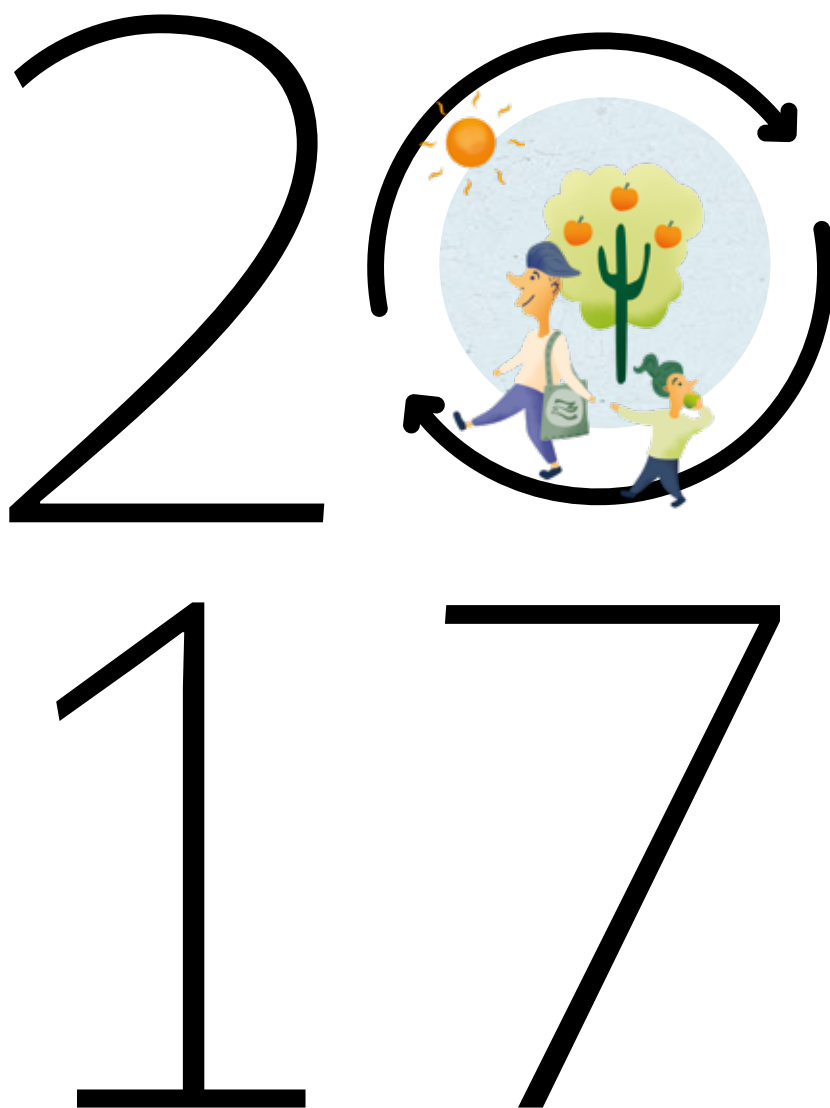


NorgesGruppens
års- og bærekraftsrapport
2017



INNHold



Dette er NorgesGruppen

side 2–3
Vår verdiskaping teller

NorgesGruppen i tall

side 4
Resultater fra 2017

Konsernsjefen har ordet

side 5–7
Vinner nye kunder i sterk konkurranse

Trender og marked

side 8
Kundene i føreraset

FNs bærekraftsmål

side 9
Våre bidrag til bærekraftsmålene

VÅRE AMBISJONER

Kundens førstevalg

side 10–17

Bærekraftig og klimanøytral

side 18–31

- Et sunnere Norge
- Et miljøvennlig Norge
- Et mangfoldig Norge
- Et levende Norge
- En bærekraftig verdikjede

Konkurranseskraft i hele verdikjeden

side 32–36

VÅR VIRKSOMHET

Virksomheten

side 37–39

Egen produksjon

side 40

Våre samarbeidspartnere

side 41

Finansiell analyse

side 42–44



Vi legger vekt på å rapportere åpent om bærekraftsresultatene av vårt arbeid. Symbolene i rødt, gult og grønt viser hvordan vi ligger an for å nå bærekraftsmålene vi har satt i 2020, gitt informasjon vi har per i dag. Symbolet må ses i sammenheng med forklaringen i kolonnen, ettersom hver prosess er ulik.

Vår visjon er å gi deg en bedre hverdag.

Vi står på hver eneste dag for at kundene skal velge våre butikker. Derfor er vi opptatt av å ha det mest attraktive vareutvalget til lavest mulig kostnad. Vi skal sørge for at kundene sparer tid og penger, at de får gode matopplevelser, og at det blir enklere å ta sunne og grønne valg. Denne kombinasjonen har bidratt til at NorgesGruppen vokser mer enn markedet i 2017.

Viktige hendelser 2017

Vinner nye kunder i 2017

Tall fra analysebyrået Nielsen viser at NorgesGruppen øker omsetningen i 2017 med 3,1 prosent, tre ganger mer enn markedsveksten på 1,1 prosent. Vår organiske vekst var på 1,5 prosent, mens sammenlignbare butikker i markedet for øvrig hadde negativ vekst. I 2017 var det tilnærmet nullvekst i matvareprisene.



Flere Trumf-kunder og økt bonus

Trumf-utbyttet passerte i 2017 et historisk høyt nivå på 1 mrd. kroner i opptjening blant kundene til KIWI, MENY, Spar, Joker, Shell og Esso. Det innebærer nær en dobling på to år. Antall fordeler har dessuten blitt utvidet det siste året med blant annet forsikringstilbud.

Enklere og raskere handel

I 2017 utviklet MENY netthandelstilbudet nasjonalt. Enkelte SPAR- og Joker-butikker har også lansert tilbud om netthandel det siste året.



Mindre matsvinn

NorgesGruppen initierte prosjektet Kutt matsvinn 2020 i serveringsbransjen, tilleggsmarkering på utvalgte produkter, samt en SIFO-studie som skal kartlegge mulige tiltak for å redusere svinn av frukt og grønt i butikkene.

Nytt sentrallager

Et nytt automatisert sentrallager for kjølevarer som skal ta 65 prosent av ASKO sitt totale volum på kjølelager, vil bidra til økt varetrykk og bedre holdbarhet av ferskvarer i butikkene.



Utvider Axfood-samarbeid

I samarbeid med Axfood inngikk NorgesGruppen en avtale om å kjøpe Eurocash Food AB. Målet er å øke kunnskapen om internasjonale forbrukertrender og handlevaner.

Ny engros-kunde

Bunnpris inngikk avtale med ASKO for å få tilgang til et bredere vareutvalg og effektiv distribusjon.



Ny kurs for Dagrofa

Det danske dagligvareselskapet Dagrofa, hvor NorgesGruppen har en eierandel på 48,9 prosent, besluttet å gjennomføre strukturelle endringer for å sikre fremtidig lønnsomhet.

Positiv utvikling for sukkerreduksjon

2017 var utviklingen på sukkerreduksjon i NorgesGruppens butikker positiv, med en total nedgang på 4,3 prosent.



DETTE ER NORGESGRUPPEN

Vår innsats teller – fra fjord og jord til bord.

En effektiv verdikjede teller

Et godt samarbeid i verdikjeden for mat er viktig. Det handler om å sikre kundene god kvalitet på varene, lave priser, best mulig vareutvalg og tilgjengelighet av butikker. Det handler om optimal ressursutnyttelse, enten det er energiutslipp, minst mulig matsvinn i verdikjeden eller produktutvikling til kunders og samfunnets gagn. Samarbeid på tvers av verdikjeden i produktutvikling og effektiv varelevering er derfor viktig.

Vil du vite mer?

Gå inn på www.norgesgruppen.no

Vår verdiskaping teller

I NorgesGruppen er økonomisk og bærekraftig lønnsomhet to sider av samme sak. Det handler om å skape økonomiske, miljømessige og sosiale verdier for samfunnet og for vår egen virksomhet på samme tid. Vi håper og tror at vår innsats utgjør en forskjell, gjennom hele verdikjeden, fra jord og fjord til bord. Målet er at vår verdiskaping skal sette et positivt fotavtrykk i dag – og i årene som kommer.

Vil du vite mer? Gå inn på www.norgesgruppen.no



Vår styrke teller

1835 dagligvarebutikker i 89 prosent av landets kommuner
914 utsalgssteder servicehandel
1021 selvstendige kjøpmenn
40 000 medarbeidere med 70 ulike nasjonaliteter
1200 samarbeidspartnere

Vil du vite mer?

Gå inn på www.norgesgruppen.no



Et langsiktig norsk eierskap teller

NorgesGruppens historie strekker seg over 150 år tilbake i tid, både innenfor detalj- og grossistvirksomhet. Eierne har gjennom fem generasjoner videreutviklet selskapet til det vi kjenner det som i dag. Langsiktighet i forvaltning av verdiene og investeringene kommer samfunnet til gode gjennom en daglig verdiskaping og et ønske om en videreutvikling for hver generasjon.

Vil du vite mer?

Gå inn på www.norgesgruppen.no



NorgesGruppen i tall

	Enhet	2017	2016	2015
Finans				
Driftsinntekter	NOK mill.	85 632	80 162	76 224
Forenklet kontantstrøm (EBITDA)	NOK mill.	5 238	4 846	4 729
Driftsmargin EBITDA	%	6,1	6,0	6,2
Driftsresultat (EBIT)	NOK mill.	3 052	3 266	3 170
Driftsmargin EBIT	%	3,6	4,1	4,2
Resultat før skatt	NOK mill.	2 778	3 164	3 001
Resultatmargin	%	3,2	3,9	3,9
Kontantstrøm investeringsaktiviteter (Definisjoner i fotnoter s. 44)	NOK mill.	2 507	2 699	3 212
Forretning				
Oppspart Trumf-bonus	NOK mill.	1 005	568	487
Nye Trumf-medlemmer	antall	222 296	200 363	127 757
Vekst i antall handler per uke	%	2,1	3,3	3,6
Handler per dag	antall	1 203 575	1 187 588	1 158 059
Vekst i markedet (Nielsen)	%	1,1	3,1	2,6
Vekst NorgesGruppen (Nielsen)	%	3,1	5,8	6,3
Organisk vekst NorgesGruppen (Nielsen)	%	1,5	3,4	3,4
Vekst i matvarepriser (SSB Mat og alkoholfri drikke)	%	0,0	2,6	2,9
Bærekraft				
Andel fornybart drivstoff	%	60	29	18
Reduksjon matsvinn	%	19	-	-
Reduksjon sukker	4,3 %	540 tonn	-	-
Lærlinger	antall	376	221	-

2,1 %



Antall handler per uke

6,8 %



Driftsinntekter 2017

376



Lærlinger

Vinner nye kunder i sterk markeds konkurranse

Når vi oppsummerer 2017, kan vi si at flere kunder velger våre butikker, og at handlekurven er litt større og litt sunnere. Det er en stor tillitserklæring til våre 40 000 medarbeidere og kjøpmenn som står på hver eneste dag for å tilby de beste butikkene.



«Vi har tatt nye steg for å gjøre morgendagens handel billigere og bedre, inspirere til gode matopplevelser og bidra til grønne og sunne valg.»

Runar Hollevik
Konsernsjef i NorgesGruppen

→ Våre kjeder lykkes med å møte kundenes krav om å spare tid og penger, inspirere til gode matopplevelser og legge til rette for at det er enkelt å ta sunne og grønne valg.

NorgesGruppens kjeder økte inntektene i 2017, og vokser tre ganger mer enn markedet. Kundetilstrømningen til våre butikker øker med 12 000 kunder per dag, til tross for høy etableringstakt hos konkurrentene. Den økte topplinjen gir oss større konkurransekraft. Det betyr at vi kan drive mer effektivt, holde matvareprisene nede og tilby det mest attraktive vareutvalget i markedet. Våre ambisjoner er at vi skal være kundens førstevalg, ha konkurransekraft i hele verdikjeden og jobbe for en bærekraftig og klimanøytral virksomhet. Medarbeiderne våre er nøkkelen til gode handleopplevelser, lønnsomhet og bærekraft.

Bedre kundeopplevelser

Matmarkedet totalt sett er på 280 mrd. kroner (Andhøy og Virke), mens dagligvarebutikker står for cirka 170 mrd. kroner. Butikkene våre opplever sterk konkurranse fra mat i farta, spise ute, faghandel, grensehandel og netthandel. Sterke kjedekonsepter gjør at NorgesGruppen vokser mer enn markedet i 2017.

Priskonkurransen mellom lavpriskjedene har blitt tøffere de siste årene. KIWI er i førerretet på pris, og har vunnet de fleste prisundersøkelsene i 2017. KIWI-konseptet er etterspurt i mange deler av landet vårt, og i 2017 åpnet 13 nye butikker, hvorav to nye miljøbutikker. KIWI opplever høy kundevekst, og hver kunde kjøper enda

flere varer enn året før. Omdømmeundersøkelser fra 2017 viser at KIWI har de mest fornøyde og lojale lavpriskundene.

I nærbutikksegmentet fortsetter Joker å vinne kunder i sterk konkurranse. Flere Joker-kjøpmenn i NorgesGruppen investerte i butikkoppgraderinger i 2017 og videreutviklet butikken sin som den lokale møteplassen.

SPAR er det lokale supermarkedet med gode tilbud og ferskvaredisk. De har hatt et meget godt 2017 med høy kundevekst og enda flere solgte varer per kunde etter vellykkede kampanjer. Gjennom fjoråret har SPAR investert i oppgraderinger av butikkonseptet.

MENY er supermarkedkjeden med et attraktivt og bredt vareutvalg og tilgang på 30 000 varer. MENY fikk fire færre butikker i 2017, men utviklingen på de sammenlignbare butikkene viser flere kunder per dag. MENY opprettholder posisjonen som dagligvarekjeden i Norge med de mest tilfredse kundene (Norsk Kundebarometer 2017).

Trumf-medlemmene sparte 1 mrd. kroner i bonus i 2017, en dobling på bare to år. Antall Trumf-medlemmer nærmer seg nå 2,5 millioner. Den sterke økningen de siste årene skyldes blant annet at kjedene våre har videreutviklet egne Trumf-fordeler til kundene sine, og digitaliseringstrenden gir oss mulighet til kundedialog.

Netthandelsløsningen til MENY, SPAR og Joker er med på å gi kundene en bedre hverdag med forenkling og inspirasjon.

I 2017 investerte vi nærmere tre milliarder kroner i flere og bedre butikker, økt kompetanse, utvikling av netthandel og klimanøytral drift. En større omlegging av varestrømmer på ferskvare og implementering av et nytt transportstyringssystem, er noen eksempler. Vi investerte i nye miljøvennlige butikker og videreutviklet mat i farta-tilbudet i vår servicehandelsvirksomhet. Deli de Luca, MIX og Jafs har hatt en meget god utvikling i 2017.

