

ÅRSBERETNING 2015

VIKTIGE HENDELSER

Markedsutvikling

NorgesGruppen har den høyeste organiske veksten i markedet med en markedsandel for 2015 på 41,2 prosent, opp 1,3 prosentpoeng fra året før.

Ingen særlov

I 2015 sa Stortinget nei til lov om god handelsskikk. Stortinget har vedtatt at det skal iverksettes en vurdering av om det er behov for endringer i konkurranseloven. NorgesGruppen opplever at konkurransen i markedet er sterk.

Forslag til lov om søndagshandel

Debatten om søndagsåpne butikker er uavklart. Flere forslag har vært diskutert, blant annet å la kommunene selv bestemme hvorvidt de skal holde søndagsåpent.

Sterk priskonkurranse

Sterk priskonkurranse har bidratt til lavere vekst i markedet enn på flere år. Lavere priser i KIWI er en investering for framtidig vekst, og omsetningsutviklingen viser at KIWI får stadig flere nye kunder.

Overtatt 50 butikker

NorgesGruppen overtok 50 tidligere ICA-butikker, etter at Coop kjøpte ICA Norge. Overtakelsen var et ledd i Konkurransetilsynets vilkår for at Coop skulle få godkjent kjøpet. De 50 tidligere ICA-butikkene er hovedsakelig omprofilert til KIWI-, SPAR- og Joker-butikker.

Satsing i bensinstasjonsmarkedet

NorgesGruppen Servicehandel overtok driften av Esso-stasjonene gjennom driftsselskapet Tiger AS fra 1. desember 2015.

Salg av kjøpesentre

NorgesGruppen solgte Grorud Nærsenter, Rykkinn Nærsenter, Tangen Sentrum Nærsenter og Fagernes Kjøpesentre til Scala Retail Property AS, hvor NorgesGruppen er medeier med 49 prosent.

Innovasjoner i samarbeid med leverandører

I 2015 lanserte NorgesGruppen sporbar laks med en rekke tilleggsverdier i samarbeid med Lerøy, narasinfri kylling i samarbeid med Nortura og små brød i samarbeid med Bakehuset.

Nominert til internasjonal miljøpris

Som eneste aktør fra Norge, var NorgesGruppen og ASKO nominert til Nordisk Råds miljø- og naturpris 2015 for vår ambisiøse klimastrategi.

Satsing på økologi

Rørosmeieriet inngikk en større avtale med NorgesGruppen om levering av økologisk melk. De siste ti årene har NorgesGruppen opplevd en kraftig omsetningsvekst på økologiske varer, og utvalget har gått fra 500 varelinjer i 2007 til i underkant av 1 000 varelinjer i 2015.

Rating for obligasjonsfinansiering

Skyggeratingen på A- ble opprettholdt av DnB Markets i en ny kredittvurdering i 2015. Den sterke ratingen har også Nordea Markets og Handelsbanken Markets gitt NorgesGruppen i flere år.

Utvidelse av samarbeidet mellom Bunnpris og ASKO

Bunnpris undertegnet en utvidet avtale med ASKO med virkning fra 2017, for å sikre tilgang til et bredere vareutvalg og mer effektiv distribusjon til alle Bunnpris sine butikker. Bunnpris skal videreføre egen distribusjon av frukt og grønt, brød og bakervarer, samt enkelte egne merkevarer.

Ny avtale med Norfersk

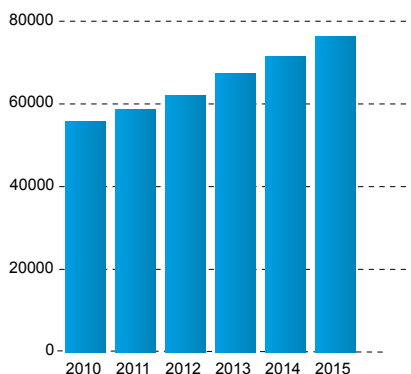
Nortura og NorgesGruppen inngikk avtale om å forlenge Norfersk-samarbeidet med to år. Avtalen skal sikre effektiv produksjon av viktige kjøttvarer og vekst gjennom nyhetslanseringer.

