324 137	4 631 637	4 140 793
Finansielle anleggsmidler				
Investeringer i tilknyttet selskap	7	698 008	569 912	582 307
Lån til tilknyttet selskap		219 150	247 716	281 343
Investeringer i aksjer og andeler	8	37 321	39 013	47 300
Andre fordringer		127 375	87 739	221 032
Sum finansielle anleggsmidler		1 081 854	944 380	1 131 982
Sum anleggsmidler		9 232 323	8 315 601	8 123 331
Omløpsmidler				
Varer		2 204 590	2 155 543	1 965 030
Fordringer				
Kundefordringer		1 449 657	1 324 949	1 024 281
Andre fordringer		1 004 679	512 963	490 926
Sum fordringer		2 454 336	1 837 912	1 515 207
Bankinnskudd, kontanter	6	199 498	132 631	151 788
Sum omløpsmidler		4 858 424	4 126 086	3 632 025
SUM EIENDELER		14 090 747	12 441 687	11 755 356

BALANSE 31. DESEMBER

– NORGESGRUPPEN KONSERN

Beløp i 1000 kroner	NOTE	2006	2005	2004
EGENKAPITAL OG GJELD				
Egenkapital				
Innskutt egenkapital				
Selskapskapital	15/16	4 148	4 148	4 148
Egne aksjer	15	-10	-11	-32
Overkursfond	15	1 032 291	1 032 291	1 032 291
Sum innskutt egenkapital		1 036 429	1 036 428	1 036 407
Opptjent egenkapital				
Annen egenkapital	15	3 982 505	3 520 770	3 063 315
Egne aksjer	15	-21 597	-24 390	-41 897
Sum opptjent egenkapital		3 960 908	3 496 380	3 021 418
Minoritetsinteresser	15	158 696	129 361	144 076
Sum egenkapital		5 156 033	4 662 169	4 201 901
Gjeld				
Avsetning for forpliktelser				
Pensjonsforpliktelser	9	282 958	57 726	44 677
Utsatt skatt	14	264 579	339 542	338 911
Andre avsetninger for forpliktelser	10	181 341	80 603	92 880
Sum avsetning for forpliktelser		728 878	477 871	476 468
Annen langsiktig gjeld				
Konvertibelt lån				500 000
Obligasjonslån	11	1 050 000	1 050 000	750 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	11/13	528 735	580 018	1 483 721
Annen langsiktig gjeld	11	257 549	243 991	185 900
Sum annen langsiktig gjeld		1 836 285	1 874 010	2 919 621
Kortsiktig gjeld				
Gjeld til kredittinstitusjoner	11	297 321	130 449	140 235
Sertifikatlån	11	400 000	550 000	300 000
Leverandørgjeld		2 837 266	2 697 720	2 042 924
Betalbar skatt	14	336 625	261 153	24 713
Skyldig offentlige avgifter		434 163	260 118	101 565
Avsatt utbytte	15	293 596	255 189	149 740
Annen kortsiktig gjeld		1 770 581	1 273 008	1 398 189
Sum kortsiktig gjeld		6 369 551	5 427 637	4 157 366
Sum gjeld		8 934 714	7 779 518	7 553 455
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		14 090 747	12 441 687	11 755 356

Oslo 28. mars 2007

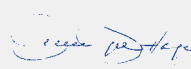
I styret for NorgesGruppen ASA


 Knut Hartvig Johannson
 Styrets leder


 Johan Johannson

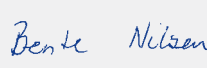

 Jon Reidar Gundersen


 Cato A. Holmsen


 Anne Grethe Hage


 Sverre Lorentzen


 Alvhild Hedstein


 Bente Nilsen


 Jan M. Borgen
 (observatør)


 Aage Thoresen
 (observatør)


 Sverre Leiro
 Konsernsjef

KONTANTSTRØMOPPSTILLING

– NORGESGRUPPEN KONSERN

Beløp i 1000 kroner	2006	2005	2004
KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:			
Ordinært resultat før skattekostnad	1 196 156	986 100	621 692
Periodens betalte skatt	-261 153	-24 713	-112 485
Ordinær avskrivning	981 186	861 835	765 955
Nedskrivning	25 226	36 862	24 147
Pensjonskostnad uten kontanteffekt	60 838	13 049	-1 341
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler	-3 586	-88 079	-60 300
Inntekt på investering i datterselskap og tilknyttede selskaper	-123 496	-73 556	-11 823
Endring i varer	-49 048	-190 513	-210 577
Endring i kundefordringer	-124 708	-300 669	19 656
Endring i leverandørgjeld	139 546	654 796	236 783
Endring i andre tidsavgrensningsposter	-196 994	142	-37 500
Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter	1 643 968	1 875 255	1 234 207
KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:			
Innbetalinger ved salg av varige driftsmidler	87 538	22 952	238 389
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-1 433 373	-1 063 413	-915 167
Utbetalinger ved kjøp av immaterielle eiendeler	-441 154	-179 853	-189 958
Innbetalinger ved salg av finansielle anleggsmidler	21 695	136 172	5 840
Utbetalinger ved kjøp av finansielle anleggsmidler	-29 145	-6 800	-581 223
Endring i lån til tilknyttede selskaper	28 566	33 627	101 094
Endring i andre langsiktige fordringer	-39 636	99 003	-30 271
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	-1 805 510	-958 313	-1 371 296
KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:			
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld	13 558	380 000	750 000
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld	-51 283	-1 425 611	-409 634
Endring i kortsiktig gjeld	514 445	240 214	-41 182
Endring av egne aksjer	6 878	67 038	
Utbetalinger av utbytte	-255 189	-197 740	-122 642
Endring av minoritetsinteresser			-61 834
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	228 410	-936 099	114 708
Netto endring i bankinnskudd, kontanter og lignende	66 867	-19 157	-22 381
Beholdning av bankinnskudd, kontanter og lignende pr 01.01.	132 631	151 788	174 169
Beholdning av bankinnskudd, kontanter og lignende pr 31.12.	199 498	132 631	151 788

NOTER TIL ÅRSREGNSKAPET

– NORGESGRUPPEN KONSERN

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. 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 er vurdert til pålydende beløp og består av avsatte skyldig bonuser, periodiserte kostnader og annen kortsiktig gjeld hvor av en mindre andel er rentebærende.

Anleggsmidler og langsiktig gjeld

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

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.

Tilknyttede selskaper

Tilknyttede selskaper er selskaper hvor man har betydelig innflytelse og langsiktig eierinteresse. Betydelig innflytelse betyr normalt en eierandel mellom 20 og 50 %. Tilknyttede selskaper er behandlet etter egenkapitalmetoden i konsernregnskapet.

Andre aksjer

Investeringer i andre selskaper er klassifisert som anleggsmidler og er bokført til opprinnelig kostpris. Nedskrivninger er foretatt enkeltvis dersom virkelig antatt verdi er lavere enn kostpris og dette ikke er av forbigående art. Mottatt utbytte fra andre selskaper er inntektsført som finansinntekt.

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 balanseført verdi foretas nedskrivning.

Pensjon

Ytelsesbaserte pensjonsordninger

Ytelsesbaserte pensjonsordninger regnskapsføres i henhold til IAS 19, i tråd med overgangsreglene i NRS 6A for 2006. Se egen note om endring i regnskapsprinsipper. Pensjonsforpliktelser knyttet til ytelsesplaner 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 langsiktige forpliktelser. Aktuarielle gevinster eller tap (estimativik) føres direkte mot egenkapitalen 31.12 hvert år. Periodens netto pensjonskostnad inngår i lønnskostnader.

Innskuddsbaserte pensjonsordninger

Innskuddsbaserte pensjonsordninger periodiseres i henhold til sammenstillingsprinsippet ved at pensjonspremien kostnadsføres når den påløper.

Avtalefestet pensjon

Avtalefestet pensjon (AFP) er en ytelsesbasert flerforetaksordning. Da denne ikke er målbar, regnskapsføres denne som en innskuddsordning med full kostnadsføring av fremtidig egenandel på førtidspensjonseringstidspunktet.

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.

Inntekt

I salgsinntekt inngår salg fra engros- og detaljvirksomheten. I annen driftsinntekt inngår inntekt til profilhusene, husleieinntekt, annen leieinntekt og gevinst ved realisasjon av anleggsmidler. Inntekt resultatføres når den 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 regnskaps-årets slutt.

Leieavtaler

Leieavtaler vurderes som finansiell eller operasjonell leasing etter en konkret vurdering av den enkelte avtale. 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 leiebetalingene. Driftsmidlet avskrives planmessig, og forpliktelsen reduseres med betalt leie etter fradrag for beregnet rentekostnad. Ved andre leieavtaler (operasjonell leasing) resultatføres leien som andre driftskostnader.

Endring i regnskapsprinsipper

Konsernet har valgt å benytte overgangsreglene i NRS 6A og har innført IAS 19 fra 01.01.2006. Ikke resultatførte aktuariemessige gevinster og tap 01.01.2006 er som følge av prinsippendringen ført direkte mot egenkapitalen. Sammenlignbare tall for tidligere år er i forbindelse med prinsippendringen ikke omarbeidet. Konsernet vil føre aktuariemessige gevinster og tap (estimatavvik) direkte mot egenkapitalen 31.12 hvert år. Se egenkapitalnoten for regnskapsmessig effekt 01.01.06 og 31.12.06.

NOTE 2 DATTERSELSKAPER

Eierandeler er vist med den prosent som datterselskapet er eid med av det respektive morselskap. Minoritetenes andeler av resultat og egenkapital er trukket ut fra konsernets resultat og egenkapital på egne linjer.

	Forretnings- kontor	Eier/ stemme- andel
JOH-System AS	Oslo	100 %
A/S Senterutvikling	Oslo	58 %
ASKO Agder AS	Lillesand	100 %
ASKO Bygg Vestby AS	Vestby	100 %
ASKO Drammen AS	Lier	100 %
ASKO Hedmark AS	Ringsaker	100 %
ASKO Midt-Norge AS	Trondheim	100 %
ASKO Nord AS	Tromsø	100 %
ASKO Oppland AS	Nord-Aurdal	100 %
ASKO Oslo AS	Oslo	100 %
ASKO Rogaland AS	Sandnes	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 %
Blåmann Eiendom AS	Tromsø	51 %
Bondlid Matsenter AS	Nordre Land	100 %
Brobekk Storcash AS	Oslo	100 %
Dagligvare Invest Hammerfest AS	Hammerfest	51 %
Dagligvareinvest Tromsø AS	Tromsø	100 %
Dale Matsenter AS	Voss	100 %
Dale Utleigebygg AS	Fjaler	51 %
Danckert Krohn AS	Molde	40 %
Deli Skog AS	Vestby	100 %
Fantoft Mat AS	Bergen	100 %
Forus Storcash AS	Stavanger	100 %
Harstad Matsenter AS	Harstad	100 %
Haugaland Storcash AS	Sandnes	100 %
Haugamoen Matsenter AS	Voss	100 %
Hestavangen Forretningsdrift AS	Voss	100 %
Isdalstø Mat AS	Lindås	100 %
Joh-Astor AS	Oslo	100 %
Kiwi Rogaland ANS	Lier	51 %
Kjørbekk Storcash AS	Skien	100 %
Kleppstø Torg AS	Askøy	60 %
Køff-Askø Vest AS	Bergen	99 %
Lerøy Mat Galleriet AS	Bergen	100 %