Bærekraft er også god butikk

NorgesGruppen vil drive lønnsom butikk på en bærekraftig måte. I 2017 har vi blant annet investert i helseforskning og utviklet nye energiløsninger. Vi har satt oss ambisiøse og konkrete mål, og rapporterer årlig om hvor langt vi har kommet for å nå dem. I denne rapporten kan du lese mer om våre fem innsatsområder.

Engasjement og energi

I alle deler av NorgesGruppen-familien opplever jeg stolte kollegaer med masse energi og sterk gjennomføringsevne. Vi snur hver stein for å drive mer effektivt, og vi iverksetter mange tiltak for å skape bedre kundeopplevelser. Vi dyrker kjøpmannskapet og selvstendige ledere, men evner å samle krefter der det er viktig. Det bidrar til at hver enkelt sin innsats teller, og at vi bygger videre på en stolt vinnerkultur.

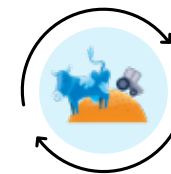


Runar Hollevik
Konsernsjef i NorgesGruppen

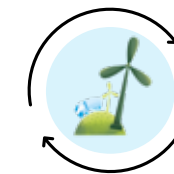
Våre tre ambisjoner



Kundens førstevalg



Konkurransekraft i hele verdikjeden



Bærekraftig og klimanøytral



Verdiene vi skaper

Samfunnet

Vi investerer i det grønne skiftet, i folkehelse, i et godt arbeidsliv for alle og verdiskaping i distriktene.

Kundene

Vi jobber for å bidra til at kundene kan ta grønnere og sunnere valg, og vi fortsetter å gjøre morgendagens handel billigere og bedre. Vi bidrar til et mangfoldig vareutvalg i hele landet.

Leverandører

Vi kjøper inn råvarer og produkter for nær 90 milliarder kroner årlig, og samarbeider med 1200 leverandører om å gjøre vareutvalget grønnere, sunnere og bedre. Våre investeringer åpner dørene for flere leverandører.

Medarbeidere

Mange unge har sitt første møte med arbeidslivet gjennom en stilling i våre butikker. I 2017 tok vi imot 3905 nye ansatte og satset videre for å skape en arena for integrering og læring.

Eiere

NorgesGruppens aksjonærer skal over tid ta del i selskapets verdiskaping ved å oppnå konkurransedyktig avkastning på sine aksjer. Styret arbeider for en klar og forutsigbar utbyttepolitikk. Flere kjøpmenn er aksjonærer i selskapet.

Kjøpmenn

Kjøpmenn i hele landet skal få konkurransedyktige priser og et bredt vareutvalg ved å være en del av NorgesGruppen.

Vil du vite mer?

Gå inn på www.norgesgruppen.no

Drivkrefter i markedet

Konkurransen i dagligvaremarkedet er tøff. Vi utfordres av endrede kundebehov, som digitalisering, urbanisering og bevisste forbrukere – folk i farta som vil ha valgfrihet, inspirasjon og en enklere hverdag.

→ DIGITALISERING

Digitaliseringen påvirker alle bransjer, i alle land. Netthandelen vokser fram, og automatisering har potensial til å øke produktiviteten og jobbe enda smartere – langs hele verdikjeden fra råvarer til forbruker. Store, internasjonale aktører som Amazon og Google tilbyr allerede mange varer på ett og samme sted. Bransjeglidning og nye forretningsmodeller vil utfordre varehandelen de neste årene.

→ URBANISERING

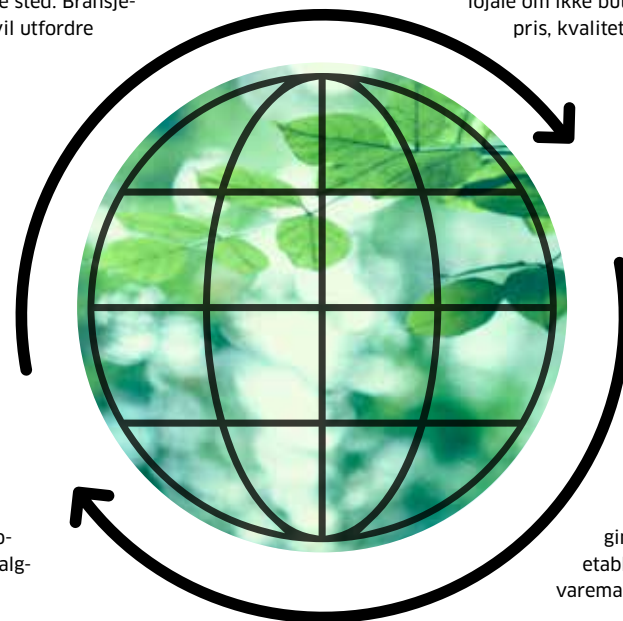
I 2017 bodde kun to av ti mennesker i Norge på landet (SSB). Konkurransen i dagligvaremarkedet er og vil fortsatt være størst i de store tettstedene og spesielt i Oslo, som har flest tilbydere av netthandel. Kundene har mange butikker å velge mellom, og de færreste er lojale om ikke butikken lever opp til forventningen til pris, kvalitet og service.

→ DIFFERENSIERING

Pris er konkurransefaktor nummer én, men å tilby enkle handleopplevelser, inspirasjon og kvalitet vil være avgjørende for å konkurrere i dagligvaremarkedet de nærmeste årene – og for at fysiske butikker skal være attraktive for forbrukerne. Differensiering må skje gjennom å utvikle produktkategorier og service som gir forbrukerne valgfrihet, inspirasjon og forenkling.

→ MILJØ

Forbrukerne tar stadig grønnere valg. De forventer informasjon om hvor maten er produsert, hva den inneholder, og hvilken innvirkning produksjonen har hatt på mennesker, dyr og miljø. Kravene til transparens og sporbarhet i verdikjedene øker, og flere etterspør produkter med merker for opprinnelse, miljøfortrinn, rettferdig handel eller økologi.



Tøff konkurranse

Det er tøff konkurranse og lav vekst i det norske dagligvaremarkedet. Tall fra analysebyrået Nielsen viser at NorgesGruppen øker omsetningen i 2017 med 3,1 prosent, tre ganger mer enn markedsveksten på 1,1 prosent. Vår organiske vekst var på 1,5 prosent, mens sammenlignbare butikker i markedet for øvrig hadde negativ vekst. I 2017 var det tilnærmet nullvekst i matvareprisene.

Butikkmassen har holdt seg relativt stabil gjennom 2017, og dagligvaremarkedet opplevde en netto tilvekst av 28 butikker i 2017.

Matmarkedet totalt sett er på 280 mrd. kroner (Andhøy og Virke), mens dagligvarebutikker står for cirka 170 mrd. kroner. Butikkene våre opplever sterk konkurranse fra mat i farta, spise ute, faghandel, grensehandel og netthandel. Andelen som har kjøpt dagligvarer på nett, har mer en doblet seg siste år. 6 av 10 nordmenn har handlet dagligvarer i Sverige siste år (Food 2018). Det norske dagligvaremarkedet har fulgt det europeiske markedet, som opplevde nedgang i 2015.

Innsats for FNs bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål er en felles, global arbeidsplan frem mot 2030 for myndigheter, sivilsamfunn og næringsliv. Gjennom eget bærekraftsarbeid bidrar også NorgesGruppen til at verdenssamfunnet skal nå disse målene.

NorgesGruppen har definert fem egne innsatsområder for bærekraft. Hvert av dem korresponderer med ett eller flere av FNs bærekraftsmål, og under forklarer vi hvordan vi bidrar til å nå dem. Spesielt i kapitlet «Bærekraftig og klimanøytral» beskriver vi vårt arbeid innen disse

områdene, med eksempler på tiltak, og status på hvor langt vi har kommet i å nå egne mål, men også i de andre kapitlene har vi inkludert gode eksempler på bærekraftig forretning. Vi jobber for å bidra til et bærekraftig globalt fotavtrykk – i dag, så vel som i 2030.

ET SUNNERE NORGE

NorgesGruppen skal gjøre det enklere å spise sunnere og styrke folkehelsen, blant annet ved å selge mer frukt & grønt, grove kornprodukter og fisk og redusere salt, sukker og mettet fett i sortimentet, og å tilby flere sunne produkter. Vi skal sikre et trygt mattilbud, og bidra til at det er enkelt å leve sunt, med et forbruk som er bærekraftig over tid. Se side 20.

ET MILJØVENNLIG NORGE

NorgesGruppen har mål om å bli en klimanøytral virksomhet, og lede an i utviklingen av miljøvennlige produkter, fornybar energi og klimavennlig transport. Klimatiltak gjennom hele verdikjeden, og tiltak for å redusere og utnytte avfall, er viktig for å oppnå mer bærekraftig ressursbruk og forbruk. Se side 22.

ET MANGFOLDIG NORGE

NorgesGruppen skal ivareta rettighetene, helsen og sikkerheten til våre ansatte, og de arbeidstakerne som er tilknyttet vår verdikjede. Det betyr blant annet lik lønn for likt arbeid, god integrering og et godt læringsmiljø. Vi doubler nå både antall læringer og arbeidstreningsplasser frem mot 2020. Se side 24.

ET LEVENDE NORGE

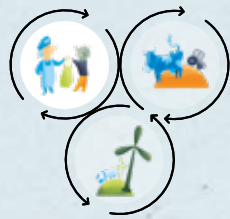
NorgesGruppen har butikker og lagere over hele landet, og derfor stor innvirkning på arbeidsplasser og bosetting, spesielt i Distrikts-Norge. Å fremme et bærekraftig landbruk, og å støtte og utvikle små og mellomstore lokalmatleverandører, er eksempler på hvordan vi bidrar til å opprettholde økonomisk vekst i hele landet. Se side 28.

EN BÆREKRAFTIG VERDIKJEDE

Gjennom arbeidet med en bærekraftig verdikjede bidrar vi til å ivareta rettighetene til arbeidere, redusere belastningene på klima, miljø og ressurser, og sikre velferden for dyr til lands og i vannet. Vi vil bidra til et mer bærekraftig jordbruk, og i sum gjøre produksjon og forbruk mer bærekraftig. Se side 30.

Vil du vite mer om FNs bærekraftsmål?

Gå inn på www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal



Kundens førstevalg

Vi vil gjøre morgendagens handel billigere og bedre, inspirere til gode matopplevelser og bidra til grønne og sunne valg.



Stor valgfrihet

Nordmenn handler ofte og benytter i snitt 3,4 ulike butikker hver måned, ifølge Nielsen. I våre egne målinger mener kundene at lave priser er aller viktigst når de velger butikk, deretter kommer beliggenhet. De legger større vekt på at butikken har høy kvalitet på frukt og grønt, enn at det øvrige utvalget er godt.

4,2

Gjennomsnittlig antall butikker nordmenn har innenfor handle-avstand

Vi utvikler oss hele tiden for å få fornyet tillit fra kundene. Utviklingen i 2017 viser at kjedene er tilliten verdig, og at flere kunder finner veien til våre butikker.

→ Kundene til NorgesGruppens kjeder er i hovedsak de som handler dagligvarer eller mat i farta. Kundene til vår grossist ASKO er dagligvarebutikker, kiosker, restauranter, hoteller, barnehager og andre som driver serveringsvirksomhet.

Dagligvarekundene blir stadig mer kravstore og handler i snitt i 3,4 dagligvarebutikker i løpet av en måned. Dersom de ikke er fornøyde med handleopplevelsen i én butikk, enten det gjelder pris, kvalitet eller service, så velger kunden å gå i en annen butikk. For å vinne kampen om kundene må våre kjedekonseppter derfor lykkes på mange ulike parametere.

Trygghet for pris

Dagligvarekundene mener at lave priser er aller viktigst i valg av butikk (Ipsos: NG Kjedetrapper 2017). KIWI innledet 2017 med prisløftet «Vi gir oss aldri på pris» og har vunnet de fleste prisundersøkelsene i 2017. I høst kuttet de prisene på vask- og hygieneprodukter med 10–40 prosent og har senere fulgt opp med priskutt på en rekke middagsfavoritter.

En enklere hverdag, raske og gode handleopplevelser

Rask og enkel handel er viktig for kundene i valg av butikk (NG Kjedetrapper 2017). Netthandelsløsningen til MENY, SPAR og Joker er en tilleggsteneste som er med på å gi kundene en bedre hver-

dag gjennom forenkling og inspirasjon. MENY-butikker over hele landet tilbyr nå netthandel.

I butikker med stort kundetrykk har vi i dag selvbetjente kasser som bidrar til en raskere og enklere handel. I tillegg jobber vi med å få på plass fremtidens infrastruktur for betaling, som vil gjøre det mulig for kundene våre å betale kontaktløst og med mobiltelefon.

Både MENY, SPAR og KIWI økte i 2017 satsingen på enkle og raske middagsløsninger. Det kan du lese mer om på side 16.

Bredt vareutvalg

Høy kvalitet på ferskvarer og et godt vareutvalg oppgir forbrukerne som viktig for valg av butikk (Ipsos: NG Kjedetrapper 2017). Alle våre kjeder har investert for å utvide sine frukt- og grøntavdelinger i starten av handlerunden. I 2017 handlet kundene våre 10 000 tonn mer frukt og grønt enn året før.

Supermarkedkjeden MENY har tilgang på 30 000 varer gjennom året av ferskvarer, middagsløsninger, fri-for, økologi, vegetar og lokalmat. MENY er størst på lokalmat i markedet og samarbeider med 450 lokalmatprodusenter. MENY har hundrevis av matfaglige matmedarbeidere i butikkene, inkludert kokker, butikkslaktere og sjømathandlere.

SPAR tilbyr også et godt utvalg av ferskvarer, brød og bakervarer, frukt og grønt, samt varer fra lokale leverandører. De største butikkene i SPAR-kjeden i Norge heter EUROSPAR.

Butikker over hele landet

Beliggenhet er avgjørende for forbrukernes valg av butikk (Ipsos: NG Kjedetrapper 2017). Norge er et langstrakt land med store avstander og spredt bosetting. Distriktsbutikkene er viktige for å opprettholde levedyktige lokalsamfunn utenfor tettstedene. NorgesGruppen har butikker over hele landet. SPAR, Nærbutikken og Joker fungerer som sosiale møteplasser som tilbyr god, gammeldags service, et varesortiment tilpasset det lokale markedet og sesongene, og ofte tilleggstenester til fastboende og ferierende.

Sunnere og grønnere valg

De siste årene har vi spurt kundene våre hva de mener er viktigst å prioritere for en dagligvareaktør. Kundene oppgir at å redusere kasting av mat er svært viktig. NorgesGruppens kjeder reduserte sitt matsvinn med 19 prosent i 2017. Vi gir kundene bedre veiledning gjennom tilleggsmarkering, og det nye kjølelageret vil få ned den gjennomsnittlige liggetiden slik at ferskvarene får lengre levetid ute i butikkene.

Hvert år lanserer NorgesGruppens kjeder rundt 1000 nye produkter i butikkhyllene. Mange av de nye varene reflekterer at forbrukerne er mer bevisste på helse og bærekraft. I 2017 var nyhetene preget av sunnere mellommåltider og frokostblandinger, naturlige ingredienser, nye middagsvarianter, mer glutenfritt og økologisk, og økt utvalg for vegetarianere. Vinteren 2018 tar kjedene inn flere produkter som er alternative proteinkilder og med redusert salt- og sukkerinnhold.

Kundene sparte mer enn én milliard kroner

Aldri tidligere har kundene spart mer gjennom Trumf. Fordelsprogrammet er bedre og utvidet til nær sagt alle bransjer.

→ I 2017 passerte antallet husholdninger med Trumf-medlemskap to millioner. Kundene til KIWI, MENY, SPAR, Joker, Shell og Esso kunne glede seg over et samlet Trumf-utbytte på over én milliard kroner. Det er nær en dobling av utbyttet fra 2015.

Fordelsprogrammet Trumf hjelper oss å innfri kundenes forventninger til pris, enkelhet, kvalitet og gode handleopplevelser. Den sterke veksten i medlemskap og utbytte skyldes blant annet at kjedene har videreutviklet fordelene for kundene. I 2017 bidro særlig lanseringen av KIWI PLUSS, med 15 prosent bonus på frukt og grønt, til at flere kunder ble medlemmer. Trumf ble også utvidet med forsikringstilbud og bonusopptjening på ViaTrumf eller med Trumf Visa.

KIWI presser prisene hver dag med kundeløftet «Vi gir oss aldri på pris»!



Knallgode LilleGo'

→ LilleGo'-seriene fra KIWI ble lansert i 2017 og dekker en mengde babyprodukter som er gode for barnet og praktiske i hverdagen. Både bleier og stelleprodukter er dermatologisk testet og oppfyller kravene til NAAF og Svanemerket. Produktene er utviklet i samarbeid med UNIL.

Lanseringen av LilleGo' er et av de mest omfattende og vellykkede markedsføringsprosjektene KIWI har gjennomført. I løpet av få måneder økte salget av bleier fra egne merkevarer fra 25 til over 47 prosent hos KIWI, som også økte sin markedsandel innen bleier med seks prosentpoeng.



25 000

stellevesker med LilleGo'-produkter ble gitt ut gratis til nybakte foreldre i 2017

Enklere og raskere handel

NorgesGruppens kjeder utvikler netthandel i takt med etterspørselen. Vi ser at nettkundene er flinke til å benytte seg av tilbud, de handler sunnere og planlegger bedre.

→ MENY startet markedsføring av netthandel høsten 2017. Netthandel er en viktig tilleggsteneste som gir kundene en enklere hverdag.

Vi plukker varene i eksisterende butikker, og utnytter ledig kapasitet i budbilfirmaer til distribusjon. Netthandelen er et positivt tilskudd til butikkene, både økonomisk, og fordi den betinger at butikken til enhver tid har samme brede sortiment i hyllene som den tilbyr på nett.

Netthandel utgjør bare rundt én prosent av totalomsetningen i bransjen, men MENY og SPAR har god omsetningsvekst etter lanseringen i 2017. Butikker som tidlig var med i satsingen, har over ti prosent av omsetningen på nett, deriblant MENY Lade i Trondheim og EUROSPAR Blomsterdalen utenfor Bergen.



MENY

→ MENYs nettbutikk tilbyr netthandel gjennom 27 butikker i de største byene i landet. Kundene kan velge fra 10 000 varer, de har full oversikt over tilbud og får inspirerende middagsoppskrifter. I 2017 omsatte MENY netthandel for 70 millioner kroner.

SPAR og Joker

→ SPAR og Joker tilbyr netthandel i utvalgte områder og utvider tilbudet fortløpende. Varene plukkes og leveres fra lokalbutikkene. Kunder som bestiller før lunsj, kan få varene levert hjem eller hente dem i nærbutikken i tide til middag samme dag.

Hvem er nettkundene?



- De spenner i alder fra 17 til 95, men de yngre er i overfall
- De setter pris på stort utvalg og kvalitet
- De kjøper mer frukt og grønt
- Handlekurven på nett er i snitt seks ganger så stor som i butikk
- Mange handler inn mat for eldre foreldre
- 4 av 5 kunder velger levering hjem

Investerer for nærmiljøet

Butikken er en av de viktigste institusjonene for å sikre mange små tettsteder med skole, barnehage og eldrester over hele Norge.



→ Joker vinner kunder, tross sterk konkurranse fra blant annet lavpriskjeder og grensehandel. I NorgesGruppen har vi 500 Joker-kjøpmenn som skaper møteplasser i sine lokalmiljø. Butikkene er ofte den viktigste institusjonen for at bygda skal bestå med skole, barnehage eller eldrester. De siste tre årene har Joker-kjøpmenn i NorgesGruppen investert til sammen en halv milliard kroner i oppgradering av sine butikker.

Møteplassen i Vikebygd

→ Butikken i Vikebygd er en av mange Joker-butikker som har blitt pusset opp i 2017. Ansiktsløftet gjelder også møteplassen de lokale kaller Drøsestua. Den samler pensjonister og andre som har mulighet for å starte dagen med en prat og en kaffekjøp på huset. Andre kommer innom utover dagen, og fredagen samles ofte de eldre damene etter handlingen. Butikken er så mye mer enn en butikk, godt hjulpet av en kjøpmann som vil skape liv og samhold i bygda.



Populær vegetar

Bra for miljøet er det også.

→ NorgesGruppen har satset bevisst på nye vegetarprodukter – og de har blitt populære. Rødbetburger og soppburgere er bestselgere, og proteinerstattere som bønner, linser og erter øker i omsetning. Vegetarsalget er fortsatt lavt i det store bildet, men en omsetningsvekst på 115 prosent i 2017 forteller at flere – helt eller delvis – erstatter kjøtt med vegetarprodukter.

115 %

omsetningsvekst i vegetarsalget

Kylling fra Hovelsrud gård

På Helgøya i Mjøsa ligger Hovelsrud gård, som i 2017 startet en satsing på økologisk kyllingproduksjon.

→ På kundelisten står blant andre Norges beste restaurant Maaemo, med tre stjerner i Guide Michelin. Økt bevissthet om økologi og dyrevelferd har skapt interesse blant kundene og omsetningsvekst. Over 300 KIWI-butikker fører den økologiske kyllingen fra Hovelsrud gård.



Sunn suksess

→ Påsken har ofte blitt forbundet med priskrig på tradisjonelt smågodt mellom kjedene, men i 2017 bestemte KIWI seg for å tilby et sunt alternativ til påsegodt. Sunt Smågodt i farta – porsjonsbegere med oppkuttet frukt og grønt – ble plassert ved kassene og ble raskt en kjempesuksess. KIWI solgte 2,5 millioner begere bare i ukene etter lanseringen. Dette viser at mange kunder ønsker å ta sunnere valg når det er lettere å ta dem.

560 tonn

Sunt Smågodt i farta kuttet usunt påsegodt fra KIWI

Mat for minsten

Slippe å lage matpakke? Barn som spiser variert? Som smaker på ny mat?

→ Gjennom konseptet Mat for minsten leverer vi sunn og næringsrik mat til 1700 barn i 21 barnehager hver uke. Denne abonnementsordningen ble lansert i 2017, til gode tilbakemeldinger fra ansatte, foreldre og barna selv. I 2018 utvider vi ordningen som del av «Sunnere Barn» – et initiativ fra prosjektet Fra kunnskap til handling om å inspirere forbrukerne til sunnere valg.



Bedre kundeopplevelser

Sju av ti spiser middag sammen i hverdagen, men mange vil ha mer variasjon på middagsbordet. Det har MENY, SPAR og KIWI gjort noe med.



→ Visste du at nordmenn i snitt bytter mellom bare ti ulike middagsretter? I norske husholdninger spiser sju av ti middag sammen i hverdagen, men mange vil ha mer variasjon på middagsbordet – og gjerne spise oftere sammen. Det viser en undersøkelse om norske middagsvaner gjennomført for MENY.

Tidsklemma, vaner, manglende planlegging og behov for trygghet bærer fram etterspørselen etter raske, sunne og smakfulle ferdigmiddager. Det er en trend vi har sett en stund i Europa og USA, og som nå har gjort sitt inntog i norske butikker.

Nye middagsløsninger i MENY
MENY har ominnredet alle sine butikker, gjort plass til en middagsone og lansert et utvalg nye middagsløsninger som er

utviklet av MENY-lauget. De omfatter mid-dagsforslag som lages på under 20 minuter, fersk fisk gjort enkelt i konseptet Fisk på 1-2-3, smakfulle middager kalt Heat & Eat som bare skal varmes opp, og Take-Away rett fra MENYs kjøkken. Noen kunder vil ha middagen ferdig, noen vil legge ned litt egeninnsats, men alle kan finne en middagsløsning som passer.

Tall fra MENY viser at fiskeproduktene som inngår i ukens middagforslag, i snitt selger ti ganger bedre enn de gjør normalt. MENY håper satsingen på komplette fiske-retter, bemannet ferskvarerisk og gode tilbud skal skyte ny fart i fiskesalget.

Middagsfavoritter fra SPAR
SPAR har utviklet serien Middagsfavoritter som er smakfulle, populære og lettvinde

middager alle i familien kan sette pris på. Råvarene er sunne og gode og satt sammen i oppskrifter som gir kundene inspirasjon på kjøkkenet. Tilberedningen tar ikke lengre tid enn at det lar seg gjøre å lage fristende middag i en travel hverdag.

Middag for én i KIWI
Middag for én er en serie billige middags-produkter i enkeltpakninger som skal sørge for at KIWI-kundene slipper å kjøpe, lage og kaste for mye.



Mat i farta

Etterspørselen etter mat og drikke for folk i farta er i vekst. Deli de Luca, MIX og Jafs er konsepter som tilbyr ferdige måltidsløsninger.

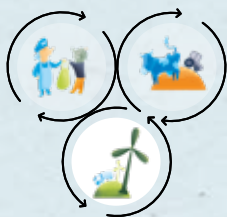
20 %

vekst i ferdige måltidsløsninger i 2017

→ Kundene omfavner Deli de Luca langs norske veier. På ett år har salget av kaffe økt med 30 prosent og mat i farta med 20 prosent. Samlet vekst var 6,5 prosent i 2017, og vi ser at tilbudet særlig appellerer til flere kvinner og barnefamilier, som kan velge mellom smoothies og greske yoghurtur til ferske salater, wraps og rimelige middager av høy kvalitet. Mest populær er likevel Fresh Made, avdelingen som steker og smører focaccia, baguetter og sandwicher hver dag.

Deli de Luca åpnet sin butikk nummer 100 i 2017. 67 av butikkene ligger i Esso-stasjoner langs norske veier. Her er ferdige måltids-løsninger og kaffe blant kategoriene med størst vekst, og kundene forventer enkelhet, ferskhet og kvalitet.

MIX er i etableringsfasen av nytt konsept som beveger MIX fra kiosk til serveringssted. Jafs, med sitt populære burgerkonsept, har i løpet av 2017 lansert og bygget om samtlige butikker med ny profil.



Bærekraft er også god butikk

Bærekraft gir gode forretningsmuligheter, og i tillegg tar vi et selvsagt ansvar som stor aktør.



Redusert matsvinn

Alle selskapene i NorgesGruppen har satt seg et felles mål om å halvere sitt matsvinn innen 2025. Vi er på god vei!

19 %

Redusert matsvinn fra 2015 til 2017 i NorgesGruppen

NorgesGruppen vil drive lønnsom og bærekraftig butikk. Vi retter innsatsen mot områder der vi kan utrette mest, for samfunnet og for vår egen virksomhet.

→ NorgesGruppen er en stor aktør i det norske samfunnet. Vi ønsker å brøye vei og utgjøre en positiv forskjell innen viktige samfunnsområder med behov for endring. Vi har satt oss ambisiøse og konkrete mål og rapporterer åpent og ærlig om hvor langt vi har kommet for å nå dem.

Innsats der det teller mest

På de neste sidene redegjør vi for de fem innsatsområdene i vårt bærekraftsarbeid fram mot 2020 (se figur). Områdene reflekterer store utfordringer og byr samtidig på nye forretningsmuligheter. Vi forsterker derfor også

egen lønnsomhet gjennom innovasjon og utvikling.

Det er viktig for oss. Uten lønnsomhet blir det mindre interesse for å nå målene. Uten å inkludere hensyn til bærekraftsutfordringer som klimapåvirkning eller helseeffekt, vil vi på lang sikt se lavere lønnsomhet.

Vi ønsker å bli trodd på at vi tenker langsiktig, og resultatene våre innen sunnhet, miljø, mangfold og distrikt er de beste bevisene vi har på det. I 2017 har vi blant annet investert i helseforskning og utviklet nye energiløsninger. Det er økonomiske løft i dag, men gode investeringer i lengden.

Interessentenes stemme teller

Da vi definerte innsatsområdene i 2016, kom de som et resultat av en større

prosess der vi kartla sentrale samfunnsutfordringer, og så på hvordan vi kunne bidra til å løse dem. Prioriteringene våre ble gjort på bakgrunn av dialog med våre interessenter, og samarbeid med sentrale aktører. Innsatsområdene er forankret i et sterkt ønske fra styret, eierne og ledelsen om at NorgesGruppens verdiskaping skal bidra til en bærekraftig utvikling for samfunn og selskapet.

Bærekraftsarbeidet er også koblet opp mot FNs bærekraftsmål. Oversikten på side 9 viser hvordan vi kan bidra til å nå bærekraftsmålene gjennom våre egne innsatsområder. Hvert år siden 2015 har vi gjennomført en undersøkelse blant våre kunder, for å avdekke hvilke tema de mener er viktige å prioritere i bærekraftsarbeidet. Resultatene fra vinteren 2018 er oppsummert i rammesaken nedenfor.