	Forretnings- kontor	Eier/ stemme- andel
LL Voss Handelslag	Voss	84 %
Midtun Mat AS	Bergen	100 %
NG Eiendom Vest AS	Bergen	100 %
NG Kiwi Vest AS	Lier	100 %
NG Meny Vest AS	Oslo	100 %
NG Spar Vest AS	Bergen	100 %
NG Storhusholdningskort AS	Vestby	100 %
Nordnorsk Engros AS	Sortland	57 %
Nordnorsk Importkompani AS	Tromsø	77 %
NorgesGruppen Bok og Papir AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Vest AS	Bergen	100 %
Norsk Polar AS	Bergen	100 %
Refsnes Mat AS	Moss	60 %
Stølen Mat AS	Bergen	100 %
Tiller Storcash AS	Trondheim	100 %
Voss Kafedrift AS	Voss	100 %
Øyrane Mat AS	Bergen	100 %
Åsane Mat AS	Bergen	100 %
NorgesGruppen Midt-Norge AS	Trondheim	100 %
Frosta Dagligvare AS	Frosta	100 %
NG Kiwi Midt Norge AS	Lier	100 %
NG Meny Midt Norge AS	Trondheim	100 %
Nordlandsmyra AS	Bodø	53 %
NorgesGruppen Eiendom		
Midt-Norge AS	Trondheim	100 %
NorgesGruppen Spar Midt-Norge AS	Trondheim	100 %
Unil AS	Oslo	100 %
NG Meny Øst AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Vestfold Telemark AS	Larvik	100 %
Bikuben Eiendom AS	Larvik	100 %
E Vermelid AS	Horten	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	Lier	100 %
NG Meny Vestfold Telemark AS	Skien	100 %
NG Spar Vestfold Telemark AS	Larvik	100 %
Torggaten 9-15 AS	Larvik	100 %

	Forretnings- kontor	Eier/ stemme- andel
NorgesGruppen Innland AS	Nord-Aurdal	100 %
Arnfinn Evensen AS	Stange	65 %
Fagernes Kjøpesenter AS	Nord-Aurdal	100 %
Granrudtorget AS	Nord-Aurdal	100 %
Kioskgruppen AS	Ringsaker	100 %
NG Eiendom Innland AS	Nord-Aurdal	100 %
NG Kiwi Innland AS	Lillehammer	100 %
NG Meny Innland AS	Skien	100 %
NG Spar Innland AS	Ringsaker	100 %
NorgesGruppen Buskerud AS	Ringsaker	100 %
Bøto Eiendom AS	Lier	100 %
NG Kiwi Buskerud AS	Lier	100 %
NG Meny Buskerud AS	Skien	100 %
NG Spar Buskerud AS	Ringsaker	100 %
NorgesGruppen Eiendom Buskerud AS	Lier	100 %
Price Lagerbutikk AS	Nedre Eiker	100 %
Svelvik Nærserver AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Øst AS	Oslo	100 %
Grorud Nærserver AS	Oslo	100 %
Hasle Næringsstun AS	Oslo	100 %
Kiwi Minipris AS	Lier	100 %
Langhus Nærserver AS	Oslo	100 %
Langhussenteret 10 AS	Oslo	100 %
Lindeberg Nærserver AS	Oslo	100 %
Matkarusellen AS	Oslo	51 %
NG Eiendom Øst AS	Vestby	100 %
NG Kiwi Øst AS	Lier	100 %
NG Meny Østfold AS	Oslo	100 %
NG Spar Øst AS	Ringsaker	100 %
NG Ultra Øst AS	Oslo	100 %
Rykkinn Nærserver AS	Oslo	100 %
Skjetten Nærserver AS	Oslo	100 %
Suveren AS	Oslo	100 %
Tangen Nærserver AS	Oslo	100 %
Tåsen Nærserver AS	Oslo	100 %
Vikersund Nærserver AS	Oslo	100 %
Kiwi Norge AS	Lier	100 %
NorgesGruppen Rogaland AS	Sandnes	100 %
Bogafjellsenteret AS	Sandnes	100 %
Bon Drift Rogaland AS	Sandnes	100 %
Madla Boligpark AS	Sandnes	100 %
NG Eiendom Rogaland AS	Sandnes	100 %
NG Kiwi Rogaland AS	Lier	100 %
NG Meny Rogaland AS	Oslo	100 %
NG Spar Rogaland AS	Ringsaker	100 %
Sørvest Invest AS	Stavanger	100 %
Verksgaten 62 AS	Stavanger	51 %
Ålgård Næringssselskap AS	Sandnes	100 %
Kiwi Minipris Holding AS	Lier	100 %
Kjøpmanshuset Norge AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Eiendomsdrift AS	Oslo	100 %
Meny AS	Oslo	100 %
Mediasentralen AS	Skien	50 %
NorgesGruppen Detalj AS	Oslo	100 %

	Forretnings- kontor	Eier/ stemme- andel
Bølgen Colonial AS	Fræna	100 %
C-Store Holding AS	Oslo	61 %
Dagligvaregårdene AS	Molde	100 %
Deli de Luca Norge AS	Oslo	100 %
Den Glade Gris AS	Lillesand	100 %
Fresh AS	Oslo	100 %
Harald Slakter AS	Arendal	100 %
Hovden Servering AS	Lillesand	100 %
Kirkeveien 57 AS	Lillesand	100 %
NG Eiendom Agder AS	Kristiansand	100 %
NG Eiendom Møre AS	Sula	100 %
NG Eiendom Romsdal og Nordmøre AS	Molde	100 %
NG Kiwi Agder AS	Lier	100 %
NG Kiwi Møre AS	Lier	100 %
NG Kiwi Nord AS	Lier	100 %
NG Kiwi Romsdal og Nordmøre AS	Lier	100 %
NG Meny Møre AS	Oslo	100 %
NG Meny Romsdal og Nordmøre AS	Oslo	100 %
NG Meny Sør AS	Skien	100 %
NG Servicehandel Agder AS	Kristiansand	100 %
NG Spar Romsdal og Nordmøre AS	Molde	100 %
NG Spar Sør AS	Kristiansand	100 %
NorgesGruppen Agder AS	Lillesand	100 %
NorgesGruppen Convenience AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Møre AS	Sula	50 %
NorgesGruppen Nord AS	Tromsø	100 %
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 %
Kiwi Minidrift AS	Lier	100 %
NorgesGruppen Forbrukerservice AS	Oslo	100 %
Sylinder AS	Oslo	100 %
Trumf Finans DA	Oppegård	70 %
NorgesGruppen Servering AS	Oslo	100 %
Big Horn Steak House Norge AS	Oslo	50 %
Bon Invest AS	Bergen	50 %
Catering Systemer AS	Oslo	100 %
Express Mat AS	Oslo	100 %
Kaffebrenneriet AS	Oslo	50 %
NorgesGruppen Data AS	Oslo	100 %
Tjenesteyting & Supply AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Holding AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Retail AS	Oslo	100 %
Unil European Trading AG	Sveits	100 %
Unil European Trading BV	Nederland	100 %
NorgesGruppen Fellestjenester AS	Oslo	100 %
Kjøpesenter Holding AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Fritid AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Regnskap AS	Ringsaker	100 %

NOTE 3 SALGSINNTEKT FORDELT PÅ VIRKSOMHETSOMRÅDE

Alle beløp er i 1000 kroner.

	2006	2005	2004
Engrosvirksomhet	16 980 247	14 243 502	13 075 554
Detaljvirksomhet	18 368 006	16 122 426	13 888 659
Sum	35 348 253	30 365 928	26 964 213

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

NOTE 4 LØNNSKOSTNAD, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE MM

Beløp i tabellen er i 1000 kroner.

	2006	2005	2004
Lønnskostnad			
Lønninger	2 800 430	2 499 440	2 259 003
Folketrygdavgift	405 527	358 491	310 350
Pensjonskostnad (note 9)	60 838	45 224	29 937
Andre ytelser	291 895	214 585	173 152
Sum	3 558 689	3 117 740	2 772 442
Antall årsverk sysselsatt	9 255	8 711	7 599

Lån til ansatte

Lån til ansatte utgjør kr 34.464.809 i konsernet.

Ytelser til konsernsjef	Lønn	Bonus	Andre ytelser	Regnskapsført pensjonskostnad	Lån
Sverre Leiro	4 001 329	2 205 000	609 830	2 711 732	3 945 634

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.

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 3.945.634. Lånet renteberegnes med statens normrentesats. Deler av lånet, kr 250.000, er rentefritt og fordelsbeskattes. Dette lånet nedbetales med kr 50.000 pr. år. Lånene forfaller senest til betaling ved avslutning av ansettelsesforholdet.

Ytelser til ledende personer	Lønn	Bonus	Andre ytelser	Regnskapsført pensjonskostnad	Lån
Øyvind Andersen	2 126 502	708 333	141 548	610 399	
Sverre R. Kjær	2 163 711	750 000	157 081	891 489	
Edel Kalstad	1 563 121	420 000	135 439	820 007	
Tommy Korneliussen	2 163 707	600 000	221 386	1 126 035	2 000 000 ¹⁾
Per Roskifte	1 846 252	500 000	143 147	858 923	

¹⁾ Lånet er avdragsfritt og forfaller senest til betaling ved avslutning av ansettelsesforholdet. Lånet renteberegnes med statens normrentesats.

Det er etablert retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte i NorgesGruppen ASA. Godtgjørelsene omfatter i det vesentlige fast lønn som normalt reguleres en gang pr. år etter individuell vurdering. Det er bilordning etter konsernets retningslinjer. I tillegg kan det gis variabel lønn. Rammene for variabel lønn fastsettes årlig av styret etter en totalvurdering av selskapets resultater. Det foreligger ikke programmer for opsjoner eller utdeling av aksjer til ansatte i NorgesGruppen ASA. Ledende personer har rett til pensjon fra fylte 62 år. Personene er tilknyttet selskapets ytelsesbaserte pensjonsordning på 60 % av lønn. Det foreligger avtaler om etterlønn til ledende ansatte, dog ikke tidsmessig utover avtalen til konsernsjef. Erklæring som omhandler ytelser til ledende ansatte vil bli behandlet på ordinær generalforsamling 30. mai 2007.

Honorarer til styret, valgkomitè, revisjonskomitè og kompensasjonskomitè

Det er utbetalt kr. 150.000 til hvert styremedlem og hver observatør, til sammen kr. 1.350.000 i styrehonorarer. Styrets leder oppebærer lønn fra selskapet. Han mottar således ikke andre honorarer. Honorar til medlemmer av valgkomitèen og kompensasjonskomitèen er kr. 25.000 pr. medlem. Leder av revisjonskomiteen har mottatt kr.100.000 mens komiteens medlemmer har mottatt kr. 50.000 i honorar. Til sammen er det utbetalt kr. 1.675.000 i godtgjørelse til styrets medlemmer/observatører.

Godtgjørelser til revisor

Alle beløp er i 1000 kroner.

	2006
Lovpålagt revisjon Deloitte AS	6 023
Andre attestasjonstjenester	1 317
Andre tjenester utenfor revisjonen	1 602

Deloitte Advokater DA, et samarbeidende selskap med Deloitte AS, har levert tjenester for kr 23.900.

Noe revisjon og bistand er også levert av andre revisjonsselskaper i 2006.

NOTE 5 VARIGE DRIFTSMIDLER OG IMMATERIELLE EIENDELER

Alle beløp er i 1000 kroner.

	Tomter og bygninger	Driftsløsøre og inventar	Sum varige driftsmidler	Goodwill	Andre immaterielle eiendeler
Anskaffelseskost 01.01.06	3 048 996	4 231 520	7 280 516	4 521 367	50 714
Tilgang nye konsernselskaper	94 653	89 861	184 514	13 109	
Tilgang	432 764	856 652	1 289 416	402 933	31 850
Avgang	-51 999	-100 008	-152 006	-18 309	-10 000
Anskaffelseskost 31.12.06	3 524 414	5 078 025	8 602 440	4 919 100	72 564
Tidligere oppskrivninger	-118 725	0	-118 725	0	
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.06	614 792	2 147 813	2 762 605	1 826 248	6 249
Akkumulerte av- og nedskrivninger i nye konsernselskaper	10 468	30 089	40 557	6 738	
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger	-21 796	-50 995	-72 791	-13 656	
Årets avskrivninger	104 882	550 989	655 870	321 110	4 206
Årets nedskrivninger		10 788	10 788	14 438	
Akk. opp-, av- og nedskrivninger 31.12.06	589 620	2 688 684	3 278 304	2 154 877	10 455
Balanseført verdi 31.12.06	2 934 794	2 389 342	5 324 137	2 764 223	62 109
Økonomisk levetid	20 – 100 år	5 – 20 år	5 – 20 år	5 – 20 år	5 – 20 år
Avskrivningsplan	Lineær	Lineær	Lineær	Lineær	Lineær

Leieavtaler er omtalt i note 18.