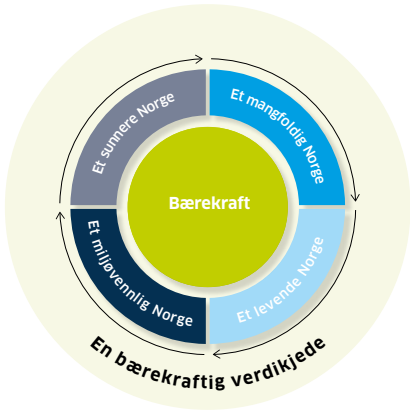
DETTE ER KUNDENE MEST OPPTATT AV

2018 2017 2016

1	1	1	Behandle ansatte rettferdig
2	2	3	Redusere kasting av mat
3	3	2	Ha rett pris på produktene
4	4	4	Redusere miljøbelastningen i produksjon av produkter og emballasje
5	5	6	Sikre god dyrevelferd
6	6	5	Jobbe mot korrupsjon
7	7	7	Merke produktene med innhold av salt, sukker og kunstige tilsetningsstoffer
8	8	8	Sikre bærekraftig fiske og hindre overfiske
9	9	9	Sørge for bærekraftig råvareproduksjon
10	10	10	Sikre ansvarlige arbeidsforhold hos underleverandører internasjonalt

Kundenes svar bekrefter i all hovedsak viktigheten av målene vi har satt, og gir oss ytterligere tyngde på hvilke områder som bør prioriteres.

Les mer på www.norgesgruppen.no



Vi har fem innsatsområder i bærekraftsarbeidet. De fire i sentrum er spydspissene, mens det femte – En bærekraftig verdikjede – utgjør fundamentet for alt vi gjør.



ET SUNNERE NORGE

Det er mange som spiser sunnere, men en stor andel følger ikke kostholdsrådene. NorgesGruppen vil bidra til å styrke folkehelsen.

OMRÅDE	MÅL 2020	2017	STATUS 2017	
FRUKT OG GRØNT	+ 22 %	+ 2,6 %	Sterk volumvekst innen frukt og grønt totalt. Vi ligger noe bak det ambisiøse målet, men betydelig bedre vekst enn markedet totalt. Grønnsaker viser spesielt god utvikling, både ferske og fryste.	☹️
FISK/ SJØMAT	+ 16 %	- 2,9 %	Nedgang i salg av sjømat, men ikke like stor nedgang som markedet totalt (ned 6 %). Størst nedgang i fersk fisk, stabilt i frossen fisk, og svak økning i bearbeidet fisk. Høye laksepriser er hovedårsak til nedgang.	☹️
GROVE BRØD	> 52 %	51,2 %	Kategorien fortsetter den positive utviklingen. Relansering av brødserien Naturlig sunt i september 2017 sammen med DNT ble godt mottatt.	😊
NØKKEL-HULL	> 20 %	19,1 %	God utvikling, og vi ligger tett opptil målet for 2020. I 2017 var 59 av produktnyhetene nøkkelhullsprodukter. Totalt har vi 1429 nøkkelhullsprodukter i sortimentet.	😊
SALT	- 20 %	- 0,3 %	Det jobbes godt med saltreduksjon i mange produktkategorier. Likevel er vi bak målet mot 2020. Det skyldes blant annet økning i salg av spekemat og ferdigmat. Forbruk av rent salt går ned.	☹️
SUKKER	- 10 %	- 4,3 %	Svært god utvikling gjennom 2017, reduksjon i alle kjeder og relevante kategorier, og god styringsfart mot målet i 2020. Endring av resepter bidrar til stor reduksjon, f.eks. med sukkerredusert eller sukkerfri drikke.	😊
METTET FETT	- 5 %	+ 0,3 %	Utfordrende å nå 2020-målet, hovedsakelig grunnet vekst innen kjøtt og ferdigmat. Utviklingen er drevet av forbrukerpreferanser og prisutvikling, som gir dreining fra fisk og sjømat mot kjøtt- og ferdigretter. Arbeidet med fettreduksjon i våre First Price- og andre produkter fortsetter i 2018.	☹️

Året oppsummert →

Mer frukt, mindre sukker

Resultater

NorgesGruppen både kan og vil bidra til bedre folkehelse. Det er etterspørsel i markedet etter sunnere produkter, og fokusering på sunnhet og helse åpner vekstmuligheter for oss. Det er en vinn-vinn-situasjon som vi skal forvalte godt.

Vår ambisjon er nådd når Norges-Gruppens kjeder leverer på de høye målene vi har satt om å tilby mer av det gode og mindre av det usunne. Da bidrar vi til sunnere kosthold og en bedre folkehelse, fordi vi selger en betydelig andel av den maten som spises i Norge.

Vi ønsker at forbrukerne skal oppfatte våre kjeder som best på å legge til rette for sunnere kosthold og levevaner.

I 2017 har vi jobbet systematisk med tiltak og er på vei mot vårt overordnede mål om en større og sunnere handlevogn. Det betyr mer frukt og grønt, flere grove brød, flere produkter med nøkkelhull, litt mindre salt og betydelig mindre sukker.

Sukkerreduksjonen på over fire prosent er drevet av gode tiltak både på produkt og i butikk.

Veien videre

Vi vil jobbe videre på alle områder og tilby enklere måltidsløsninger med fisk for å gjøre det lettere for kundene å velge dette.

Forskningsrapporten vi bidro til å realisere høsten 2017, viser at tilrettelegging i butikk har mye å si for hvilke varer som velges og vil påvirke arbeidet vårt framover (se egen sak under).

Dyr sjømat - mindre fisk til middag

Laks er førstevalget når nordmenn skal ha fisk til middag. Prisen på laks var høy gjennom hele 2017, og salget av sjømat bar preg av dette totalt sett.

→ Vi opplevde en nedgang i salg av sjømat hos NorgesGruppen på 2,9 prosent i volum, langt unna målsettingen på 3 prosent vekst. Vi jobber med produktutvikling for å snu trenden. Måltidsløsninger for unge på farten er viktig, og Poke begeistrer stadig flere. Ny emballasje som fremhever kvaliteten og forenkler tilberedningen, er lansert, og vi forsterker arbeidet med mer fisk til alle i 2018. MENY har lansert fisk på 1-2-3, som skal bidra til å øke fiskekonsumet.



Hva påvirker kundenes valg?

De fire mest effektive virkemidlene for sunnere valg er plassering, merking, pris og porsjonering.

→ Det er konklusjonen i en stor forskningsrapport fra 2017 som har sett på om virkemidler i butikk kan påvirke forbrukerne til å velge sunnere. Bak rapporten står seksjonsoverlege Samira Lekhal ved Senter for sykkelig overvekt i Helse Sør-Øst og dr. Knut Ivar Karevold i GreeNudge. NorgesGruppen delfinansierte rapporten og har en treårig samarbeidsavtale med forskerne.

– Måten dagligvarebransjen utformer sine butikker på, kan være avgjørende for å stimulere norske forbrukere til å velge litt sunnere hver dag, og over tid bety en betydelig helsegevinst. Jeg er veldig glad for at NorgesGruppen ønsker å samarbeide videre, slik at vi kan teste ut metoder og virkemidler, sier Samira Lekhal.





ET MILJØVENNLIG NORGE

NorgesGruppen vil bidra til å kutte utslippene av klimagasser og redusere miljøbelastningene av virksomheten.

OMRÅDE	MÅL 2020	2017	STATUS 2017	
DRIVSTOFF 100 prosent fornybart drivstoff i distribusjonen	100 %	60 %	ASKO-selskapene har etablert egne tankanlegg for biodrivstoff. Drivstoffet benyttes i distribusjonen av varer ut til kunde og tilbys til innleide transportører som frakter varene inn fra leverandør.	😊
HFK 75 prosent reduksjon av utslipp av HFK-gasser	75 %	53 %	Utslippene er redusert gjennom utfasing av HFK og utskifting av anlegg med høy sannsynlighet for lekkasjer. Det er fortsatt realistisk å nå 2020-målet.	😐
REDUSERT MATSVINN 25 prosent redusert matsvinn i egen drift	25 %	19 %	Nedprising av matvarer er innført i en stor andel av butikkene. Dette har bidratt mest til reduksjonen i matsvinn.	😊
MATAV FALL TIL BIOGASS ELLER DYREFØR 100 prosent av matavfallet til biogass	100 %	84 %	Matavfall går til biogass der det finnes produksjonsanlegg. Fra 2017 har også matavfall i Hordaland gått til biogass.	😐
KILDESORTERING 85 prosent kildesortering av avfallet	85 %	81 %	Sorteringsgraden økte fra 79 prosent i 2016. Alle enheter har sorteringssystem. ASKO utnytter ledig returkapasitet til transport.	😊
ENERGI-EFFEKTIVISERING 18 prosent energi-effektivisering	18 %	12 %	ENØK-program og miljøbutikker reduserer energibruken, men økt kjøle- og frysekapasitet demper effekten. Flere ENØK-tiltak planlegges, inklusiv arbeid med å øke bevisstheten om energisparing i kjedene.	😞
FORNYBAR ENERGI 11 prosent egenprodusert eller utløst fornybar energi	11 %	0,6 %	Noe solenergi er realisert. Vindkraft i Rogaland har vært under bygging i 2017, og starter produksjonen i 2018. 2020-målet er innenfor rekkevidde.	😊
EMBALLASJE- OG PRODUKTDESIGN Øke innsamling, ombruk og materialgjenvinning Redusere mengden emballasje og øke bruk av bærekraftige råvarer, samt bidra til målet om mindre matsvinn	15 % økt fyllingsgrad	Ikke målt i 2017	Vi har etablert handlingsplaner for utvalgte varegrupper og startet dialog med leverandører om tiltak.	

Året oppsummert →

Grønnere transport og mindre matsvinn

Resultater

NorgesGruppen skal være ledende innen miljøvennlig transport, reduksjon av matsvinn og miljøvennlige produkter. Vi satser også på fornybar energiproduksjon. 2017 har vært et godt år for Norges-Gruppens miljømål. Den mest markerte forbedringen var i bruk av fornybart drivstoff, der andelen økte til 60 prosent i 2017. Dette skyldes montering av tankanlegg med 100 prosent biodrivstoff ved alle våre lagere, samt at en del innleide transportører har faset inn samme type drivstoff.

Andelen matavfall som går til biogass, økte også vesentlig fra 2016 til 2017. 84 prosent av alt matavfall som ble sortert ut, endte opp som råstoff for

biogassproduksjon i 2017. Den største endringen fra tidligere år er at matavfallet fra butikker i Hordaland ble utnyttet til biogassproduksjon.

Vi har redusert matsvinnet med 19 prosent siden 2015. Den viktigste årsaken er at butikkene har innført nedprising av matvarer som nærmer seg holdbarhetsdatoen, og ikke minst arbeid med optimal vareflyt.

Veien videre

NorgesGruppen vil arbeide videre for å nå miljømålene, med fornybar energi, redusert matkasting og håndtering av matavfall som prioriterte områder i 2018. Parallelt vil vi også arbeide med nye områder som reduksjon av plastbruk

og etablering av Handelens Miljøfond. Fondet skal oppfylle EUs posedirektiv, og være et mer miljøeffektivt alternativ til statlig avgift på bæreposer.

Emballasje skal beskytte produkters kvalitet, ivareta matsikkerhet og redusere matsvinn, men er også en kilde til forurensing lokalt og globalt. Vi vil jobbe videre med å øke fyllingsgraden og fase inn mer miljøvennlig emballasje.

ASKO vil fortsette utrulling av solceller på gjenstående lagertak og samtidig vurdere andre tiltak for å dekke inn resterende energibehov når elektriske og hydrogendrevne distribusjonsbiler blir en realitet.

ASKO i gang med vind og hydrogen

ASKO er en pioner innen utvikling av miljøvennlige løsninger, blant annet med solcelletak på sine lagre, og den første elektriske lastebilen.

→ Pionerarbeidet fortsatte i 2017, da ASKO åpnet et nytt produksjonsanlegg for hydrogen i Trondheim i desember. Anlegget henter energi fra solceller på taket og vil i full drift produsere over 300 kg hydrogen i døgnet. Hydrogenet skal brukes som drivstoff for lastebiler, biler og trucker i egen virksomhet. Sent i 2017 kom også de første vindmøllene til ASKO på plass ved lageret i Rogaland. Vindmølleanlegget vil på sikt produsere to tredjedeler av ASKOs energibehov.



Energispar

NorgesGruppen fullførte i løpet av 2017 det mangeårige EKing-prosjektet (Energikutt i Norges-Gruppen).

→ Samlet har 680 butikker redusert energibruken med 31 millioner kWh siden 2011. Det tilsvarer årsforbruket til 1200 eneboliger. Målet med EKing har vært at KIWI, SPAR, Joker og MENY skal nå sitt mål for energi-effektivisering. Butikkene har installert lokk og dører på kjøl/frys, skiftet til LED-belysning, skiftet ut HFK-anlegg til CO2-anlegg og jobbet med bedre varmegjenvinning. Enova har støttet prosjektet med 24 millioner kroner.



ET MANGFOLDIG NORGE

Som en av Norges største arbeidsgivere ønsker vi å gi jobberfaring og arbeidsfellesskap til dem som står utenfor arbeidslivet.

MÅL 2020	2017	STATUS 2017	
LÆRLINGER: Minimum 500 løpende lærlingkontrakter årlig; hhv. Detalj: 300 Engros: 100 Industri: 50 Administrasjon: 50	376	Enhetene har gjennom 2017 økt antall kvalifiserte lærlingbedrifter og dermed tilbudet om lærlingkontrakt på ulike fagområder. Detalj: 279 Engros: 89 Industri: 7 Administrasjon: 1 Økningen er svært positiv, og for detalj og engros er det mulig å nå målet for 2020. Målene satt for industri og administrasjon er for ambisiøse i forhold til det som vil være mulig frem mot 2020. Motiverte ledere bidrar til at opplæringen fungerer etter plan frem mot fagprøven. Flere forretningsområder gjennomfører lærlingsamlinger, og samarbeidet med Opplæringskontorene fungerer godt.	Detalj/ Engros Industri/ Adminis- trasjon
ARBEIDSTRENINGSPLASSE: Minimum 1100 årlig Detalj: 50 % av butikkene (900) Engros: 150 Industri: 25 Administrasjon: 25	835	Arbeidstreningsplass (tidligere definert som arbeidspraksisplasser) på våre arbeidsplasser rundt i landet er et ettertraktet tilbud. Antall personer som har gjennomført arbeidstrening på en av våre arbeidsplasser i løpet av 2017, fordeler seg slik: Detalj: 731 Engros: 86 Industri: 18 Administrasjon: 0 Våre ledere tilrettelegger for et godt arbeidstreningsprogram for en tidsbestemt periode. For mange gir dette tilbud om fast ansettelse der hvor det åpner seg en ledig stilling. Samarbeidet med NAV og andre partnere fungerer godt.	

Året oppsummert → Flere får verdifull arbeidstrening

Resultater

NorgesGruppen har i 2017 styrket arbeidet med å ansette og knytte til seg lærlinger og mennesker som trenger arbeidstrening. Innsatsen har resultert i en økning andel lærlinger i våre virksomheter. Mange velger å gå over i fast ansettelse etter fullført lærlingprogram, og virksomhetene får på samme tid dekket sitt behov for fagkompetanse. Bak satsingen på lærlinger og arbeidstreningsplasser står engasjerte ledere som bidrar til at lærlingperioden eller arbeidstreningsperioden gir kompetanse og jobberfaring av verdi for den enkelte.

NorgesGruppen har mange ansatte med lang ansiennitet og gode eksempler på interne karriereveier, det være stegene

fra butikkmedarbeider via assisterende butikksjef til butikksjef, og for noen videre til driftssjef og regionssjef, eller en sentral rolle i kjedeadministrasjonen. Den erfaringen og driftsforståelsen som opparbeides i et langt arbeidsforhold, er viktig for hver enkelt kjede, og for NorgesGruppen som helhet. Utover det interne arbeidsmarkedet i NorgesGruppen er det også behov for nyrekruttering. Vi opplever stor interesse for ledige stillinger, uavhengig av om det er en medarbeiderstilling eller en stilling som krever høyere utdanning. I Universums årlige kåring av Norges mest attraktive arbeidsgivere rangerte studentene NorgesGruppen øverst i vår bransje i 2017. For andre år på rad vant vi prisen som beste innen «retailers» blant yrkesaktive.

I 2017 ble det gjennomført nytt valg av ansattrepresentanter til styret i NorgesGruppen ASA. Det er fire valgkretser som til sammen representerer alle virksomheter i konsernet. Samarbeid gjennom styrearbeid er viktig for både selskapet og de ansatte.

Veien videre

Kjedene vil fortsette sitt målrettede arbeid for gode lærlingplasser og arbeidstreningsplasser i tråd med behov og ambisjoner. NorgesGruppen er opptatt av å utvikle medarbeiderne og fortsatte sitt fokus på utvikling av kompetanse og forståelse for hele verdikjeden. Selskapene jobber aktivt med leder-, medarbeider- og teamutvikling gjennom medarbeiderundersøkelser og involvering.

KIWI og UNICEF sikrer barn utdanning og rent vann

KIWI har vært signaturpartner til UNICEF siden 2010, og sammen har vi bygget 20 skoler og én førskole på Madagaskar.

→ Skolene har sikret 7000 barn utdanning. Nå jobber KIWI og UNICEF sammen for å skaffe rent vann til de samme områdene. KIWI-medarbeidere over hele landet har engasjert seg i samarbeidet, og har gjennom kampanjen #KIWIforUNICEF samlet inn over 550 000 kroner. Ansatte over hele landet var også med som bøssebærere da TV-aksjonen gikk av stabelen i høst.



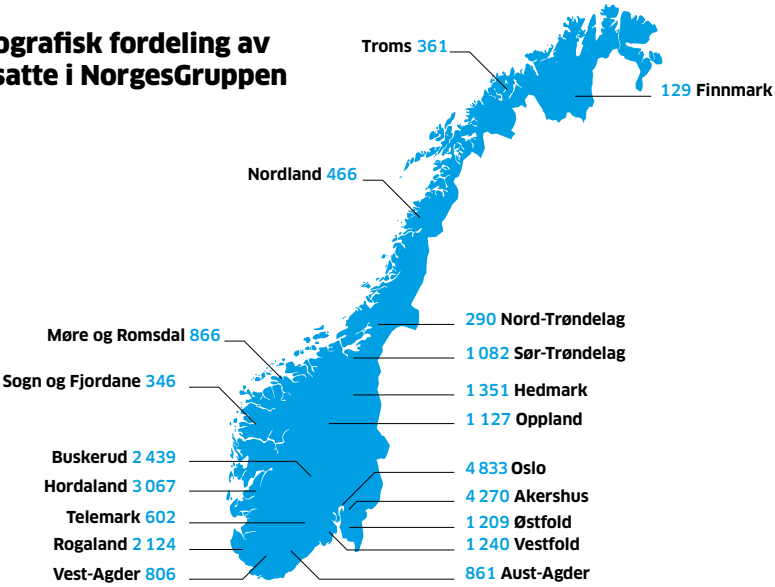
MENY satser på flere lærlinger

MENY har lidenskap for mat og dyktige fagpersoner og bidrar derfor i fagutvikling og utdanningsløpet for lærlinger.

→ Det er viktig å bidra til at elever innen både handel, butikkslakter- og sjømatfaget får en læretid med relevant yrkespraksis. I 2017 hadde MENY 83 lærlingkontrakter og 68 butikker som er offentlig godkjente opplæringsbedrifter. Målet er 100 løpende lærlingkontrakter innen 2020. Jesper Nilsstua Ødegård fra MENY Skedsmokorset tok gull i Butikk-slakter for lærlinger i 2017.



Geografisk fordeling av ansatte i NorgesGruppen

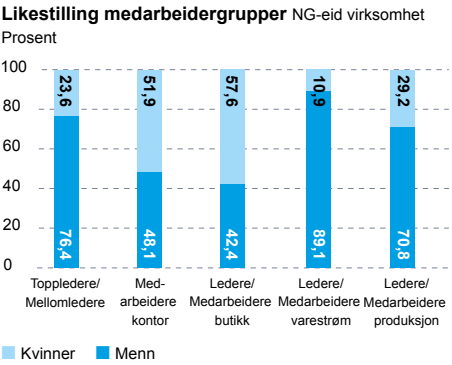


70 + nasjonaliteter

NorgesGruppen representerer et mangfold med mer enn 70 nasjonaliteter blant de ansatte. Det er flest nasjonaliteter representert i våre grossist- og industrivirksomheter og i store dagligvarebutikker. Integrering gjennom god mottakelse og opplæring er en viktig del av vårt arbeidsgiveransvar og mangfoldarbeid. Språkferdigheter i norsk er en viktig faktor for integreringen på den enkelte arbeidsplass, og her er egeninnsats og samspillet med kollegaer av stor betydning for å lykkes.

Likestilling totalt

For selskapet samlet er det marginal forskjell i fordeling menn (49,9 %) og kvinner (50,1 %). Kvinneandelen har økt med 1 %-poeng i 2017. Arbeidets art og type virksomhet kan gi store utslag i kjønnsfordeling. Konsernets ambisjon er å tiltrekke seg, utvikle og beholde dyktige medarbeidere med like rettigheter. Selskapet har 40 % kvinneandel som langsiktig mål for alle typer ledende stillinger. Kvinneandelen for gruppen toppledere/mellomledere økte med 1,8 %-poeng i 2017.



Turnover

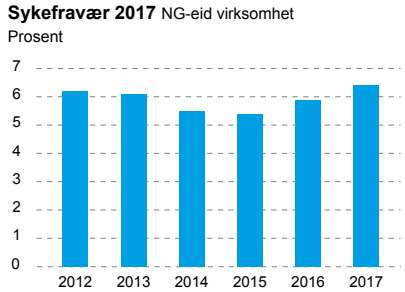
NorgesGruppen samlet har en turnover på 25,3 % i 2017 som er en marginal nedgang i forhold til fjoråret. Dagligvare- og servicehandelskjedene, hvor vi har flest ansatte og spesielt mange unge som kombinerer utdanning med deltidsarbeid hos oss for en periode, gir naturlig høy turnover og svingninger fra år til år. Kjedenes opplever butikkene som attraktive arbeidsplasser med mange søkere til ledige stillinger, både fra dem som ønsker et ansettelsesforhold for en periode og til dem som ser dette som sin fremtidige yrkesvei.

Turnover for NG-eid virksomhet 2017

Totalt 25,3 %	
ASKO	9,6 %
KIWI	29,2 %
Spar/Joker	32,1 %
Meny	29,3 %
Servicehandel	56,6 %
Industri	7,7 %
Øvrig virksomhet	29,7 %

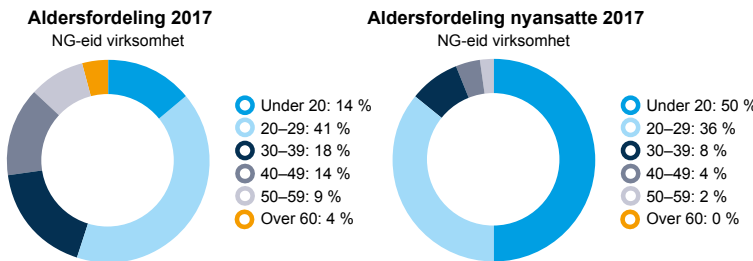
Sykefravær

Langtidsfraværet gikk opp i 2016 og vi fikk en ytterligere økning i 2017, mens korttidsfraværet ligger på et stabilt nivå. Totalt sykefravær for NorgesGruppen for 2017 var på 6,4 % av total arbeidstid. Virksomhetene i NorgesGruppen arbeider systematisk med å redusere sykefraværet. Utviklingen følges opp gjennom virksomhetenes driftsrapportering, og her foretas interne analyser med tilhørende vurdering av tiltak for å snu trenden.



Alderssammensetning, totalt og gjennom nyrekruttering

NorgesGruppen samlet har svært mange ansatte under 30 år, og det er også i denne aldersgruppen nyrekrutteringen er størst, spesielt til våre dagligvare- og servicehandelsbutikker. Mange unge har dermed sitt første møte med arbeidslivet gjennom en stilling hos oss. Dette gir verdifull erfaring og grunnlag for videre utvikling, avhengig av om de unge søker seg videre etter noen år, eller om de velger å bli over tid der de først ble ansatt, eller bevege seg internt i NorgesGruppens eget arbeidsmarked.



NorgesGruppen først med tilleggsmerking

Tilleggsmerking av matvarer, og oppfordringen **se, lukt, smak** ble godt mottatt, og raskt kjent, blant kundene. Nå har bransjen samlet seg om ett felles uttrykk.

→ I februar 2017 lanserte NorgesGruppen tilleggsmerkingen «normalt brukbar til» på utvalgte merkevarer. Målet var å gjøre kundene oppmerksomme på at de fleste matvarer kan nytes etter «best før», og på den måten bidra til at de kaster mindre mat hjemme. Etter testing av flere begreper kjørte vi et prøveprosjekt med Kvarg-produkter merket med «normalt brukbar til». Vi forsterket budskapet med oppfordringen se, lukt, smak på produktene og i egne kanaler.

Evalueringen av prøveprosjektet var overveiende positiv. Etter tre måneder med merking på et begrenset antall produkter og ingen ekstra markedsføring, kjente halvparten av kundene til «normalt brukbar til.» Videre svarte ni av ti at forskjellen mellom «best før» og «normalt brukbar til» er intuitiv og enkel å forstå.

Evalueringen omfattet både kunder i butikk og en landsdekkende undersøkelse blant Trumf-kunder.

Flere andre produsenter lanserte sine versjoner av en ekstra holdbarhetsmerking etter prøveprosjektet på Kvarg. NorgesGruppen jobber videre med tilleggsmerking som ett av flere bidrag for å veilede våre kunder til å kaste mindre mat hjemme. Vi vil fortsette dette arbeidet i 2018, med flere produkter og mer kundeinformasjon, og ved å følge opp vårt initiativ om en felles ordlyd på tilleggsmerking i matbransjen. I februar 2018 samlet hele bransjen seg om en felles ordlyd som skal brukes på alle relevante produkter fremover: «ofte god etter».



ET LEVENDE NORGE

NorgesGruppen er landbrukets største handelspartner og en viktig arbeidsgiver i distriktene gjennom butikkdrift i nærmere 89 prosent av landets kommuner. Det er lokal verdiskaping.

OMRÅDE	MÅL 2020	STATUS 2017	
LOKALMAT	Omsetningsveksten for lokalmat skal være 2-5 prosentpoeng høyere enn veksten i NorgesGruppen totalt.	NorgesGruppen hadde en totalvekst på 3,5 prosent fra 2016-2017. Vekst i lokalmat omsetningen var 7,4 prosent.	😊
	NorgesGruppen skal være best på lokalmat blant dagligvarekjedene.	MENY ble rangert som best på lokalmat i Nielsens rapport Norske dagligvarekjeder. SPAR kom på andreplass, opp én plass fra 2016.	😊
DISTRIKT	NorgesGruppen vil opprettholde sterk tilstedeværelse lokalt, og skal kunne tilby markedets beste betingelser for selvstendige kjøpmenn og butikker i distriktene.	1021 av NorgesGruppens i alt 1835 butikker er eid av selvstendige kjøpmenn. NorgesGruppen hadde butikker i 89 prosent av landets kommuner i 2017.	😊
NORSKE LANDBRUKSVARER	NorgesGruppen ønsker økt produksjon og omsetning av norske landbruksvarer, spesielt innenfor frukt og grønt og varegrupper der det i dag er for lite norske varer.	Vår omsetning av norsk frukt, grønnsaker, bær og potet økte med 7,8 prosent i volum fra 2016 til 2017. Grønnsaker økte med 8,8 prosent.	😊



Butikk i distrikt

→ NorgesGruppen har butikker i 81 % av de minste kommunene i Norge (færre enn 2000 innbyggere). Det er viktig for oss at alle får markedets beste betingelser uavhengig av plassering. Derfor er fraktutjevning viktig for lønnsomheten til de minste distriktsbutikkene. Et godt eksempel er SPAR Sande som etter 70 års drift i 3 generasjoner åpnet ny butikk juni 2017.

Grønn vekst med Grofondet

I sitt første driftsår ga Grofondet tilsagn om støtte til 14 ulike prosjekter som samlet vil motta over 12 millioner kroner de neste årene.

→ Prosjektene er varierte og omfatter blant annet norsk produksjon av søtpotet, jordbær- og plommeproduksjon i tunnel, aquaponisk produksjon av rucola og forebygging av svinn i butikk. Grofondet er opprettet av BAMA, Gartnerhallen og NorgesGruppen. Det gir støtte til kompetanseheving, forskning og utvikling innen frukt og grønt, gjennom hele verdikjeden fra bonde til butikk.

→ Les mer på www.grofondet.no

Året oppsummert → Norske produkter i medvind

Resultater

Lokalmatomsetningen forsetter å vokse, men ikke like mye som tidligere. Dette henger trolig sammen med lavere markedsvekst generelt. Det kan også være vanskelig å opprettholde den høye veksten fra tidligere år på lang sikt. NorgesGruppen anser likevel veksten på 7,4 prosent som en god utvikling i omsetningen av lokalmat. MENY ble i 2017, som tidligere år, rangert som beste kjede på lokalmat i rapporten «Norske dagligvarekjeder». Spar klatret til en andreplass i kåringen etter å ha jobbet systematisk med å forbedre seg på lokalmat.