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:	Årets avskrivninger	Bokført verdi 31.12.06
Engrosvirksomhet	16 944	91 142
Detaljvirksomhet	304 166	2 673 081
Sum	321 110	2 764 223

NOTE 6 BANKINNSKUD, KONTANTER

Bankinnskudd og kontanter utgjør selskapets/konsernets betalingsmidler.

Betalingsmidlene må ikke forveksles med konsernets likviditetsreserve som utgjøres av bankinnskudd, kontanter, likviditetsplasseringer, utrukne kreditter og utrukne beløp på kommitterte langsiktige bankfasiliteter (ref. note 11).

NOTE 7 INVESTERING I TILKNYTTET SELSKAP

Alle beløp er i 1000 kroner.

	Forretnings-kontor	Eier/stemme-andel	Goodwill 31.12.06	Andel av årets resultat etter goodwill-avskrivninger	Bokført verdi 31.12.06
Bama-Gruppen AS	Oslo	46 %	22 473	78 799	236 719
H. I. Gjørtz Sønner AS	Ålesund	35 %		22 369	75 692
Gro Eiendom AS	Oslo	41 %		2 963	38 287
Validus AS	Drammen	32 %	1 256	18 786	55 524
Kiwi Eiendom AS	Drammen	34 %		3 936	31 798
CC Mart'n Gjøvik AS	Hamar	35 %		2 564	23 636
Fagerstad Næringseiendom AS	Oslo	36 %		13 983	20 408
Andre med bokført verdi < 20 mill			34 940	54 000	215 944
Sum			58 669	197 400	698 008

NOTE 8 | INVESTERINGER I AKSJER OG ANDELER

Alle beløp er i 1000 kroner.

	Eierandel i %	Bokført verdi 31.12.06
Joh. Johansson Kaffe AS	5 %	21 075
Helgø Matsenter AS	10 %	5 298
Andre aksjer med bokført verdi < 5 mill		10 949
Sum		37 321

NOTE 9 | PENSJONSKOSTNADER, -MIDLER OG -FORPLIKTELSE

Selskapene i konsernet er pliktig til å ha tjenstepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenstepensjon, og har pensjonsordning som tilfredsstiller kravene i denne loven.

Innskuddsbaserte pensjonsordninger

Mange av selskapene har etablert en innskuddsbasert pensjonsordning for sine ansatte. Selskapene betaler faste bidrag til et forsikrings-selskap. Selskapene har ingen ytterligere betalingsforpliktelser etter at innskuddene er betalt. Tilskuddet utgjør fra 2 til 8 % av den ansattes lønn. 8.342 ansatte omfattes av ordningene. Kostnadsført tilskudd inngår i lønnskostnaden og utgjør kr. 13.599.000 i 2006.

Ytelsesbaserte pensjonsordninger

Andre konsernselskaper har etablert en ytelsesbasert pensjonsordning for sine ansatte. Pensjonsordningene omfatter alderspensjon, uførepensjon og barnepensjon. Ordningene gir rett til definerte fremtidige ytelser. Hovedbetingelsene for ordningene er ca. 60 % pensjon av sluttlønn og 30 års opptjeningstid. Pensjonsalderen er 67 år og det er 15 års utbetalingstid. Pensjonsforpliktelsene er fondert gjennom et forsikringselskap.

En del selskaper i konsernet har en avtalefestet pensjonsordning for sine ansatte. Avsatt forpliktelse for ansatte i AFP-pensjon og årets kostnad for AFP-pensjon er inkludert i oppstillingen nedenfor.

Alle beløp er i 1000 kroner.

	2006	2005	2004
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	39 712	32 409	27 155
Netto amortisering av estimatavvik/planendringer		6 121	1 560
Administrasjonskostnad	937	710	608
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	24 049	24 414	21 057
Avkastning på pensjonsmidler	-17 459	-18 430	-20 443
Netto pensjonskostnad (inngår i lønnskostnaden)	47 239	45 224	29 937

Endring i brutto pensjonsforpliktelse	2006	2005	2004
Brutto pensjonsforpliktelse 1.1	644 525	520 503	397 830
Årets pensjonsopptjening	39 712	32 409	27 155
Rentekostnader på pensjonsforpliktelsen	23 671	24 440	21 859
Periodisert arbeidsgiveravgift	-4 451	-2 387	-3 471
Estimatavvik	-43 614	-5 863	-8 760
Utbetalte pensjoner sikrede og usikrede ordninger	-16 151	-17 404	-16 175
Brutto pensjonsforpliktelse 31.12	643 692	551 698	418 438

Endring i brutto pensjonsmidler	2006	2005	2004
Virkelig verdi av pensjonsmidler 1.1	343 004	332 683	304 996
Innbetaling av premie	20 035	14 260	17 048
Avkastning på pensjonsmidlene	17 459	18 429	21 648
Utbetalte pensjoner sikrede ordninger	-8 312	-9 466	-8 541
Brutto pensjonsmidler til markedsverdi 31.12	372 186	355 906	335 151
Netto pensjonsforpliktelser	271 506	195 792	83 287
Ikke resultatførte estimatavvik		-138 066	-38 610
Netto balanseførte pensjonsforpliktelser 31.12	271 506	57 726	44 677
Balanseførte netto pensjonsmidler	11 452		
Balanseførte netto pensjonsforpliktelse	282 958	57 726	44 677
Estimatavvik ført mot egenkapitalen 31.12	-43 614		
Forventet premieutbetaling neste år	23 087	20 227	19 601

Ordningene omfatter	2006	2005	2004
Aktive	2 399	2 083	1 999
Pensjonister	473	358	344

Forutsetninger	2006	2005	2004
Avkastning på pensjonsmidler	5,40 %	5,50 %	7,00 %
Diskonteringsrente	4,35 %	5,00 %	6,00 %
Årlig lønnsvekst	4,50 %	3,00 %	3,00 %
Årlig G-regulering	4,25 %	2,50 %	2,50 %
Årlig reg. av pensjoner under utbetaling	1,60 %	2,50 %	2,50 %
Frivillig avgang/turnover	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Benyttet uføretabell	IR02	K63	K63

Konsernets pensjonsmidler har følgende sammensetning pr. 31.12.:	2006	2005	2004
Omløpsobligasjoner	29 %	37 %	23 %
Anleggsobligasjoner	28 %	31 %	34 %
Eiendom	10 %	10 %	8 %
Aksjer	27 %	22 %	19 %
Annet	6 %	0 %	16 %

NOTE 10 ANDRE AVSETNINGER FOR FORPLIKTELSE

Datterselskapet NorgesGruppen Holding AS ble stiftet ved fisjon fra Gro AS per. 1.1.1999. I forbindelse med fisjonen oppstod en intern-gevinst som i henhold til god regnskapsskikk er tilbakeført på konsernnivå. Interngevinsten fremkommer ved at fisjonen ble gjennomført til virkelig verdi og utsatt inntektsføring utgjør 58 millioner kroner pr. 31.12.2006. I tillegg er det avsatt 10 millioner kroner for fremtidige miljøkrav etter solgt eiendom og 113 millioner for estimert fremtidig restkjøpesum datterselskap.

NOTE 11 FINANSIERING

Noten viser hvorledes 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.

Alle beløp er i 1000 kroner.

Kortsiktig finansiering med forfall innen 12 mnd.	Sum
Sertifikatlån	400 000
Kortsiktig gjeld til kredittinstitusjoner	297 321
Annen kortsiktig rentebærende gjeld	162 788
Sum kortsiktig rentebærende gjeld	860 109

Langsiktig finansiering	Forfall 2007	Forfall 2008	Forfall 2009	Forfall 2010	Forfall 2011	Etter 2011	Sum
Obligasjonslån			750 000			300 000	1 050 000
Trukne trekkrammer hos kredittinstitusjoner	5 811	5 119	5 119	314 348	183 886	14 452	528 735
Annen langsiktig rentebærende gjeld	205 837	240	240	240	240	2 300	209 097
Annen langsiktig ikke rentebærende gjeld	15 921	17 000	-	-	-	15 531	48 452
Sum langsiktig gjeld	227 569	22 359	755 359	314 588	184 126	332 283	1 836 284
Sum langsiktig rentebærende gjeld	211 648	5 359	755 359	314 588	184 126	316 752	1 787 832
Langsiktige ubenyttede trekkrammer	200 000	800 000	-	440 000	320 000	-	1 760 000

Kortsiktige ubenyttede trekkrammer for MNOK 400 kommer i tillegg.

Obligasjons- og sertifikatlån

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

	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
Børsnoterte obligasjonslån pr 31.12.2006				
	NO 001 021644,3	Flytende	2004/2009	750 000
	NO 001 025513,6	Flytende	2005/2012	300 000
Sertifikatlån pr 31.12.2006				
	NO 001 034096,1	3,63 %	03.11.06 – 05.02.07	100 000
	NO 001 033957,5	3,57 %	24.10.06 – 24.01.07	100 000
	NO 001 033347,9	3,43 %	14.09.06 – 15.01.07	100 000
	NO 001 033831,2	3,52 %	13.10.06 – 15.01.07	100 000

Rentebærende gjeld	2006	2005	2004
Rentebærende gjeld	2 647 941	2 604 099	3 341 803
Netto rentebærende gjeld	2 161 873	2 172 334	2 760 478
Gjennomsnittlig lånerente finansiering - konsern	4,99 %	4,36 %	4,30 %

NOTE 12 FINANSIELL RISIKO

NorgesGruppen har som målsetning å ligge på 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.

Alle beløp er i 1000 kroner.

Forfallsår for renteinstrumentene	2007	2008	2009	2010	2011	Etter 2011	Sum
Nominelt beløp	460 000	74 175	–	200 000	135 000	400 000	1 269 175

	2006	2005	2004
Kursverdi gevinst/tap	–23 816	–79 262	–110 735

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

NOTE 13 PANTSTILLELSER OG GARANTIANSVAR

Alle beløp er i 1000 kroner.

Pantesikret gjeld og forpliktelser	2006	2005	2004
Annen langsiktig gjeld	42 392	104 545	374 516
Øvrige forpliktelser (inkl. finansiell leasing)	30 000	30 000	30 000
Sum	72 392	134 545	404 516
Bokført verdi av pantsatte eiendeler			
Tomter og bygninger	150 494	255 730	641 817
Driftsløsøre og inventar	19 629	27 936	9 936
Varer	32 011	27 007	18 849
Kundefordringer	24 254	18 964	13 012
Sum bokførte verdier	226 388	329 637	683 614
Garantiansvar			
Lån/gjeldsbrev/kassekreditter	26 936	60 163	124 744
Annet	97 894	90 462	96 124
Sum	124 830	150 625	220 868

Langsiktige trekkrammer i bank og kreditter i konsernkontosystemene er avgitt mot negativ pantsettelseserklæring. Det er stillet bankgaranti for skyldig skattetrekk i konsernet.

NOTE 14 SKATT

Alle beløp er i 1000 kroner.

Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet	2006	2005	2004
Betalbar skatt	336 625	261 873	24 713
Endring i utsatt skatt	–30 631	631	159 505
Andre poster	6 470	7 236	
Skattekostnad ordinært resultat	312 464	269 740	184 218

Beregning av årets skattegrunnlag	2006	2005	2004
Regnskapsmessig resultat før skatt	1 196 156	986 100	621 692
Endring i midlertidige forskjeller	214 519	10 310	–111 346
Permanente forskjeller	–189 931	–43 180	–36 429
Benyttet fremførbart underskudd	–18 512	–17 969	–385 657
Årets skattegrunnlag	1 202 232	935 261	88 260

	2006	2005	2004
Betalbar skatt 28 % herav	336 625	261 873	24 713
SkatteFunn-midler til gode		-720	
Balanseført betalbar skatt	336 625	261 153	24 713

Permanente forskjeller består i hovedsak av effekt av nullstilling av aktuarielle gevinster og tap i tilknytning til konsernets pensjonsforpliktelser.

Midlertidige forskjeller	2006	2005	2004
Anleggsmidler	997 966	786 416	725 913
Omløpsmidler	-144 693	-33 335	-34 570
Gevinst- og tapskonto	444 165	531 127	571 723
Netto pensjonsforpliktelse	-264 447	-57 726	-44 677
Andre midlertidige forskjeller	-30 265	21 696	-3 896
Fremførbart underskudd og godtgjørelse av mottatt utbytte	-63 962	-41 553	-14 218
Netto midlertidige forskjeller	938 764	1 206 625	1 200 275
Brutto utsatt skatteforpliktelse	262 854	337 855	336 077
Ikke balanseført utsatt skattefordel	1 725	1 687	2 834
Netto utsatt skatteforpliktelse i balansen	264 579	339 542	338 911

Endringer i utsatt skatt	2006	2005	2004
Balanse 1.1	339 542	338 911	179 406
Innregnet mot egenkapitalen	-44 332		
Innregnet mot resultatet	-30 631	631	159 505
Balanse 31.12	264 579	339 542	338 911

NOTE 15 EGENKAPITAL

Alle beløp i tabellen er i 1000 kroner.

	Majoritets-interesser	Minoritets-interesser	Sum
Egenkapital 31.12.05	4 532 808	129 361	4 662 169
Prinsippendringer *	-156 686		-156 686
Egenkapital 01.01.06	4 376 121	129 361	4 505 483
Andre posterings direkte mot egenkapitalen	46 550		46 550
Aktuarmessige gevinster og tap	10 656		10 656
Endring i egne aksjer	6 878		6 878
Endring i minoritetsinteresser og datterselskaper	-19 466	19 466	0
Utbytte	-289 629	-7 598	-297 227
Årets resultat	866 227	17 466	883 692
Egenkapital 31.12.06	4 997 337	158 696	5 156 033

* Konsernet har i 2006 besluttet å endre regnskapsprinsipp for pensjonsforpliktelser. Se note 1 for nærmere beskrivelse.

Styret har frem til generalforsamlingen i 2007 en fullmakt datert 23.05.2006 til å forhøye aksjekapitalen gjennom nytegning av aksjer med samlet pålydende inntil kr. 750.000 fordelt på inntil 7 500 000 aksjer, hver pålydende kroner 0,10, uten fortrinnsrett for eksisterende aksjonærer.

Generalforsamlingen besluttet 23.05.2006 å fornye styrets fullmakt til å erverve egne aksjer i NorgesGruppen ASA begrenset til 4.148.000 aksjer, som løper for 18 måneder.

NorgesGruppen ASA har forkjøpsrett til aksjer som omsettes. Se artikkel om virksomhetsstyring i årsrapporten for nærmere beskrivelse.

NOTE 16 AKSJEKAPITAL OG AKSJONÆRINFORMASJON

Aksjekapitalen består av 41.480.000 aksjer à kr. 0,10 pr 31.12.06.
Pr. 31.12.06 eier selskapet 104.410 egne aksjer.

Eierstruktur pr. 31.12.06	Antall aksjer	Eierandel	Stemmeandel
Joh. Johannson AS	26 525 222		
– aksjer kontrollert av aksjonærene i Joh. Johannson AS	2 832 400	70,78 %	70,78 %
Brødrene Lorentzen AS	3 586 866	8,65 %	8,65 %
PETT Kjede og Servicekontor AS	2 529 965	6,10 %	6,10 %
AKA AS	2 153 951	5,19 %	5,19 %
Butikkdrift AS	1 602 664	3,86 %	3,86 %
Sum > 1% eierandel	39 231 068	94,58 %	94,58 %
Sum øvrige	2 248 932	5,42 %	5,42 %
Totalt antall aksjer	41 480 000	100,00 %	100,00 %

Aksjer eid direkte, av nærstående og indirekte av styrets medlemmer og adm.direktør	Verv	Antall aksjer
Knut Hartvig Johannson	Styrets leder	586 132
Johan Johannson	Styremedlem	28 134 333
Sverre Lorentzen	Styremedlem	3 593 566
Anne Grethe Hage	Styremedlem	1 602 664
Bente Nilsen	Styremedlem	1 797
Jan Magne Borgen	Observatør	98 232
Aage Thoresen	Observatør	2 154 148
Sverre Leiro	Adm. direktør	31 489

NorgesGruppen ASA har i 2006 kjøpt egne aksjer med det formål å benytte disse etter vedtektenes § 11, 7. ledd: «Aksjer som selskapet erverver etter denne bestemmelsen skal alene kunne disponeres som vederlag ved fusjoner, oppkjøp, kapitalnedsettelse eller andre forretningsmessige disposisjoner i selskapets interesse».

NOTE 17 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, slik dette er definert i Allmennaksjelovens § 1-3.

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

- NorgesGruppen ASA med datterselskap har i 2006 gjennomført følgende transaksjoner hvor nærstående parter har vært involvert:
- Konsernsjef Sverre Leiro har som oppgjør for salg av 2 aksjer i L/L Voss Handelslag mottatt 114 aksjer i NorgesGruppen ASA som oppgjør. Aksjene har vært i familiens eie i lang tid.
 - Konserndirektør Sverre R. Kjær har gjennom sitt 50 % eierskap i Bien Invest AS mottatt samlet 14.420 aksjer i NorgesGruppen ASA som oppgjør for salg av aksjer i Bikuben Eiendom AS. Kjær har eid aksjer i Bikuben Eiendom AS siden 1988. Bikuben Eiendom AS eier 3 butikk-eiendommer i Tønsberg-området.
 - NorgesGruppen kjøpte selskapet Deli Skog AS som var eid med 50 % av Joh-Invest 1 AS (datterselskap av Joh. Johannson AS). Deli Skog AS eier 107 dekar areal i tilknytning til ASKO Øst sitt anlegg i Vestby. Den totale verdien på transaksjonen var på 46,1 MNOK. Joh-Invest 1 AS har eid aksjene siden 2003.
 - NorgesGruppen kjøpte selskapet Price Lagerbutikk AS fra PETT Kjede og Servicekontor AS for 13,8 MNOK. PETT kjede og Servicekontor AS overtok selskapet tidligere i 2006 som følge av en opsjonsavtale inngått i perioden før selskapet var nærstående til NorgesGruppen.

Ved kjøp av varer og tjenester gjelder dette varer som; Kaffe fra Joh. Johannson Kaffe AS og Solberg & Hansen AS, samt 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 ASA og datterselskaper har på eiendomssiden en rekke leiekontrakter for leie av butikk-, lager- og kontorlokaler med selskaper som er, direkte og indirekte, eiet av nærstående parter. I 2006 er det fornyet og inngått ny leiekontrakt med Kiwi Eiendom AS.

NorgesGruppen ASA 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.

NOTE 18 LEIEAVTALER

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

Alle beløp er i 1000 kroner.

	2006	2005	2004
Leieforpliktelser med forfall innen et år	788 446	756 195	681 873
Leieforpliktelser med forfall i løpet av to til fem år	2 481 097	2 523 702	2 185 883
Leieforpliktelser med forfall senere enn 5 år	2 156 306	2 101 863	1 458 572
Sum leieforpliktelser	5 425 849	5 381 760	4 326 328

Andre operasjonelle leieavtaler er ansett å være av mindre karakter for konsernet og spesifiseres derfor ikke nærmere.

NOTE 19 IMPLEMENTERING AV INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS)

NorgesGruppen vil fra og med 2007 rapportere konsernregnskapet i samsvar med International Financial Reporting Standards. Sammenlignbare tall i årsregnskapet til 2007 vil bli omarbeidet. NorgesGruppen har arbeidet med å identifisere forskjeller mellom NGAAP og IFRS. Det gjenstår noe kvalitetssikring før prosessen avsluttes. Nedenfor vil vi beskrive vesentlige endringer i regnskapsprinsipper ved overgangen til IFRS. Det tas forbehold om endringer i IFRS-standarder eller i anvendelsen av disse i perioden frem til 31.12.2007.

Virksomhetsoverdragelser/goodwill:

I henhold til IFRS skal ikke goodwill avskrives, men testes minst årlig med hensyn på verdifall og eventuelt nedskrives. I henhold til NGAAP avskrives goodwill over økonomisk levetid. Goodwill-avskrivninger for 2006 vil i forbindelse med regnskapet for 2007 bli tilbakeført. Tilsvarende vil ikke goodwill ved kjøp av tilknyttede selskaper, som behandles etter egenkapitalmetoden, kunne avskrives etter overgangen til IFRS.

Utbytte:

Utbytte til selskap aksjonærer som foreslås og vedtas etter balansedagen, skal etter IFRS ikke balanseføres som gjeld på balansedagen. Etter NGAAP balanseføres foreslått utbytte som kortsiktig gjeld. Avsatt utbytte 31.12.06 vil i årsregnskapet for 2007 bli tilbakeført med tilsvarende økning i egenkapitalen.

Langsiktig gjeld:

Trekkfasiliteter med forfall innen et år er etter NGAAP klassifisert som langsiktig gjeld. Ved implementeringen av IFRS vil gjeld som forfaller innen et år klassifiseres som kortsiktig gjeld.

Finansielle instrumenter:

NorgesGruppen sikringsbokfører rentesikringsforhold etter NGAAP. Etter overgangen til IFRS skal NorgesGruppen fortsette å sikringsbokføre rentesikring. I henhold til IFRS skal rentesikringsinstrumentene føres opp i balansen til virkelig verdi. Urealisert gevinst eller tap føres midlertidig mot egenkapitalen. Når den sikrede transaksjon inntreffer, reverseres føringen mot egenkapitalen og resultatføres. Implementeringen av IFRS medfører at instrumentene føres opp i balansen til virkelig verdi, med en tilsvarende justering av egenkapitalen.

NorgesGruppen sikringsbokfører i tillegg valutasikring etter NGAAP. Ved overgangen til IFRS vil en ikke lenger sikringsbokføre slike forhold. Sikringsinstrumentene skal i henhold til IFRS føres opp i balansen til virkelig verdi. Endring i verdi på instrumentene føres over resultatregnskapet. Implementeringen av IFRS medfører at instrumentene føres opp i balansen, med en medfølgende tilsvarende justering av egenkapitalen.

I henhold til IFRS skal mange finansielle instrumenter balanseføres til virkelig verdi. Aksjeposter hvor konsernet ikke har betydelig eller bestemmende innflytelse skal balanseføres til virkelig verdi etter overgangen til IFRS. Det er også identifisert andre finansielle instrumenter som ikke er balanseført til virkelig verdi etter NGAAP.

Utsatt skatt:

I henhold til NGAAP har NorgesGruppen i konsernregnskapet nettoført utsatt skatt og utsatt skattefordel innenfor samme skattekonsern. I henhold til IFRS vil det ikke lenger være anledning til en slik nettoføring av utsatt skatt og utsatt skattefordel. Enkelte endringer av prinsipper ved overgangen til IFRS vil påvirke måling av utsatt skatt.