Den svært god vekstsesongen for norsk frukt og grønt i 2016 påvirket salget i positiv retning i 2017, da mye av produksjonen lagres og selges påfø-

gende år. Tendensen fra 2016 med økt andel norske varer blant de viktigste grønnsakssortene som gulrot, tomat og løk, fortsatte i 2017. Våre butikker hadde den høyeste andelen norske poteter på svært mange år. Den gode utviklingen skyldes bevisst jobbing og samarbeid i verdikjeden, samt gode vekstvilkår. Etter et par vanskelige sesonger ble det også en god sesong for jordbær og bringebær. Samlet solgte vi 7,8 prosent mer norsk frukt og grønt, poteter og bær.

Veien videre

2017 var det første hele året med bruk av Gartnermerket eksklusivt på norsk frukt og grønt. Markedsføring ga god økning i merkets kjennskap, og i 2018 vil vi fokusere ytterligere på å spre kunnskap om produktene og deres lokale forankring.

NorgesGruppen øremerker norsk produksjon til kampanjer, og har en bevisst strategi på å satse på norske grønnsaker og poteter fremfor import.

NorgesGruppen er sparringspartner for lokalmatleverandører. I 2018 vil vi videreføre dette arbeidet gjennom å arrangere samlinger som tilbyr veiledning om produkt, strategi, design og mattrygghet. Vi legger vekt på å utvikle kategoribyggere; leverandører som kan bane vei for lokalmat inn i nye varekategorier. I 2018 vil MENY være hovedsponsor av VM i ost, som holdes i Norge. ASKO har fått på plass markeds-koordinator for lokalmat, som vil bidra til å synliggjøre utvalget innen lokalmat bedre, spesielt overfor kundene i serveringsmarkedet.

Cevita eplemost fra Telemark

Sesongproduktet Cevita Norsk eplemost blir laget på de beste aromaeplene fra Telemarks 700 000 frukttrær.

→ Eplemosten har blitt svært populær de siste årene, og i 2017 vant den juicetesten i TV2s Matkontrollen. Vi selger rundt 250 000 liter av eplemosten fra oktober til april – et svært høyt tall for en premium ferskpresset juice.



Himmelspannet ost fra Hemsedal

Himmelspannet Ysteri i Hemsedal produserer oster av ypperste kvalitet, basert på ku- og geitemelk fra lokale bønder.

→ Flere av ostene låner navn av fjelltopper i Hemsedal, som Skogshorn, Geiteberget og Raudberg. I 2017 vant Himmelspannet gullmedalje under NM for Gardsost for osten Raudberg, og i september fikk ysteriet MENYs Matskattstipend. NorgesGruppen har tatt ostene fra Himmelspannet inn i sortimentet i alle MENY-butikker og utvalgte SPAR-butikker, samt i lokale Joker- og KIWI-butikker. I Norge produserer over hundre håndverksysterier ost og melkeprodukter av høy internasjonal klasse, mye takket være gode beiteforhold, god dyrevelferd og dyktige produsenter.



EN BÆREKRAFTIG VERDIKJEDE

Våre kunder skal være trygge på at varene de kjøper, har riktig kvalitet og er produsert på en måte som ivaretar mennesker, dyr og miljø.

OMRÅDER	MÅL 2020	2017	STATUS 2017	
PRODUKTBEREDSKAP Gjennomføring av rød beredskap (mulig helsefare) innen 2 timer og gul beredskap (kvalitetsfeil) innen 24 timer.	100 %	100 %	I 2017 har vi implementert nytt system for beredskap som skal sikre bedre og raskere varsling hvis produkter må trekkes fra markedet.	😊
LEVERANDØRPPFØLGING Sikre at våre leverandører har tilstrekkelige systemer for å ivareta mattrygghet og kvalitet, arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd i sin verdikjede.	100 %	96 % av hovedleverandører vurdert og tiltak iverksatt.	Alle leverandører mottar en egenevaluering. Leverandører av varer med høy risiko (opp-rinnelsesland, råvare, varegruppe) følges ekstra opp med revisjoner og møter.	😊
SKOG Forhindre avskoging, med særlig fokus på soya, palmeolje, storfekjøtt og papir.	100 %	Nytt mål	Policy og retningslinjer på palmeolje er implementert og oppfølging av leverandører iverksatt. Kartlegging foretatt for de andre prioriterte områdene.	😐
FISK OG SJØMAT Sikre god beskatningspraksis og ansvarlige fangst- og oppdrettsmetoder.	100 %	Nytt mål	Stor andel bærekraftig fisk og sjømat i dag. Området skal utvikles videre.	😐
BÆREKRAFTIGE FORBRUKERVALG Økt salg av etikk- og miljøsertifiserte produkter.	+15 %	Svanen + 2,7 % FairTrade + 1,5 % Økologi + 8,4 %	Vi leverer i tråd med dagens markedsandel, men målet er ambisiøst. Vi må prioritere dette området ytterligere i årene som kommer, for å drive markedet med hensyn til etikk- og miljøsertifiserte produkter. Vi må være tydeligere i våre prioriteringer og i satsing sammen med våre kjeder.	😡

Anti-korrupsjon

NorgesGruppens anti-korrupsjonsprogram er bygget opp rundt fire områder, med mål om å avdekke og håndtere all form for eventuell korrupsjon. Det er hvert enkelt forretningsområde som har ansvar for å følge det opp gjennom tydelige krav på tvers av konsernet, etiske retningslinjer, opplæring og kompetanse gjennom e-læringskurs for nyansatte, tiltak og kommunikasjon som eksempelvis dilemma-

treninger og risikovurderinger i hver enkelt enhet og oppfølging og kontroll gjennom varslingsordning. Alle virksomheter har enten egen varslingsordning, eller er tilknyttet konsernets varslingsstjeneste. I løpet av 2017 har blant annet DNV GL gjennomført kurs innen anti-korrupsjon for UNIL, Meny, NG Data, Kjøpmannshuset og Norges-Gruppens regionsdirektører og konsernledelse.

Året oppsummert → Gode grep i hele verdikjeden

Resultater

I 2017 har vi gjennomført 160 beredskaps-saker. Vi har lansert et nytt beredskaps-system som skal sikre bedre rutiner for mer effektiv og presis fjerning av produkter med kvalitetsfeil og mulig helsefare. Vi ønsker å finne gode løsninger for å unngå å kaste mat som trekkes tilbake med feil som ikke påvirker kvalitet, blant annet ved å gi dette til veldedige organisasjoner. Ved tilbaketrekkinger oppfordrer vi leverandører til å vurdere behovet nøye opp mot miljøbelastningen det medfører.

Våre kunder forventer at NorgesGruppen tar ansvar for produktene vi selger, og i løpet av 2017 har vi etablert nye mål for skog og bærekraftig sjømat, og vi har satt i gang et arbeid for mer bærekraftig produkt- og emballasjedesign. Frem mot 2020 skal vi derfor skjerpe innsatsen

på overfiske og plastforsøpling. Norges-Gruppen har et ansvar for å sikre god dyrevelferd for kjøtt vi kjøper i Norge og det vi importerer. Ett eksempel fra 2017 er fra Lerstang kylling, en saktevoksende kylling som både lever godt og smaker godt. Fjøs med naturlig dagslys gir normal døgnrytme og et sunt liv med halm-baller, vaglepinner og strøkasser.

Økonomiske muligheter og klima-enderinger gjør at arbeidere forflytter seg stadig mer, noe som skaper risiko for det vi kaller moderne slaveri. Vi fortsetter derfor arbeidet med å kartlegge våre verdikjeder, og gjennomfører besøk og revisjoner for å sikre gode arbeidstakerrettigheter. I 2017 testet vi et digitalt verktøy for å skape bedre dialog mellom ansatte og ledelse på fabrikker i Thailand og Kina som produserer for våre egne

merkevarer. Verktøyet heter Qvizzr og er utviklet for å nå migrantarbeidere og sørge for å beskytte deres rettigheter. Det gjør at både ledelse og arbeidere i ro og fred kan motta opplæring rundt arbeidstakerrettigheter på sitt morsmål. Vi følger også opp engasjementet for arbeidstakerrettigheter gjennom medlemskap i Initiativ for etisk handel og engasjerer oss i Consumer Goods forums initiativ for menneskerettigheter og miljø.

Veien videre

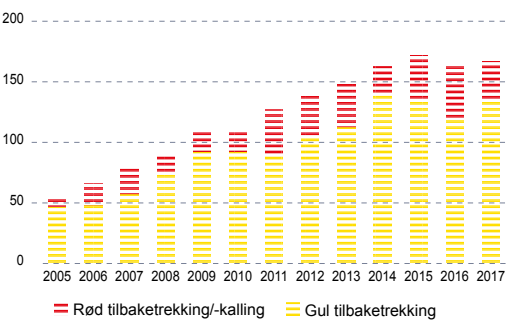
Frem mot 2020 vil vi skjerpe fokuset med hensyn til viktige områder som ressursforvaltning, klimautslipp og forsøpling. Migrantarbeideres situasjon og rettigheter er også et viktig område for oss som vi ytterligere setter fokus på.

Mindre luft – mer varer

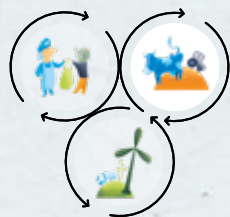
I 2017 etablerte vi et prosjekt for å øke fyllingsgrad med 15 prosent.

→ Hvis vi klarer å redusere forpakningene våre til å inneholde mindre luft, kan vi transportere flere varer på bilene våre og bruke mindre plast og andre emballasjematerialer. Eksempelvis erstatter vi hermetikkbokser med firkantet tetrapack emballasje på egne merkevarer. Ett annet eksempel er Santa Maria, som leverer krydder til storhusholdningsmarkedet. De har gått over til firkantet papp-emballasje som ikke bare øker fyllingsgrad, men er et mer miljøvennlig emballasjemateriell.

Beredskap mattrygghet
Antall saker



Produktberedskap 2017: I juni innførte vi et bedre system for håndtering av produktberedskap. Antall beredskapssaker har stabilisert seg de siste årene. De fleste sakene skyldes ufarlige kvalitetsfeil eller avvik i konsistens, smak eller utseende.



Konkurranseskraft i hele verdikjeden

Vi møter forbrukernes behov – også gjennom en mest mulig effektiv verdikjede.



Salgsklar butikk

Salgsklar butikk innebærer at kundene våre skal møte fulle hyller med varer til god kvalitet til enhver tid.

+25 000

Antall vareslag tilgjengelig gjennom ASKO

Dagligvarehandelen er preget av lave marginer og høye volum. Konkurranseskraft handler derfor om å drive effektivt gjennom hele verdikjeden, for at butikkene skal få riktige varer i riktig mengde til riktig tid.

→ Høy produktivitet og effektiv drift har over tid bidratt til god resultatutvikling for NorgesGruppen. Det har også bidratt til å holde prisveksten på matvarer på nivå med konsumprisindeksen de siste 15 årene, til tross for høyere lønnsvekst i samme periode.

Effektiv distribusjon med ASKO

NorgesGruppens effektive distribusjonsnettverk er en forutsetning for å sikre forbrukerne varer av god kvalitet til lavest mulig pris. Store deler av distribusjonen vår skjer gjennom engrosvirksomheten ASKO, som har til hovedoppgave å levere bestilt vare til avtalt tid. Slik får vi butikker med riktig varetrykk og minst mulig utsolgt situasjoner. ASKO jobber tett med kunder og leverandører for å effektivisere verdikjeden. Dette innebærer blant annet å utvikle løsninger som gjør hverdagen enklere for kundene, eller å bistå leverandørene i produksjonsplanleggingen.

ASKO har forbedret produktiviteten i driften med mer enn 30 prosent de siste ti årene. I praksis vil det si 30 prosent større volum med samme kostnadsnivå. Økt engrosandel har gjort detaljhandelen og engrosvirksomheten mer integrert og effektivisert samarbeidet virksomhetene imellom. ASKO leverer et bredt spenn av varer på én og samme bil. Kundene

forholder seg kun til ett bestillingspunkt, én leveranse og én faktura i stedet for å bestille varer fra flere leverandører og ta imot like mange lastebiler. Distribusjonssystemet til ASKO håndterer hele varestrømmen, fra produsent til sluttkunde.

ASKO har vært tidlig ute med å ta i bruk ny teknologi og fortsatte dette arbeidet i 2017. Et viktig grep var å legge den store varestrømmen av brød og bakervarer over på NGFLYT, som er ASKOs verktøy for automatisk varebestilling og driftsstøtte. Dette grepet forbedrer flyten mellom leverandøren Bakehuset, butikkene og forbrukerne. Vi startet også en utvidelse av NGFLYT for å gjøre det til et effektivt verktøy i forebygging av svinn. Videre åpnet ASKO et nytt, helautomatisert kjølelager på Vestby som på sikt vil bidra til å effektivisere verdikjeden for kjølevarer betydelig. For mer om NGFLYT og tiltakene i 2017, se neste side.

Skreddersøm for serveringsbransjen

NorgesGruppen og ASKO har rundt 14 000 kunder i serveringsmarkedet, og legger stor vekt på å gi disse kundene en enkel og hensiktsmessig kjøpsprosess. I 2017 utviklet vi derfor en ny netthandel skreddersydd for serveringsmarkedet, der kundene i tillegg til å handle varer kan finne inspirasjon og tilegne seg kunnskap. Netthandelen åpner for fullt i 2018. I tillegg etablerte vi selskapet Eureka Engros for å styrke tilbudet til de mindre aktørene innen restaurant og catering, se neste side.

1200 samarbeidspartnere

Dagligvarebransjen er en bransje som er arbeidsplassen til svært mange og som bidrar til et levende Norge. Våre butikker og 1020 kjøpmenn sørger for å gi våre mer enn en million daglige kunder den best mulige handleopplevelsen. Uten industriens merkevarer hadde ikke det vært mulig. NorgesGruppen har 1200 samarbeidspartnere og norsk landbruk som brenner for sine merkevarer. Et godt eksempel på et godt samarbeid er når kyllingprodusentene, Prior, NorgesGruppen og MENY på rekordtid lanserte den narasinfrie serien Kyllinggården i MENY med gode resultater, som har fortsatt i 2017. Et annet eksempel er Norskfersk-samarbeidet med Nortura. Sammen har vi etablert Norges råeste verdikjede for ferske varer, fra bonde og produsent til butikk.

Allianser gir økt kompetanse

NorgesGruppen og UNIL har internasjonalt samarbeid på innkjøp igjennom United Nordic (UN) og alliansen European Marketing Distribution (EMD). Innkjøpssamarbeid tilfører kompetanse, som igjen fører til konkurranse-dyktige betingelser og at vi kan stille krav til leverandørene. Eksempler på krav er: sertifiseringer innen kvalitet, næringsinnhold, miljøvennlige produkter og effektiv emballasje som forbedrer håndteringen i verdikjeden og krever mindre plass under transport. Alliansene gir oss en større strategisk plattform av leverandører og bedre forutsetninger for å få innfridd kvalitetskrav.





Raskere rullering

ASKOs nye helautomatiserte kjølelager vil håndtere rundt 25 prosent av Norges forbruk av kjølte varer.

→ Det nye kjølelageret i Vestby – døpt ASKO Sentrallager Kjøll – ble gradvis fasett inn fra januar 2017. Sentrallageret har utstyr tilsvarende 400 trailere med reoler, roboter, kraner, baner og totalt 9000 motorer som sammen sørger for effektiv, auto-

matisk håndtering av ferske varer. Det skal øke produktiviteten og gi raskere rullering i verdikjeden, bedre holdbarhet til kunde og muligheter til å tilby et bredere sortiment. Det vil også frigjøre kjølekapasitet ute på regionlagrene. Lageret har en sentrallagerfunksjon for hele landet, og har overtatt all håndtering av kjølevarer for ASKO Norge, ASKO Øst, ASKO Drammen og ASKO Vestfold-Telemark.

ASKO startet logistikkutdanning

Ansatte utvikler viktig kompetanse.

→ 40 ASKO-medarbeidere startet i 2017 på et fireårig løp for å få bachelorgrad i logistikk gjennom ASKO-skolen. Programmet er utviklet av ASKO i samarbeid med Høyskolen Kristiania, og har som mål å styrke medarbeidernes kompetanse på et område som er og blir svært viktig for ASKO. De 40 er valgt ut på bakgrunn av motivasjonssøknader. Selv om studiet er tilrettelagt for å kunne gjennomføres ved siden av jobb, må alle være villige til å ofre fritid for å komme i mål med utdannelsen.

Kundene møter større fleksibilitet

Bedre løsning for restauranter og catering.

→ Innen restaurant og catering er det et økende antall små og travle individualister med behov for ekstra hyppige, mer fleksible og raskere leveranser, oppfølging og hjelp. Både behov og atferd minner om forbrukere. I 2017 etablerte ASKO selskapet Eureka Engros for å styrke tilbudet til disse kundene. Det nye selskapet tilbyr et sortiment, service og pris tilpasset kunder med høye krav til fleksibilitet og individuelle løsninger. Eureka har etablert en egen nettbutikk og leverer til Stor-Oslo og omegn.

Ny flyt for brød og bakervarer

Å skape optimal vareflyt er det viktigste grepet for å redusere matsvinn og sikre riktig varetrykk i butikkhyllene. I 2017 la vi derfor om den store varestrømmen av brød og bakervarer.



→ Omleggingen vi gjorde, var å legge brød og bakervarer over i verk-tøyet NGFLYT. Samtlige butikker i KIWI, SPAR og MENY som får disse varene levert fra Bakehuset, ble en del av denne løsningen i 2017. Det vil si at 961 butikker har overlatt innkjøpet av brød og bakervarer til NGFLYT.

Det er bra for salg og svinn. Med brød og bakervarer i NGFLYT blir det mindre overproduksjon, riktige volum til butikk og mindre i retur. I praksis betyr det at forbrukerne får bedre utvalg i butikken utover kvelden, butikken og Bakehuset selger mer, og det er mindre brød som kastes eller går til annet enn menneskemat.

Manuelle faksbestillinger er fasett ut, og hverdagen forenklet for Bakehuset og kundene deres. Målet er at omleggingen skal gi én prosent økt salg og én prosent reduksjon i svinn i løpet av 2018.

Dette er NGFLYT

→ NGFLYT er NorgesGruppens verktøy for automatisk varebestilling og driftsstøtte. Det gjør at butikkene foretar riktige bestillinger, og at de kan holde matsvinnet nede. Butikkene har kort og godt akkurat det som etterspørres i hyl-lene – ikke for mye og ikke for lite. Det er viktig for lønnsomheten og gir mer fornøyd kunder. Data fra NGFLYT kan også

forbedre produksjonsplanleggingen blant leverandørene.

Det store antallet varegrupper som går gjennom ASKO, sparer butikkene for kostnader til administrasjon og varepåfylling. Én bestilling, ett varemottak og én faktura er nok. Varepåfyllingen skjer raskere, takket være leveranser som er tilpasset defi-

nerte soner i butikkene. NorgesGruppen har også overtatt ansvaret for all vare-påfylling i butikk fra leverandørene for å redusere tiden som går med til dette.

I 2018 blir NGFLYT utvidet med en funksjon som varsler når en vare nærmer seg utløpsdato, slik at kjøpmannen kan senke prisen eller fjerne den fra hylla.

Akademi for serveringsbransjen

ASKO har etablert KIT-akademiet – en komplett opplæringsarena for serveringsbransjen. I 2017 ble det gjennomført 40 kurs for 600 kunder.



→ I 2017 gjennomførte akademiet 40 kurs for totalt 600 kunder. Kursene har bidratt til å spre kunnskap om blant annet økonomi, mersalg og forebygging av matsvinn. Kurs om trygg mat gir deltagerne de beste forutsetninger til å oppnå smilefjes fra Mattilsynet. Kundebegeistringskurs fokuserer på å skape gode gjesteopplevelser. I tillegg har kundene fått mat-

inspirasjon og økt sin kunnskap på vin og øl. I 2018 skal KIT-akademiet tilby vinkelnerutdannelse, nye kurs og undervisning for teoriprøve til kokkefagbrev. For ASKO er KIT-akademiet en viktig arena for å bygge kunde-relasjoner, men også for å bidra til økt konkurransekraft for våre kunder.

Selger som varmt hvetebrød

Høsten 2017 begynte SPAR og Joker å halvere prisen på dagsferske brød én time før stengetid.

→ MENY tilbyr gårsdagens brød til sterkt rabattert pris fram til klokka 11, og har siden 2016 solgt mer enn en halv million slike brød. Nedprising av brød og andre varer som er i ferd med å gå ut på dato, har vært svært effektivt for å få ned matsvinnet.

Simulering for å redusere svinn

Nok varer i hylla med minst mulig svinn

→ Balansen mellom å ha nok varer og unngå svinn er viktig for alle butikker. SPAR og Joker har derfor utviklet de digitale simuleringstøytene IButikk og SPARSim hvor de ansatte får trene på nettopp dette. Medarbeiderne liker treningsformen, og interessen for temaene er høy.



«Dette gjør de ansatte mer bevisste»

Arnliot Aarflot, driftssjef i Joker Nord, hvor alle ansatte har gjennomført treningen

VI GIR DEG EN BEDRE HVERDAG

Nøkkelverdiene våre er ansvarlig, samarbeidsorientert og kundeorientert. Vi skal alltid opptre på en redelig måte og gjennom våre handlinger skape tillit og trygghet. Vi skal legge til rette for selvstendige kjøpmenn og godt kjøpmannskap.





KIWI

KIWI er i førerretet på pris og har vunnet de fleste prisundersøkelsene i 2017. De jobber for å gi kundene de aller beste tilbudene, og i høst kuttet de prisene på vask- og hygieneprodukter med 10-40 prosent og har fulgt opp med kutt på en rekke varer til det norske folks favoritt-middager. KIWI har fortsatt satsingen på miljøbutikker, deriblant to nye miljøbutikker i 2017 i Sande og i Trondheim. Planleggingen av Norges grønneste butikk i Hokksund i 2019 er godt i gang.



MENY

I 2017 utviklet MENY netthandelstilbudet sitt nasjonalt. MENY-butikkene har fått en middagssone og lansert et utvalg nye middags-løsninger utviklet av MENY-lauget. MENY er supermarkedkjeden med sitt attraktive og brede vareutvalg, med tilgang på 30 000 varer gjennom året. MENY opprettholder posisjonen som dagligvarekjeden i Norge med de mest tilfredse kundene (Norsk Kundebarometer 2017).



JOKER

Sammen med Nærbutikken står Joker sterkt i distriktene rundt omkring i landet. Flere Joker-kjøpmenn i NorgesGruppen investerte i butikkoppgraderinger i 2017 og videreutviklet butikken sin som den lokale møteplassen. Joker feiret 20-årsjubileum i 2017. Nærbutikken Øygardsgrend ble kåret til Årets nærbutikk på Østlandet Sør av Merkur-programmet i 2017.



SPAR

SPAR er det lokale supermarkedet med gode tilbud og ferskvaredisk. De har hatt et godt 2017 med høy kundevekst og enda flere solgte varer per kunde etter vellykkede kampanjer. Gjennom fjoråret har SPAR investert i oppgraderinger av butikkkonseptet. At kundene setter pris på SPAR, ble i 2017 bekreftet av tidenes beste kundeundersøkelse. SPAR ble dessuten nominert til Fairtrades hederspris og EUROSPAR Tomasjord var finalist i Årets matgledebutikk.



DELI DE LUCA

Deli de Luca åpnet sin butikk nummer 100 i 2017, hvorav 67 ligger på Esso-stasjoner langs norske veier. Her er ferdige måltidsløsninger og kaffe blant kategoriene med størst vekst, og kundene forventer enkelhet, ferskhet og kvalitet. Deli de Luca tilbyr kundene både take away/home, mulighet til å nyte måltider på stasjonen og mat i farta. De gir kundene samtidig mange valgmuligheter, også innenfor sunnere mat og drikke.



MIX

MIX har åpnet fem nye utsalgssteder i 2017 og er i etableringsfasen av nytt konsept som beveger MIX fra kiosk til serveringssted. I 2017 har de lansert ny MIX Cheeseburger sammen med Norges Kuleste Milkshake «The Perfect Match» i kampen om å kapre en stadig yngre kundegruppe.



JAFS

Jafs tilbyr ferdige måltidsløsninger til kundene og har hatt en god utvikling i 2017. Jafs har i løpet av 2017 lansert og bygget om samtlige butikker med ny profil. Alle aktiviteter på mineralvann kjøres med sukkerfritt alternativ. Jafs ble palmeoljefri i 2017 med tanke på frityr-olje. Kjeden teller 58 profilerte Jafsbutikker og cirka 100 assosierte butikker.



ASKO

ASKO leverer dagligvarer til både NorgesGruppens kjeder og til andre eksterne kunder. Etableringen av det automatiserte kjølelageret på Vestby i 2017 vil bidra til økt produktivitet, raskere rullering i verdikjeden, bedre holdbarhet til kundene og muligheter for å tilby et bredere sortiment. Det vil også frigjøre kjølekapasitet på regionlagrene. ASKO har mer enn 30 prosent produktivitetsforbedring i driften siste ti år.





UNIL

Unil AS er ansvarlig for produkter under NorgesGruppens egne merker og har en portefølje på over 2500 produkter. Egne merkevarer bidrar til differensiering og økt konkurransekraft til kjedene, slik at kundene får større valgfrihet og inspirerende produkter. I 2017 har UNIL jobbet med å redusere salt, sukker og mettet fett i alle sine produkter. I tillegg jobbes det med reduksjon av luft i produktemballasjen.

UNIL



BAKEHUSET

Kvalitet og pris på brød og bakervarer blir ansett som en viktig faktor for kundens valg av butikk. Bakehuset har derfor satset på utvikling av en større andel grovere og sunnere produkter, lansering av små brød og småvaresortiment, samt bruk av systemet NGFLYT for sikre at butikkene får dagsferske brød i riktig mengde til riktig tid. I 2017 ble Naturlig Sunt-serien relansert i samarbeid med Turistforeningen.



JOH KAFFE

Joh. Johannson Kaffe med datterselskaper leverer både til dagligvare, hoteller, restauranter, cateringselskaper og egne kaffebarer. Sterke norske merker som Evergood og Ali gjør det fremdeles godt innen dagligvare i et marked preget av sterk utenlandsk konkurranse. Joh. Johannson Kaffe har besluttet bygging av nye produksjonslokaler på Vestby med ferdigstillelse 2019/2020.



MATBØRSEN

Matbørsen produserer spiseferdige produkter til NorgesGruppens butikker og ferdige måltidsløsninger til kundene gjennom både kjede-spesifikke konsepter som «MENY Middag» og egne merkevarer som «Fersk og Ferdig». Matbørsen har i 2017 investert i automatiserte produksjonslinjer for å effektivisere produksjonen. Investeringene vil bidra til at fremtidig vekst kan skje gjennom økt produksjonskapasitet, og med inspirerende og innovative produkter til forbruker.



DNT-brødene med stor suksess i butikk

NorgesGruppen og Den Norske Turistforening samarbeider om å fremme sunn mat, et aktivt friluftsliv og naturvern som sentrale elementer for den norske folkehelsen.



→ I 2017 har vi sammen gjennomført to viktige løft, som vi mener gir både samfunn og forretning.

I september 2017 lanserte Bakehuset i samarbeid med DNT en ny brødserie, Naturlig sunt-brødene. Alle brødene er grove eller ekstra grove, og de har solgt svært godt gjennom høsten og vinteren.

Vi satte også et felles mål om å få 100 000 flere nordmenn ut på tur. Gjennom aktiviteter som «Kom deg ut-dagen» og distribusjon av turkatalogen i Kiwis butikker, har vi bidratt til å mobilisere for, og synliggjøre, turglede.

Byfrokost til dem som trenger det mest

→ NorgesGruppen har i mange år samarbeidet med Kirkens Bymisjon om måltider for dem som trenger det mest. På Tøyen i Oslo åpner Kirkens Bymisjon dørene for mennesker som trenger et godt, varmt og gratis måltid. Tilbudet kalles Byfrokost. Blant de frivillige som jobber her, er også NorgesGruppens ansatte.

Sammen med Bakehuset, KIWI, MENY, SPAR, Joker og ASKO bidrar NorgesGruppen med varer til Byfrokost, et tilbud som ble startet i 2015. I løpet av 2017

bidro NorgesGruppen med 30 000 måltider til gjestene hos Byfrokost, og NorgesGruppens ansatte har hatt gleden av å være en del av den frivillige innsatsen som organiserer serveringen hver helg året rundt.

– Dette er et godt samarbeid, hvor vi kan bidra med våre produkter, og hvor vi også lærer noe i jobben som frivillig. Vi ønsker å starte med oss selv og bidra med flere frivillige krefter på Byfrokost, sier konsernsjef Runar Hollevik.



Finansiell utvikling

Regnskapet for NorgesGruppen, som omfatter vår egneide virksomhet, viser en meget positiv utvikling i 2017, og at konsernet opprettholder sin soliditet.

Omsetningsvekst

Driftsinntekter var på 85 632 MNOK i 2017, mot 80 162 MNOK i 2016. NorgesGruppen øker inntektene med 6,8 prosent siste år. Det gir oss større konkurransekraft og mulighet til å holde matvareprisene nede og tilby et bredt vareutvalg. I 2017 var det tilnærmet nullvekst i matvareprisene (kilde: SSB).