Tilpassinger til IFRS i 2006:

For å gjøre overgangen til IFRS enklere er det gjort tilpassinger innenfor NGAAP i 2006. Ved regnskapsføring av pensjoner har konsernet valgt å benytte overgangsreglene i NRS 6A og har innført IAS 19 i 2006. I tillegg er det gjort tilpassinger for å tilfredsstille kravene til dekomponering og utrangeringsverdier knyttet til driftsmidler.

RESULTATREGNSKAP

– NORGESGRUPPEN ASA

Beløp i 1000 kroner	NOTE	2006	2005
DRIFTSINNTEKTER			
Annen driftsinntekt		230 079	337 687
Sum driftsinntekter		230 079	337 687
DRIFTSKOSTNADER			
Lønnskostnad	3	94 822	87 364
Annen driftskostnad		85 703	221 338
Ordinær avskrivning på varige driftsmidler	5	2 404	5 556
Sum driftskostnader før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning		182 929	314 259
Driftsresultat før avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning		47 150	23 428
Ordinær avskrivning på immaterielle eiendeler	5	5 995	5 995
Nedskrivning på andre anleggsmidler		0	1 235
Sum avskrivning på immaterielle eiendeler og nedskrivning		5 995	7 230
Driftsresultat		41 155	16 198
FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER			
Inntekt på investering i datterselskaper		3 285	2 610
Mottatt konsernbidrag		400 000	365 000
Inntekt på investering i tilknyttet selskap		60 100	47 000
Aksjeutbytte fra andre selskaper		250	646
Renteinntekt fra foretak i samme konsern		124 609	112 493
Annen renteinntekt		5 473	8 038
Annen finansinntekt		3 295	0
Annen rentekostnad	11	-114 813	-118 566
Netto finansresultat		482 199	417 221
Ordinært resultat før skattekostnad		523 354	433 419
Skattekostnad	13	-88 342	1 604
ÅRSRESULTAT		435 012	435 024
Avsatt utbytte		290 360	248 880
Avsatt til annen egenkapital		144 652	186 144
Sum overføringer		435 012	435 024

BALANSE 31. DESEMBER

– NORGESGRUPPEN ASA

Beløp i 1000 kroner	NOTE	2006	2005
EIENDELER			
Anleggsmidler			
Immaterielle eiendeler			
Utsatt skattefordel	13	44 465	9 293
Goodwill	5	46 582	52 577
Sum immaterielle eiendeler		91 047	61 870
Varige driftsmidler			
Tomter og bygninger	5	3 843	4 072
Driftsløsøre og inventar	5	4 640	6 467
Sum varige driftsmidler		8 483	10 539
Finansielle anleggsmidler			
Investering i datterselskap	2	3 260 000	2 994 071
Lån til foretak i samme konsern	4	3 938 219	4 142 117
Investeringer i tilknyttet selskap	7	128 862	129 217
Lån til tilknyttet selskap		100 249	138 939
Investeringer i aksjer og andeler	8	22 774	22 774
Andre fordringer		39 566	25 011
Sum finansielle anleggsmidler		7 489 670	7 452 129
Sum anleggsmidler		7 589 200	7 524 537
Omløpsmidler			
Fordringer			
Kundefordringer	4	23 236	38 086
Andre fordringer	4	332 556	392 313
Sum fordringer		355 792	430 399
Bankinnskudd, kontanter	6	1 563	1 342
Sum omløpsmidler		357 355	431 741
SUM EIENDELER		7 946 555	7 956 278

BALANSE 31. DESEMBER – NORGESGRUPPEN ASA

Beløp i 1000 kroner	NOTE	2006	2005
EGENKAPITAL OG GJELD			
Egenkapital			
Innskutt egenkapital			
Selskapskapital	14	4 148	4 148
Egne aksjer	14	-10	-11
Overkursfond	14	1 032 291	1 032 291
Sum innskutt egenkapital		1 036 429	1 036 428
Opptjent egenkapital			
Annen egenkapital	14	1 833 080	1 736 335
Egne aksjer	14	-23 285	-24 390
Sum opptjent egenkapital		1 809 795	1 711 945
Sum egenkapital		2 846 224	2 748 373
Gjeld			
Avsetning for forpliktelser			
Pensjonsforpliktelser	9	112 924	33 086
Andre avsetninger for forpliktelser	15	10 000	10 000
Sum avsetning for forpliktelser		122 924	43 086
Annen langsiktig gjeld			
Obligasjonslån	10	1 050 000	1 050 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	10/12	490 000	477 000
Annen langsiktig gjeld	10	200 000	200 000
Sum annen langsiktig gjeld		1 740 000	1 727 000
Kortsiktig gjeld			
Gjeld til kredittinstitusjoner	12	288 803	130 449
Sertifikatlån	10/12	400 000	550 000
Leverandørgjeld	4	7 803	16 378
Betalbar skatt	13	52 105	34 589
Skyldig offentlige avgifter		15 997	25 617
Avsatt utbytte	14	289 629	248 191
Annen kortsiktig gjeld	4	2 183 070	2 432 595
Sum kortsiktig gjeld		3 237 407	3 437 819
Sum gjeld		5 100 331	5 207 905
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		7 946 555	7 956 278

Oslo 28. mars 2007

I styret for NorgesGruppen ASA


 Knut Hartvig Johannson
 Styrets leder


 Johan Johannson


 Jon Reidar Gundersen


 Cato A. Holmsen


 Anne Grethe Hage


 Sverre Lorentzen


 Alvild Hedstein


 Bente Nilsen


 Jan M. Borgen
 (observatør)


 Aage Thoresen
 (observatør)


 Sverre Leiro
 Konsernsjef

KONTANTSTRØMOPPSTILLING

– NORGESGRUPPEN ASA

Beløp i 1000 kroner	2006	2005
KONTANTSTRØMMER FRA OPERASJONELLE AKTIVITETER:		
Ordinært resultat før skattekostnad	523 354	433 419
Periodens betalte skatt	-34 589	-1 450
Ordinære avskrivninger	8 399	11 551
Nedskrivninger varige driftsmidler		1 235
Pensjonskostnad uten kontanteffekt	11 409	11 469
Tap/gevinst ved salg av anleggsmidler		-18 929
Endring i kundefordringer	-180 405	-30 884
Endring i leverandørgjeld	-8 575	11 228
Endring i andre tidsavgrensningsposter	-73 191	-5
Netto kontantstrømmer fra operasjonelle aktiviteter	246 402	417 634
KONTANTSTRØMMER FRA INVESTERINGSAKTIVITETER:		
Utbetalinger ved kjøp av varige driftsmidler	-348	-3 226
Innbetalinger ved salg av finansielle anleggsmidler		172 224
Utbetalinger ved kjøp av finansielle anleggsmidler/kapitalutvidelser	-303 318	-45 500
Endring i lån til tilknyttede selskaper	38 690	21 043
Endring i andre langsiktige fordringer	-14 555	-5 188
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter	-279 531	139 352
KONTANTSTRØMMER FRA FINANSIERINGSAKTIVITETER:		
Innbetalinger ved opptak av ny langsiktig gjeld	13 000	380 000
Endring i langsiktige utlån til konsernselskap	203 898	-400 113
Utbetalinger ved nedbetaling av langsiktig gjeld	0	-1 134 892
Endring i kortsiktig gjeld	62 084	564 598
Endring av egne aksjer	2 560	64 041
Utbetalinger av utbytte	-248 191	-135 813
Inn- og utbetalinger av konsernbidrag		106 139
Netto kontantstrøm fra finansieringsaktiviteter	33 351	-556 040
Netto endring i bankinnskudd, kontanter og lignende	222	946
Beholdning av bankinnskudd, kontanter og lignende pr 01.01.	1 342	396
Beholdning av bankinnskudd, kontanter og lignende pr 31.12.	1 563	1 342

NOTER TIL ÅRSREGNSKAPET – NORGESGRUPPEN ASA

NOTE 1 REGNSKAPSPRINSIPPER

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

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 er vurdert til pålydende beløp og består av avsatte skyldig bonuser, periodiserte kostnader og annen kortsiktig gjeld hvor av en mindre andel er rentebærende.

Anleggsmidler og langsiktig gjeld

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

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.

Datterselskaper

Datterselskaper er selskaper hvor man har bestemmende innflytelse. Datterselskaper er behandlet etter kostmetoden i selskapsregnskapet.

Tilknyttede selskaper

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

Andre aksjer

Investeringer i andre selskaper er klassifisert som anleggsmidler og er bokført til opprinnelig kostpris. Nedskrivninger er foretatt enkeltvis dersom virkelig antatt verdi er lavere enn kostpris og dette ikke er av forbigående art.

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 balanseført verdi foretas nedskrivning.

Pensjoner

Ytelsesbaserte pensjonsordninger

Ytelsesbaserte pensjonsordninger regnskapsføres i henhold til IAS 19, i tråd med overgangsreglene i NRS 6A for 2006. Se egen note om endring i regnskapsprinsipper. Pensjonsforpliktelser knyttet til ytelsesplaner 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 langsiktige forpliktelser. Aktuarielle gevinster eller tap (estimataavvik) føres direkte mot egenkapitalen 31.12 hvert år. Periodens netto pensjonskostnad inngår i lønnskostnader.

Innskuddsbaserte pensjonsordninger

Innskuddsbaserte pensjonsordninger periodiseres i henhold til sammenstillingsprinsippet ved at pensjonspremien kostnadsføres når den påløper.

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

Inntekter resultatføres når den 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 som leies på betingelser som i det vesentlige overfører økonomisk risiko og kontroll til selskapet (finansiell leasing), balanseføres under varige driftsmidler og tilhørende leieforpliktelse medtas som forpliktelse under rentebærende gjeld til nåverdien av leiebetalingene. Driftsmidlet avskrives planmessig, og forpliktelsen reduseres med

betalt leie etter fradrag for beregnet rentekostnad. Ved andre leieavtaler (operasjonell leasing) resultatføres leien som andre driftskostnader.

Endring i regnskapsprinsipper

Selskapet har valgt å benytte overgangsreglene i NRS 6A og har innført IAS 19 fra 01.01.2006. Ikke resultatførte aktuariemessige

gevinster og tap 01.01.2006 er som følge av prinsippendringen ført direkte mot egenkapitalen. Sammenlignbare tall for tidligere år er i forbindelse med prinsippendringen ikke omarbeidet. Selskapet vil føre eventuelle aktuariemessige gevinster og tap (estimatavvik) direkte mot egenkapitalen 31.12 hvert år. Se egenkapitalnoten for regnskapsmessig effekt 01.01.06 og 31.12.06.

NOTE 2 DATTERSELSKAPER

Datterselskap av NorgesGruppen ASA	Forretningskontor	Eier/stemme-andel
Joh-System AS	Oslo	100 %
Kiwi Minidrift AS	Lierstranda	100 %
Kiwi Minipris Holding AS	Oslo	100 %
Kiwi Norge AS	Lierstranda	100 %
Kjøpmanshuset Norge AS	Oslo	100 %
Mediasentralen AS	Skien	50 %
Meny AS	Oslo	100 %
NG Meny Øst AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Buskerud AS	Brumunddal	100 %
NorgesGruppen Data AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Detalj AS	Oslo	100 %
Norgesgruppen Eiendomsdrift AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Fellestjenester AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Forbrukerservice AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Holding AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Innland AS	Brumunddal	100 %
NorgesGruppen Midt-Norge AS	Trondheim	100 %
NorgesGruppen Retail AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Rogaland AS	Stavanger	100 %
NorgesGruppen Servering AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Tjenesteyting & Supply AS	Oslo	100 %
NorgesGruppen Vestfold Telemark AS	Larvik	100 %
NorgesGruppen Øst AS	Oslo	100 %
UNIL AS	Oslo	100 %

NOTE 3 LØNNSKOSTNAD, ANTALL ANSATTE, GODTGJØRELSE, LÅN TIL ANSATTE MM

Beløp i tabellen er i 1000 kroner.

Lønnskostnader	2006	2005
Lønninger	68 677	64 259
Folketrygdavgift	10 289	11 039
Pensjonskostnader (note 9)	11 409	10 813
Andre ytelser	4 447	1 254
Sum	94 822	87 364
Antall årsverk sysselsatt	84	82

Lån til ansatte

Lån til ansatte utgjør kr 6.382.390.

Ytelser til ledende personer og styret

Ytelser til ledende personer og styret fremkommer av note 4 i konsernregnskapet.

Godtgjørelser til revisor

	2006	2005
Lovpålagt revisjon Deloitte AS	500 000	415 000
Andre tjenester utenfor revisjonen	636 700	371 000

Deloitte Advokater DA, et samarbeidende selskap med Deloitte AS, har levert tjenester for kr 23.900.

NOTE 4 MELLOMVÆRENDE MED SELSKAP I SAMME KONSERN

Alle beløp er i 1000 kroner.

	Kunde- fordringer	Andre kortsiktige fordringer	Lån til foretak i samme konsern	Leverandør- gjeld	Annen kortsiktig gjeld
Mellomværende med konsernselskap	21 203	293 164	3 938 219	1 426	1 695 361

Lån til selskap i samme konsern knytter seg i hovedsak til selskapets internbankfunksjon og er relatert til langsiktig finansiering. Andre kortsiktige fordringer og annen kortsiktig gjeld knytter seg i hovedsak til selskapets konsernkontosystem.

NOTE 5 VARIGE DRIFTSMIDLER OG IMMATERIELLE EIENDELER

Alle beløp er i 1000 kroner.

	Tomter og bygninger	Driftsløsover og inventar	Sum varige driftsmidler	Goodwill
Anskaffelseskost 01.01.06	8 911	27 782	36 693	84 093
Tilgang	82	265	348	
Avgang		-710	-710	
Anskaffelseskost 31.12.06	8 993	27 337	36 331	84 093
Akkumulerte av- og nedskrivninger 01.01.06	4 839	21 315	26 154	31 516
Avgang akkumulerte av- og nedskrivninger		-710	-710	
Årets avskrivninger	311	2 093	2 404	5 995
Årets nedskrivninger				
Akk. av- og nedskrivninger 31.12.06	5 150	22 698	27 848	37 511
Balanseført verdi 31.12.06	3 843	4 640	8 483	46 582

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.

NOTE 6 BANKINNSKUDD, KONTANTER

Bankinnskudd og kontanter utgjør selskapets betalingsmidler.

Betalingsmidlene må ikke forveksles med selskapets likviditetsreserve som utgjøres av bankinnskudd, kontanter, likviditetsplasseringer, utrukne kreditter og utrukne beløp på kommiterte langsiktige bankfasiliteter (ref. note 10).

NOTE 7 INVESTERINGER I TILKNYTTETE SELSKAP

Alle beløp er i 1000 kroner.

	Forretningskontor	Eier/stemmeandel	Bokført verdi 31.12.06
Bama-Gruppen AS	Oslo	46 %	116 852
Andre med bokført verdi < 6 mill			12 010
Sum			128 862

NOTE 8 INVESTERINGER I AKSJER OG ANDELER

Alle beløp er i 1000 kroner.

	Eierandel i %	Bokført verdi 31.12.06
Joh. Johannson Kaffe AS	5 %	21 075
Andre aksjer med bokført verdi < 5 mill		1 699
Sum		22 774

NOTE 9 PENSJONSKOSTNADER, -MIDLER OG -FORPLIKTELSE

Selskapet er pliktig til å ha tjenstepensjonsordning etter lov om obligatorisk tjenstepensjon, og har pensjonsordning som tilfredsstiller kravene i denne loven.

Selskapet har etablert en ytelsesbasert pensjonsordning for sine ansatte. Pensjonsordningene omfatter alderspensjon, uførepensjon og barnepensjon. Ordningene gir rett til definerte fremtidige ytelser. Hovedbetingelsene for ordningene er ca. 60 % pensjon av sluttlønn og 30 års opptjeningstid. Pensjonsalderen er 67 år og det er 15 års utbetalingstid. Pensjonsforpliktelsene er fondert gjennom et forsikringsselskap.

Alle beløp er i 1000 kroner.

	2006	2005
Nåverdi av årets pensjonsopptjening (inkl. arbeidsgiveravgift)	7 522	5 573
Netto amortisering av estimatavvik	0	2 213
Administrasjonskostnad	48	45
Rentekostnad av pensjonsforpliktelsen	4 518	3 727
Avkastning på pensjonsmidler	-679	-745
Netto pensjonskostnad (inngår i lønnskostnaden)	11 409	10 813

Endring i brutto pensjonsforpliktelse	2006	2005
Brutto pensjonsforpliktelse 1.1	127 096	78 173
Årets pensjonsopptjening	7 522	5 573
Rentekostnader på pensjonsforpliktelsen	4 518	3 730
Periodisert arbeidsgiveravgift	-301	67
Overtatt pensjonsforpliktelse	1 154	1 195
Estimatavvik	-11 823	-150
Brutto pensjonsforpliktelse 31.12	128 166	88 588

Endring i brutto pensjonsmidler	2006	2005
Virkelig verdi av pensjonsmidler 1.1	12 612	13 349
Innbetaling av premie	1 967	427
Avkastning på pensjonsmidlene	679	746
Utbetalte pensjoner sikrede ordninger	-16	-16
Brutto pensjonsmidler til markedsverdi 31.12	15 242	14 506

Netto pensjonsforpliktelser	112 924	74 082
Ikke resultatførte estimatavvik		-40 996
Netto balanseførte pensjonsforpliktelser 31.12	112 924	33 086

Balanseførte netto pensjonsmidler	0	0
Balanseførte netto pensjonsforpliktelse	112 924	33 086
Estimatavvik ført mot egenkapitalen 31.12	-11 823	0
Forventet premieutbetaling neste år	2 115	1 426

Ordningene omfatter	2006	2005
Aktive	77	81
Pensjonister	1	1

Forutsetninger	2006	2005
Avkastning på pensjonsmidler	5,40 %	5,50 %
Diskonteringsrente	4,35 %	5,00 %
Årlig lønnsvekst	4,50 %	3,00 %
Årlig G-regulering	4,25 %	2,50 %
Årlig reg. av pensjoner under utbetaling	1,60 %	2,50 %
Frivillig avgang/turnover	2,00 %	2,00 %
Benyttet uføretabell	IR02	.63

Selskapets pensjonsmidler har følgende sammensetning pr. 31.12:	2006	2005
Omløpsobligasjoner	29 %	37 %
Anleggsobligasjoner	28 %	31 %
Eiendom	10 %	10 %
Aksjer	27 %	22 %
Annet	6 %	0 %

NOTE 10 FINANSIERING

Noten viser hvorledes selskapets 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.

Alle beløp er i 1000 kroner.

	Forfall 2007	Forfall 2008	Forfall 2009	Forfall 2010	Forfall 2011	Etter 2011	Sum
Obligasjonslån			750 000			300 000	1 050 000
Trukne trekkrammer hos kredittinstitusjoner				310 000	180 000		490 000
Annen langsiktig gjeld	200 000						200 000
Sum langsiktig gjeld	200 000		750 000	310 000	180 000	300 000	1 740 000
Langsiktige ubenyttede trekkrammer	200 000	800 000		440 000	320 000		1 760 000

Kortsiktige ubenyttede trekkrammer kommer i tillegg.

Obligasjons- og sertifikatlån

	ISIN	Rente	Løpetid	Beløp
Børsnoterte obligasjonslån pr 31.12.2006				
	NO 001 021644,3	Flytende	2004/2009	750 000
	NO 001 025513,6	Flytende	2005/2012	300 000
Sertifikatlån pr 31.12.2006				
	NO 001 034096,1	3,63 %	03.11.06 – 05.02.07	100 000
	NO 001 033957,5	3,57 %	24.10.06 – 24.01.07	100 000
	NO 001 033347,9	3,43 %	14.09.06 – 15.01.07	100 000
	NO 001 033831,2	3,52 %	13.10.06 – 15.01.07	100 000

NOTE 11 FINANSIELL RISIKO

NorgesGruppen har som målsetning å følge den generelle utviklingen i pengemarkedsrentene. Samtidig foretas det disponeringer for å dempe effektene av kortsiktige svingninger i rentemarkedene. Gjeldsporteføljens rentebindingsprofil dannes gjennom valg av rentestruktur på selskapets lån og gjennom å benytte rentederivater som rentebytteavtaler og FRAer. Det blir løpende målt durasjon på renteinstrumentene sammen med de langsiktige lånene. Alle renteinstrumentene i konsernet er inngått av morselskapet.

Alle beløp er i 1000 kroner.

Forfallsår for renteinstrumentene	2007	2008	2009	2010	2011	Etter 2011	Sum
Nominelt beløp	460 000	74 175		200 000	135 000	400 000	1 269 175

	2006	2005
Kursverdi gevinst/ tap	-23 816	-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 12 PANTSTILLELSER OG GARANTIANSVAR

Alle beløp er i 1000 kroner.

Pantesikret gjeld og forpliktelser	2006	2005
Annen langsiktig gjeld	0	0
Øvrige forpliktelser (inkl.finansiell leasing)	0	0
Sum	0	0

Garantiansvar	2006	2005
Lån/gjeldsbrev/kassekreditter	6 446	9 796
Annet	203 229	81 811
Sum	209 675	91 607

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

NOTE 13

SKATT

Alle beløp er i 1000 kroner.

Spesifikasjon av skattekostnad i resultatregnskapet	2006	2005
Betalbar skatt	52 105	34 589
Skatt av konsernbidrag	51 928	
Endring i utsatt skatt	-15 691	-36 193
Skattekostnad ordinært resultat	88 342	-1 604

Beregning av årets skattegrunnlag	2006	2005
Regnskapsmessig resultat før skatt	523 354	433 419
Endring i midlertidige forskjeller	51 937	111 872
Permanente forskjeller	-203 744	-421 760
Avgitt konsernbidrag	-185 458	
Årets skattegrunnlag	186 089	123 531
Balanseført betalbar skatt	52 105	34 589

Permanente forskjeller består i hovedsak av effekt av nullstilling av aktuarielle gevinster og tap i tilknytning til konsernets pensjonsforpliktelser.

Midlertidige forskjeller	2006	2005
Anleggsmidler	18 750	21 906
Omløpsmidler	-108 000	-80 117
Gevinst- og tapskonto	42 534	53 168
Netto pensjonsforpliktelse	-112 924	-33 086
Andre midlertidige forskjeller	838	4 941
Netto midlertidige forskjeller	-158 802	-33 188
Netto utsatt skattefordel i balansen	-44 465	-9 293

Endringer i utsatt skatt	2006	2005
Balanse 1.1	-9 293	26 900
Innregnet mot egenkapitalen	-19 481	
Innregnet mot resultatet	-15 691	-36 193
Balanse 31.12	-44 465	-9 293

Utsatt skattefordel er oppført med utgangspunkt i fremtidig inntjening.

NOTE 14 EGENKAPITAL

Alle beløp i tabellen er i 1000 kroner.

	Aksjekapital	Egne aksjer	Overkurs	Annen egenkapital	Annen egenkapital egne aksjer	Sum
Egenkapital 31.12.05	4 148	-11	1 032 291	1 736 335	-24 390	2 748 373
Prinsippendringer *				-58 606		-58 606
Egenkapital 01.01.06	4 148	-11	1 032 291	1 677 729	-24 390	2 689 767
Endring egne aksjer		1		1 455	1 105	2 561
Aktuarmessige gevinster og tap				8 513		8 513
Avsatt utbytte				-289 629		-289 629
Årets resultat				435 012		435 012
Egenkapital 31.12.06	4 148	-10	1 032 291	1 833 080	-23 285	2 846 224

* Selskapet har i 2006 besluttet å endre regnskapsprinsipp for pensjonsforpliktelser. Se note 1 for nærmere beskrivelse.