NorgesGruppen vinner nye kunder og vokser betydelig mer enn markedet. I 2017 hadde NorgesGruppen en vekst på 3,1 prosent i et marked som kun vokser 1,1 prosent (kilde: Nielsen).

Til tross for høy etableringstakt hos konkurrentene og sterkere konkurranse fra mat i farta, spise ute, grensehandel, faghandel og netthandel, så øker kundetilstrømningen med 7000 kunder per dag på sammenlignbare butikker. Vår organiske vekst var på 1,5 prosent, mens sammenlignbare butikker i markedet for øvrig hadde negativ vekst. Det betyr at flere forbrukere velger våre kjedekonsepter. Den positive utviklingen i driften gjenspeiles i driftsmargin EBITDA, som går opp 0,1 prosentpoeng til 6,1 prosent i 2017.

KIWI opplever høy kundevekst og hver kunde kjøper enda flere varer. KIWI

jobber hardt hver dag for å være billigst, og kundeundersøkelser viser at KIWI befester posisjonen som Norges billigste kjede. KIWI vokser i hele landet, og hadde spesielt stor vekst i Vest-, Nord- og Midt-Norge. KIWI åpnet 12 nye butikker og hadde netto seks flere butikker enn ved starten av året.

I nærbutikksegmentet fortsetter Joker å vinne kunder i sterk konkurranse. Flere Joker-kjøpmenn i NorgesGruppen investerte i butikkoppgraderinger i 2017 og videreutviklet butikken sin som den lokale møteplassen. Joker-butikkene er i hard konkurranse med

større lavprisbutikker, men klarer med sine hardtarbeidende kjøpmenn å ha god vekst.

SPAR har styrket posisjonen sin gjennom hele fjoråret. De har også utviklet butikker med tilbud om netthandel. SPAR hadde svært høy kundevekst i 2017, og solgte enda flere varer per kunde som følge av vellykkede kampanjer. Gjennom fjoråret har SPAR investert i oppgraderinger av butikkkonseptet.

Utviklingen til de sammenlignbare butikkene til MENY viser at kjeden har fått flere kunder per dag. MENY opprettholder posisjonen som dagligvarekjeden i Norge med de mest tilfredse kundene (Norsk Kundebarometer 2017). Supermarkedkjeden er attraktiv med sitt brede vareutvalg, med tilgang på 30 000 varer gjennom året dersom vi tar med alle lokale- og sesongvarer.

ASKO vant flere kunder i 2017, og innen dagligvaremarkedet startet distribusjonsavtalen med Bunnpris i januar 2017.

Driftsresultatet i 2017 var på 3052 MNOK sammenlignet med 3266 MNOK i 2016. Driftsmargin EBIT i 2017 er på 3,6 prosent sammenlignet med 4,1

i 2016. Resultatmargin var 3,2 prosent i 2017, sammenlignet med 3,9 prosent i 2016. I dette ligger blant annet restruktureringen i det danske dagligvare-selskapet Dagrofa, hvor NorgesGruppen har en eierandel på 48,9 prosent. De besluttet å gjennomføre strukturelle endringer for å sikre fremtidig lønnsomhet. Endringene innebærer at Dagrofa styrker MENY, SPAR og FoodService Danmark og at den danske KIWI-kjeden er avviklet.

Omsetningsveksten i dagligvarebutikker i markedet var historisk lav i 2017, på 1,1 prosent mot 3,1 i 2016. Sterke dagligvareaktører bidrar til å presse prisene i markedet, og grensehandel, mat i farta, spise ute, faghandel og netthandel bidrar til økt konkurranse. Når konkurransen forsterkes, presses igjen prisene, som også er med på å forklare den lave markedsveksten. Marginene i bransjen svekkes særlig på grunn av sterk pris-konkurranse.

For NorgesGruppen har marginene vært stabile over tid takket være ulike effektiviseringstiltak og sterke kjedekonsepter som gjør det godt i markeds-konkurransen.

Investerer i en mer effektiv, digital og bærekraftig forretningsdrift

Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter var i 2017 på - 2507 MNOK, mot - 2669 MNOK året før. Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter var på 5182 MNOK i 2017, mot 4600 MNOK samme periode i fjor.

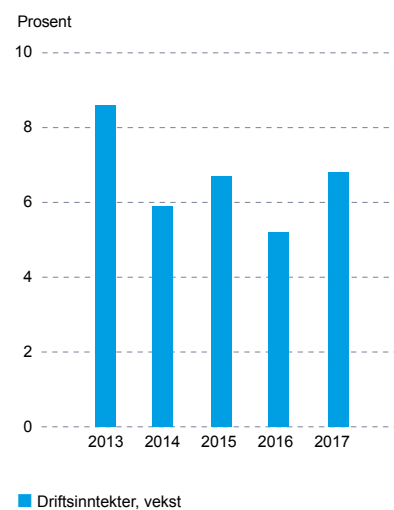
Vår virksomhet krever store investeringer over tid for å videreutvikle attraktive kjedekonsepter og butikker. Vi investerer nærmere tre mrd. kroner årlig både i mer effektiv drift, økt kompetanse, bedre butikker, netthandel og klimanøytral drift.

I 2017 åpnet vi et nytt automatisert sentrallager for kjølevarer som vil gi bedre holdbarhet av ferskvarer i butikkene. ASKO investerte dessuten i større omlegginger av varestrømmer på ferskvare, samt implementering av et nytt transportstyringssystem.

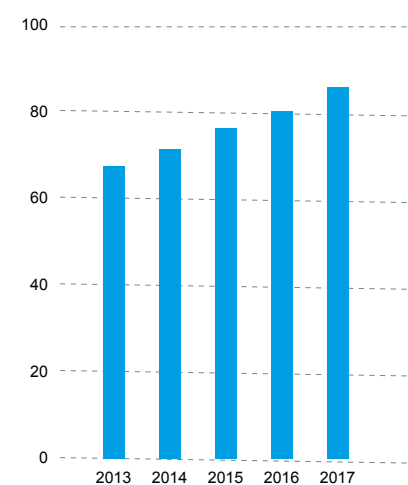
Investeringen i deleierskapet i Eurocash er en av de nye strategiske satsingene for å øke vår kunnskap om markeder og forbrukertrender utover våre landegrenser.

Vi investerte i nye miljøvennlige butikker i 2017, deriblant nye KIWI-butikker. →

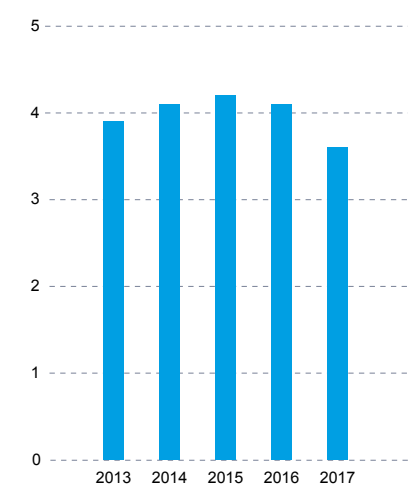
Vekst i driftsinntekter



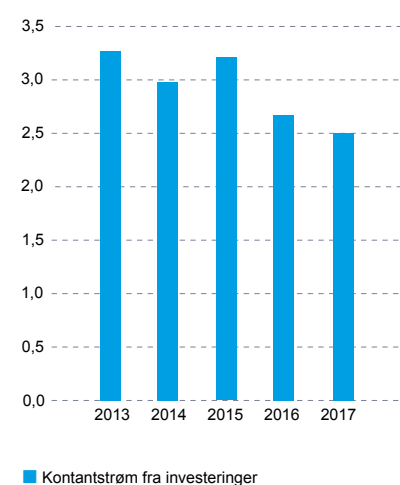
Driftsinntekter
Beløp i mill. NOK



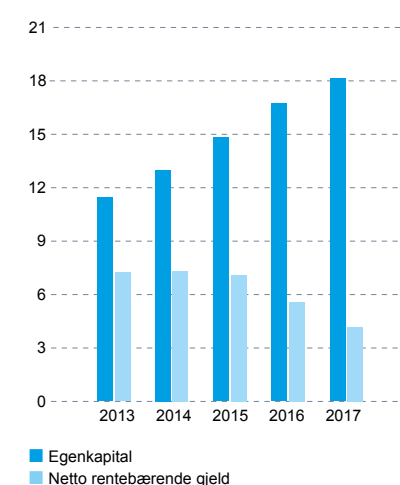
Driftsmargin EBIT
Prosent



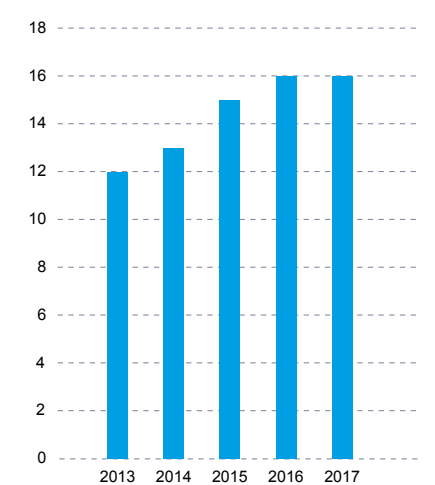
Netto investeringer
Beløp i mill. NOK



Egenkapital og netto rentebærende gjeld
Beløp i mill. NOK



Utbytte per aksje
Beløp i NOK



Finansielle nøkkeltall for konsernet

Resultat		2017	2016	2015	2014	2013
Sum driftsinntekter	NOK mill.	85 632	80 162	76 224	71 391	67 396
Forenklet kontantstrøm (EBITDA) ¹⁾	NOK mill.	5 238	4 846	4 729	4 357	3 899
Driftsresultat (EBIT)	NOK mill.	3 052	3 266	3 170	2 945	2 636
Resultat før skatt	NOK mill.	2 778	3 164	3 001	2 616	2 405
Årsresultat	NOK mill.	2 090	2 465	2 361	1 930	1 793
Aksjer						
Fortjeneste per aksje ²⁾	NOK	52,33	62,30	59,58	48,89	45,46
Utbytte per aksje	NOK	16,00	16,00	15,00	13,00	12,00
Kapital						
Totalkapital	NOK mill.	37 678	36 382	35 104	33 515	30 914
Egenkapital	NOK mill.	18 135	16 728	14 820	13 007	11 455
Egenkapitalandel	%	48,1	46,0	42,2	38,8	37,1
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	4 177	5 578	7 100	7 309	7 188
Lønnsomhet						
Driftsmargin EBITDA ³⁾	%	6,1	6,0	6,2	6,1	5,8
Driftsmargin EBIT ⁴⁾		3,6	4,1	4,2	4,1	3,9
Resultatmargin ⁵⁾	%	3,2	3,9	3,9	3,7	3,6
Avkastning på anvendt kapital ⁶⁾	%	13,1	14,5	14,6	14,6	14,5

1) Driftsresultat før av- og nedskrivninger og inntekt på investering i tilknyttede selskaper
2) Årsresultat til majoritetsinteresser / gjennomsnittlig antall utestående aksjer
3) EBITDA / Driftsinntekter
4) Driftsresultat / Driftsinntekter
5) Resultat før skatt / Driftsinntekter
6) Resultat før finanskostnader / gjennomsnittlig egenkapital + rentebærende gjeld

→ I tillegg er det gjort større investeringer i Deli de Luca på utvalgte Esso-stasjoner.

Andelen som har kjøpt dagligvarer på nett, har mer enn doblet seg siste år. Fysiske butikker må fortsette å jobbe for å tilby forbrukerne inspirasjon, unikhet og kvalitet i årene fremover. Differensiering gjennom kategoriutvikling er derfor avgjørende for økt konkurransekraft for kjedene i dagligvarebransjen de neste årene.

Den aktøren som skal vinne kampen om kundene, må levere på mange parametere: trygghet for pris, raske og gode handleopplevelser, kvalitet og tilbud om sunnere og mer miljøvennlige produkter. Stadig flere forbrukere forventer mer informasjon om produktenes innhold,

hvordan maten er produsert, og hvilken innvirkning produksjonen har på mennesker, dyr og miljø. 6 av 10 ønsker å spise sunnere.

Utviklingen i omsetningen for dagligvarebutikker følger det europeiske markedet mot svakere vekst. Det europeiske dagligvaremarkedet fikk en større nedgang fra tredje kvartal 2015 og har siden da holdt seg stabilt lavt. Norske dagligvarebutikker opplevde nedgangen cirka et år senere, tredje kvartal 2016. NorgesGruppen forventer at veksten holder seg lav i dagligvaremarkedet de neste årene.

Av et matmarked på 280 mrd. har NorgesGruppen 27,2 prosent markeds-

andel (Andhøy, Virke 2017). Tall fra Nielsen viser til netthandel av dagligvarer nå utgjør 2 mrd. kroner, en vekst på 30 prosent siste år. Grensehandel, netthandel, serveringssteder, kiosk- og bensinstasjoner og faghandel tar en stadig større andel av matmarkedet. Det ventes at grensehandelen vil fortsette å øke. Grensehandelen vokser 23,4 prosent siste år, ifølge SSB og Menon Economics. 6 av 10 nordmenn har handlet dagligvarer i Sverige siste år (Food 2018). Det selges mat for 100 mrd. kroner i andre kanaler enn tradisjonelle matbutikker. Det er med på å forklare den lave markedsveksten i det tradisjonelle dagligvaremarkedet.

Års- og bærekraftsrapport er utgitt av NorgesGruppen ASA. Det tas forbehold om trykkfeil.

Rådgivning, design og infografikk:
Itera og Styrkr
Illustrasjoner: Marius Pålerud
Foto:
Siv Dolmen / innside omslag, side 10, 18, 27, 32, 35
Gry Traaen / side 5, 13
Kimm Saatvedt / side 15
Hans Fredrik Asbjørnsen / side 14
iStock/Getty Images / side 7, 8
Øvrige foto NorgesGruppenn



Denne rapporten er Svanemerket, som innebærer at trykksaken oppfyller kriteriene i henhold til en fellesnordisk mijømerking. Se www.ecolabel.no for mer informasjon.



**Vi gir deg en
bedre hverdag**

www.norgesgruppen.no

NorgesGruppen har 1835 dagligvarebutikker fordelt over hele landet. Disse tilbyr mat- og drikkevarer fra hele spekteret av store internasjonale leverandører til norske lokale leverandører. Vi sysselsetter i underkant av 28 000 ansatte i virksomhet som eies av NorgesGruppen, og nærmere 40 000 medarbeidere totalt når kjøpmannseide butikker inkluderes. Les mer på norgesgruppen.no.

Vil du vite mer om hvordan vi styrer arbeidet med bærekraft? Se norgesgruppen.no

Arsregnskapet offentliggjøres 17. april 2018



NorgesGruppen