Styret har frem til generalforsamlingen i 2007 en fullmakt datert 23.05.2006 til å forhøye aksjekapitalen gjennom nytegning av aksjer med samlet pålydende inntil kr. 750.000 fordelt på inntil 7 500 000 aksjer, hver pålydende kroner 0,10, uten fortrinnsrett for eksisterende aksjonærer.

Generalforsamlingen besluttet 23.05.2006 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 allmennaksjelovens utbytteregele utgjør MNOK 1.738

For informasjon om NorgesGruppen ASA's aksjekapital og aksjonærinformasjon, henvises det til konsernets note 16.

NOTE 15 ANDRE AVSETNINGER FOR FORPLIKTELSE

Det er avsatt 10 millioner kroner for fremtidige miljøkrav etter solgt eiendom.

NOTE 16 NÆRSTÅENDE PARTER

Beskrivelse av morselskapets og konsernets transaksjoner med nærstående parter omtales i konsernets note 17.



Deloitte AS
Karenslyst allé 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 2006

Vi har revidert årsregnskapet for NorgesGruppen ASA for regnskapsåret 2006, som viser et overskudd på kr 435.012.000 for morselskapet og et overskudd på kr 883.692.000 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 regnskapsskikk 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 2006 og av resultatet og kontantstrømmene i regnskapsåret i overensstemmelse med god regnskapsskikk i Norge
- ledelsen har oppfylt sin plikt til å sørge for ordentlig og oversiktlig registrering og dokumentasjon av regnskapsopplysninger i samsvar med lov og god 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, 28. mars 2007
Deloitte AS

Jørn Borchgrevink
statsautorisert revisor

Audit. Tax & Legal. Consulting. Financial Advisory.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu

Org.nr.: 980 211 282

VIRKSOMHETSSTYRING:

EIERSTYRING OG SELSKAPSLEDELSE

Virksomhetsstyringen i NorgesGruppen skal bidra til størst mulig verdiskapning 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 28. november 2006. 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 1. Etiske retningslinjer for NorgesGruppen finnes på www.norgesgruppen.no.

Virksomheten

Vedtektene for NorgesGruppen har følgende formålsparagraf:

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

Selskapskapital og utbytte*Selskapskapital*

Selskapet har et kontinuerlig fokus på at egenkapitalen skal tilpasses virksomhetens målsetning, strategi og risikoprofil. Etter styrets vurdering er selskapets egenkapital tilstrekkelig til å virkeliggjøre de

nåværende mål og strategier, og er tilpasset den ønskede soliditets- og sikkerhetsprofil for driften.

Utbytte

NorgesGruppens aksjonærer skal over tid ta del i selskapets verdiskapning 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. NorgesGruppen innfører fra og med 2007 IFRS som ny regnskapsstandard for konsernregnskapet. Dette medfører endrede regnskapsprinsipper hvor blant annet goodwill ikke lenger avskrives regnskapsmessig. Målsetningen om at minimum utbytte i prosent av fortjeneste pr. aksje vil i denne forbindelse bli endret til 23 %, som i hovedsak er sammenfallende med dagens nivå.

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 2007. 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 22 november 2007.

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

Likebehandling av aksjonærer og transaksjoner med nærstående

Selskapet har kun én aksjeklasse. Hver aksje har én stemme på selskapets generalforsamling. Emisjoner skal som hovedregel gjennomføres som fortrinnsrettsemisjoner og selskapets handel i egne aksjer skal ivareta likebehandlingsprinsippet.

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.

Transaksjoner med nærstående skal gjennomføres til markedsverdi. Det vil opplyses om transaksjoner med selskapets nærstående, primært i årsrapporten.

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 2006 var

104.410 aksjer og utgjorde 0,25 prosent av aksjekapitalen. Selskapet hadde på samme tidspunkt 1.317 aksjonærer.

Generalforsamling

Generalforsamlingen er selskapets øverste myndighet. Styret vil legge til rette for at flest mulig aksjeeiere kan delta i selskapets generalforsamling.

Valgkomité

Valgkomiteen, som velges årlig av generalforsamlingen, skal foreslå kandidater til styret og honorar for medlemmene. Medlemmene av valgkomiteen er nevnt i egen oppstilling. Frist for å fremme forslag for komiteen er 1. februar hvert år.

Sammensetning og uavhengighet av selskapets styre og styrekomiteer

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

Selskapets styre og styrekomiteer

Styret har tilsammen åtte medlemmer som velges for en periode på inntil to år. Styreleder velges for ett år av gangen. Nærmere opplysninger om de enkelte styremedlemmers erfaringsbakgrunn finnes på side 42–43 i årsrapporten.

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 Norges-

AKSJONÆRFORHOLD

Aksjekapital og eierstruktur pr. 31.12.2006

Aksjekapital	NOK 4.148.000
Antall utestående aksjer	41.480.000
Aksjens pålydende	NOK 0,10
Antall aksjonærer	1317
Ligningsverdi per 01.01.2006	NOK 58,66
Risk per 01.01.2006	NOK - 3,84

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 som kontofører/utsteder. Aksjene har verdipapirnummer ISIN NO 000–4527607.

Eierstruktur

Eierstruktur per 31.12.06 (representant i styret i parentes)	Antall aksjer	Eierandel	Stemme- andel
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 AS (Anne Grethe Hage)	1 602 664	3,86 %	3,86 %
Sum > 1 % eierandel	39 231 068	94,58 %	94,58 %
Sum øvrige	2 248 932	5,42 %	5,42 %
Totalt antall aksjer	41 480 000	100,00 %	100,00 %

Valgkomiteen består av

Knut Hartvig Johannson
Knut Hage

Aage Thoresen
Morten Corneliussen
Paul Oliveren

LEDELSE

Organisasjon per 1. april 2007

Sverre Leiro (1947)
Konsernsjef

Konsernstab:

Edel Kalstad (1953)
Direktør, HR

Per Roskifte (1956)
Konserndirektør, Informasjon og samfunns-
kontakt

Sverre R. Kjær (1959)
Konserndirektør, Finans og økonomi

Tommy Korneliussen (1949)
Konserndirektør, Region, detalj og eiendom

Øyvind Andersen (1967)
Konserndirektør, Innkjøp og kategoriutvikling

Virksomheter:

Espen Gjerde (1958)
Adm. direktør, Meny AS

Marianne Ødegaard Ribe (1968)
Adm. direktør, NorgesGruppen Service-
handel AS

Per Erik Burud (1962)
Adm. direktør, Kiwi Norge AS

Thorbjørn Theie (1959)
Adm. direktør, Kjøpmannshuset Norge AS

Torbjørn Johannson (1948)
Adm. direktør, JOH-System AS

Øvrig selskap:

Espen Kjønnsberg (1962)
Adm. direktør, NorgesGruppen Data AS

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

Gruppen utenom styrevervet og at hovedaksjonær er ansatt i konsernet (se note 17 i konsernets regnskap).

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

Styrets arbeid

Styret fastsetter årlig en plan for det kommende års arbeid. Styret skal foreta en årlig evaluering av sitt arbeid og sin kompetanse.

Styret overvåker og påser at selskapets interne kontroll er betryggende. Selskapet har en revisjonskomité som har ansvaret for gjennomføringen av dette og rapportering til styret.

Styret fastsetter, etter anbefaling fra kompensasjonskomiteen, lønn og annen godtgjørelse til selskapets konsernsjef og har fastsatt retningslinjer for godtgjørelse til andre ledende ansatte.

Revisjonskomité

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

- Forberede styrets kvalitetssikring av den finansielle rapportering.
- Overvåke selskapets interne kontroll, selskapets risikovurderingssystemer og internrevisjon.
- Ha løpende kontakt med selskapets valgte revisor angående revisjonen av selskapets årsregnskap/konsernregnskap.
- Gjennomgå med revisor og overvåke revisor/revisjonsselskapets uavhengighet, herunder andre tjenester enn revisjon som er levert fra revisor/revisjonsselskapet.
- Forhåndsgodkjenne revisors honorar.
- Overvåke transaksjoner og forpliktelser knyttet til aksjonærer, ledende ansatte og disses nærstående, jfr. allmennaksjeloven § 1-5 (1).

- Godkjenne aksjetransaksjoner i NG ASA i henhold til styrefullmakt og treffe beslutning om eventuell bruk av selskapets forkjøpsrett, jfr. vedtektenes § 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. Styreleder leder kompensasjonskomiteens arbeid. Komiteen har som mandat å:

- Fremsette forslag til styret om 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.

Informasjon publiseres på selskapets internettside www.norgesgruppen.no, samtidig som informasjonen offentliggjøres via Oslo Børs' informasjonstjeneste. Det offentliggjøres årlig en oversikt over datoer for avleggelse av års- og delårsregnskaper.

Revisor

Selskapets revisor Deloitte, leverer kun revisjon og revisjonsnære tjenester. Etter styrets oppfatning er det ikke levert

tjenester fra selskapets revisor som er egnet til å svekke revisors uavhengighet. Revisors uavhengighet overvåkes av revisjonskomiteen. Det opplyses i noter til regnskapet hvordan revisors honorar fordeler seg på ordinær revisjon og forskjellige tilleggstjenester.

Revisor deltar årlig i møte i revisjonskomiteen og styret når årsregnskapet behandles. I tillegg presenterer revisor for revisjonskomiteen en årlig plan for kommende års gjennomføring av revisjonen.

ANNUAL REPORT 2006

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

“To provide you with
a better everyday life”

■ To realise this vision, the group will provide service, be competitive, serve as an inspiration and safeguard quality and safety in respect of food products.

BUSINESS CONCEPT

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

KEY VALUES

■ Responsible

We will always behave in an honest and credible manner. Through our actions, we will create confidence and security. We will work professionally and reliably.

■ Consumer oriented

We will always keep the consumer in focus by being competitive, accessible and quality-conscious.

■ Collaborative

We will ensure integrated thinking throughout the value chain. We will stand out as an attractive partner.

■ Value creator

We will operate with a level of profitability that ensures growth and competitiveness. We will lay a foundation for independent retailers and good business practice.

■ Inspiring

We will encourage initiative, participation and job satisfaction among all employees. We will focus special attention on recruitment, expertise and appropriate remuneration.

■ Dynamic

We will have an effective organisation. We will have an organisation where decisions are taken as close as possible to the consumer.

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 37.9 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 36.6 billion in 2006 with an operating profit of NOK 1,452.7 million. A total of 1,919 grocery stores and 790 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 25.7 billion were achieved by the wholesaling business in 2006.

Retailing

Groceries: This business embraces three nationwide chain concepts as well as a corner shop concept and a regional hypermarket concept, totalling about 1,567 outlets. Roughly 56 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 2006 turnover, including retailer-owned shops, was NOK 41.8 billion.

Kiosks: This business consists of the MIX kiosk chain, with 790 retailer-owned kiosks and convenience stores.

IMPORTANT EVENTS '06

■ On 1 January 2006, NorgesGruppen assumed responsibility for all convenience food at petrol stations affiliated to Shell through the company, NorgesGruppen Convenience (NGC). NGC operates the new chain under its own brand – Fresh – while Shell is responsible for the rest of the station operations.

■ In March 2006, ACNielsen presented new market shares in the Norwegian grocery trade for 2005. NorgesGruppen and its affiliated chains experienced a solid growth of +1.2%, thus bringing their market share up to 36.7%.

■ On Thursday, 27 April 2006, ACNielsen's Brand Performance Award was presented to the Kiwi chain.

■ On 14 July, our wholesalers in Moss became the landing site of a rare meteorite. The NorgesGruppen meteorite was found embedded in the roof of the warehouse where our own brand goods are stored in Moss. This is the first time since 1969 that a meteorite has managed to penetrate a roof in Europe.

■ NorgesGruppen ASA acquired 61.4% of Deli De Luca. The concept is a hybrid of a grocery shop and a delicatessen, focussing on good food and meal solutions.

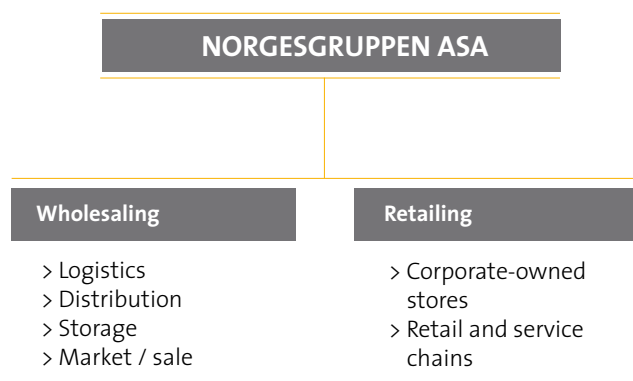
■ NorgesGruppen carried out a tender competition to find the best-suited supplier of Mandatory Occupational Pensions (MOP).

■ The first MIX Bykiosk was opened in Oslo in August.

■ NorgesGruppen signed a letter of intent with the board of the chain company Bok og Kontorkjedene Norge AS (BKN) to become the owner of BKN. This transaction was carried out in March 2007 when NorgesGruppen acquired 100% of BKN's shares.

■ To strengthen NorgesGruppen's focus on the service trades and convenience products, a new brand house was established that will assume operative responsibility for the concept portfolio, market positioning and follow-up of operations.

■ Joker, with its 450 shops, became Norway's largest chain in terms of shop numbers.



MORE GROWTH AND MORE POSITIONS IN THE MARKET

NorgesGruppen is on its way into a new strategy period, focusing on logistics and new concepts. The group's driving force is to continue increasing turnover and to find new market shares, while at the same time the group takes an increasing environmental responsibility and secures professional training for employees.

■ Last year was another good year for NorgesGruppen. This was primarily due to a stable foundation of well-run shops – our own and those owned by shopkeepers. These shops operate in healthy competition, with clear cultures and the necessary framework conditions. Last year we had solid growth in productivity that was largely due to greater focus being placed on operations in the wholesale segment with new technical solutions and more emphasis on the distribution of fresh produce. Despite progress, we have prioritised a down-to-earth approach during this period of growth.

NorgesGruppen enters a new strategy period in 2007. Growth in turnover, distribution and the environment are three important areas that are linked to one another. The primary goal for NorgesGruppen will remain a better everyday life for our customers; however, greater priority will be placed on measures designed to safeguard the environment through smarter operations, transport and delivery of goods to the retail trade, large-scale operations and the service trade.

Today, more than half of our sales volumes pass through our wholesaling business. We want to increase these sales and are looking at how we can improve the flow of goods. The transport sector is experiencing a lack of drivers. This means that we must think innovatively. Coordinating deliveries can result in considerable gains with respect to both margins and the environment. NorgesGruppen will remain a pioneering company in respect of logistics and measures designed to reduce the burden on the environment. In practise, this will mean more goods on fewer vehicles, and coordinating with players that otherwise are our competitors. However, if the sector itself does not take the initiative to become more forceful with respect to the environment, the levy of transport fees may result. We are ready to adapt to new environmental requirements should the authorities so consider.

NorgesGruppen offers consumers a wide and comprehensive range of goods, but not all the groups of goods are covered by regional and local wholesaler. Today, we have one large, nationwide, central wholesalers in the Oslo region that also handles non-mainstream products, but this is far from enough. New, modern, wholesalers that will balance the increase in volumes and focus on fresh goods are under construction and being planned in Stavanger, Bergen and Tromsø.

Last year, nearly half of our investments were tied to the wholesaler segment. The rest was used to improve, renew and modernise the retail trade segment by establishing new shops and upgrading existing shops. In our experience, upgrading results in a good increase in turnover. The maintenance of shops is another success factor for NorgesGruppen. Historically, we have done well at undertaking regular inspections and have thus avoided having to carry out expensive renovation work at a later stage.

At the moment we are experiencing an explosive increase in the number of households consisting of one person. This is a great challenge for us. Society is currently burdened by too much packaging, and we must carefully evaluate how we can reduce packaging to a minimum without affecting quality. The industry tends to allow packaging to become an important part of the brand, and the environment suffers from this. If we join forces and think innovatively, we can perhaps manage to develop common solutions that reduce the damaging effects.

NorgesGruppen's primary markets are the groceries, large-scale catering and service trades. We work from a Scandinavian platform, but at the same time have respect for consumers' differences in taste and shopping patterns. There are few benefits to be had from delivering the same conceptual content in countries with different cultures. It is important to us that we understand our own market well. Therefore, we shall continue to prioritise the needs of Norwegian consumers. However, should these needs coincide, we will be ready to act across borders.

Launching products with intercontinental appeal is a great challenge. The industry realises that significant rationalisation can be achieved by joining forces to produce as many goods as possible for the international and Nordic markets. The producers are motivated to turn us into homogenous consumers, but the retail trade is good at adapting itself according to local consumer needs and demands. However, we still see that in some cases international launchings across cultures and country borders succeed. The pizza market is a good example of this.

Our customer loyalty card, Trumf, provides us with a unique insight into shopping patterns and new opportunities for communicating with customers, both electronically and by post. This is completely in line with our ambition to be the best on

the information front. Almost a million customers used the Trumf card last year. As a result, we can make qualified analyses of different product areas and use these as a basis for discussing product development with suppliers, while at the same time paving the way for new groups of goods and collaborative partners. In-shop post offices continue to be successful and the establishing of in-shop banks creates a good basis for existence for NorgesGruppen's shops in the regional areas. Joker has become the country's largest chain measured in terms of numbers and currently has 450 shops, spread nationwide. This development of new services and economies of scale provide corner shops with an opportunity for growth and contribute to halting the demise of corner shops.

Few others can refer to the same growth in new shop numbers as NorgesGruppen, and we are still on the offensive. A good regional apparatus and thorough market analyses ensure that strong projects are realised.

Convenience food for people on the go is increasing. Norwegians are among the world's greatest in-between-meal eaters, and the potential for develop this offer is great. Last year, the Mix chain developed new chains and concepts for light meals. The "Fresh" part in Shell shops increased its turnover of fast food at the filling stations by almost twenty per cent last year. Many service traders score highly by adopting the right concepts that ensure that their ranges hit the targeted group. Deli De Luca is a success in Oslo and a good example of this. However, we are mindful that these concepts must be able to compete and thus are respectful of the differences that exist in urban and country areas. If we are to have a viable nationwide offer, we must adapt to the services of the local user.

"Storcash" for business customers is an important focus area for NorgesGruppen. We see two interesting aspects of the city concept that we believe are closely linked together: environment and service. By making several types of goods available from the same sales outlet, both we and the customer spare the environment from unnecessary damage.

In 2007, NorgesGruppen took over Norway's largest book-shop chain, Libris, and the office supplies chain, Kontorspar. These chains remain shopkeeper-owned businesses. In our experience, shopkeeping and specialist trading make a good combination. Focusing on specialist trading is a milestone for NorgesGruppen. We want to make use of our expertise on development of categories, logistics, purchasing and operations in order to give consumers the best possible offer. We believe that this investment is a positive and appropriate development for all the parties concerned.

Without a good professional labour force, we will not get



far. Therefore, we will cultivate a more offensive focus on the development of employee competencies across brand houses and business areas. There are significant shortages of cooks, bakers, fresh produce personnel and warehouse employees in the Norwegian market, and the turnover is rapid in our sector. It is our ambition to arrange working conditions in such a way that there will be good opportunities for personal development and advancement. Increased earnings are important, however, not without a focus on the labour market and employee job satisfaction and well-being. The goal is to develop a lifelong relationship with co-workers at all levels. The means may be new technology, more knowledge and cultural advantages. It is NorgesGruppen's ambition to be an attractive employer, today and in the future.

Sverre Leiro

Sverre Leiro
Chief Executive Officer

KEY FINANCIAL FIGURES, GROUP

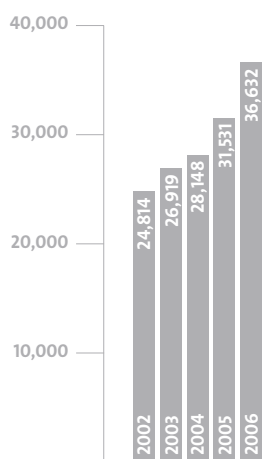
		2006	2005	2004	2003	2002
Total operating revenues	NOK mill.	36,632	31,531	28,148	26,919	24,814
Cash flow (EBITDA)	NOK mill.	2,109	1,812	1,459	1,203	1,138
Operating profit before GW (EBITA)	NOK mill.	1,453	1,258	978	781	775
Operating profit (EBIT)	NOK mill.	1,102	913	669	508	491
Ordinary profit before tax	NOK mill.	1,196	986	622	457	410
Net result	NOK mill.	884	716	437	366	249
Shares						
Earnings per share ¹⁾	NOK	20.88	16.87	10.49	8.77	5.73
Total number of shares as of 31.12.	1000 shares	41,480	41,480	41,480	41,480	38,660
Dividend per share	NOK	7.00	6.00	3.30	2.75	2.00
Capital						
Total assets	NOK mill.	14,091	12,442	11,755	10,836	9,525
Equity	NOK mill.	5,156	4,662	4,202	3,917	3,140
Equity ratio	%	36.6	37.5	35.7	36.1	33.0
Net interest bearing debt	NOK mill.	2,162	2,172	2,760	2,366	1,990
Profitability						
Operating margin before goodwill amortisation and write-down ²⁾	%	4.0	4.0	3.5	2.9	3.1
Operating margin ³⁾	%	3.0	2.9	2.4	1.9	2.0
Profit margin ⁴⁾	%	3.6	3.6	2.9	2.5	3.1

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

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

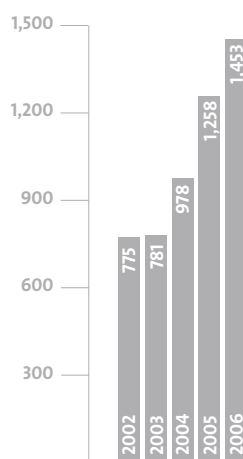
³⁾ Operating profit/operating revenue

⁴⁾ Profit before tax + interest expense/operating revenues



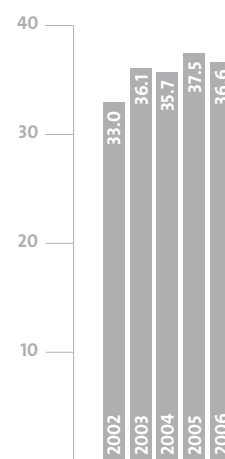
OPERATING REVENUES 02–06

Amounts in NOK mill.



**OPERATING PROFIT BEFORE
GW AMORTISATION 02–06**

Amounts in NOK mill.



EQUITY 02–06

Equity ratio in percent

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.



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.

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
firmapost@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

KIWI Norge AS

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

Meny AS

Hoffsveien 48
Postboks 330 Skøyen
NO-0213 OSLO
Telefon: +47 21 61 20 00
Telefaks: + 47 21 61 20 01
www.meny.no
www.ultra.no
www.centra.no
www.jacobs.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.kjopmannshuset.no
www.spar.no
www.joker.no
www.mix.no

Unil AS

Parkveien 61
Postboks 72 Sentrum
NO-0101 OSLO
Telefon: +47 24 11 35 35
www.unil.no
kundeservice@unil.no

 **NorgesGruppen**