Fond til utvikling av norsk produksjon

Gartnerhallen, Bama og NorgesGruppen er i ferd med å etablere GROfondet på 100 millioner kroner, som skal finansiere og sikre omstilling for norsk frukt- og grøntnæring.

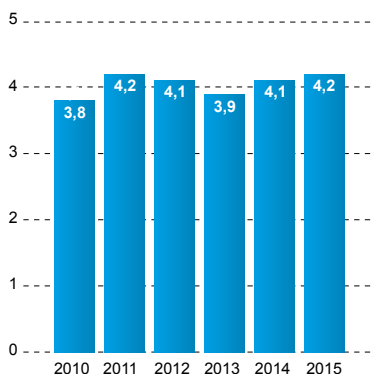
DRIFTSINNTEKTER

Beløp i mill. NOK



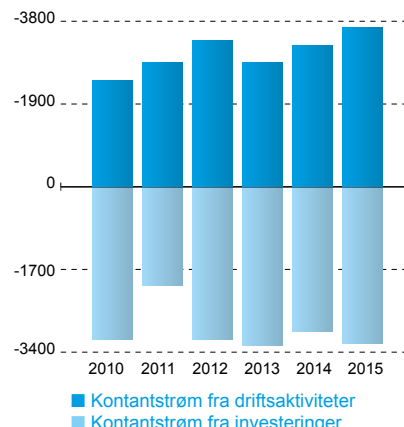
DRIFTSRESULTAT

Prosent av driftsinntekter



KONTANTSTRØM OG INVESTERINGER

Beløp i mill. NOK



Medaljer for egne merkevarer i Norgesmesterskap

Under årets Norgesmesterskap for kjøttprodukter var Unil representert i de fleste kategoriene. Dette resulterte i hele syv gull, tre sølv og seks bronse. Unil tok også to klassetitler for årets produkt i pinnekjøtt spesial og panert produkt.

Først ut med elektriske lastebiler

I 2016 anskaffer ASKO Norges tre første elektriske lastebiler på veiene i Oslo, Bergen og Kristiansand, som første aktør innenfor norsk varedistribusjon.

Nye styremedlemmer

Det ble avholdt ordinær generalforsamling i NorgesGruppen ASA 5. mai 2015. Jan Magne Borgen, Gisele Marchand og Ørjan Svanevik ble valgt inn i styret for NorgesGruppen ASA. Jon R. Gundersen, Cato A. Holmsen og Sverre Leiro, som alle har hatt posisjoner i konsernet siden etableringen, ble behørig takket av.

Samarbeidsavtale med Den norske turistforening (DNT)

NorgesGruppen inngikk en treårig samarbeidsavtale med DNT for å gjøre en felles jobb for folkehelse og sunn mat. Norges største friluftslivsorganisasjon DNT har 270 000 medlemmer og 519 turisthytter.

Siste år med Fresh på Shell-stasjoner

Etter en ti år lang avtale med Shell om drift av Fresh-konseptet, vedtok St1 som nye eiere av Shell å selv ha eierskap for mat- og drikkekonseptet på stasjonene fra og med 1. januar 2016.

MENY overtar Ultra

Ultra- og Centra-butikkene, totalt fem store supermarkeder, er omprofilert til MENY og Jacobs. Delikatesseforretningen Jacobs på Holtet består i sin nåværende form i tillegg til at Ultra Colosseum er omprofilert til Jacobs.

15-års jubileum

I juni 2015 markerte NorgesGruppen at det var 15 år siden selskapet ble etablert som et integrert dagligvarekonsern. Arran-

gementet samlet for første gang en stor andel medarbeidere fra alle deler av konsernet.

VIRKSOMHET OG FORRETNINGSIDÉ

Sterkt forbrukerfokus, attraktive kjedekonsepter og godt kjøpmannskap, forklarer NorgesGruppens posisjon som markedsleder innenfor dagligvarehandel.

1 806 dagligvarebutikker fordelt over hele landet, hvorav 812 egeneide, tilbyr mat- og drikkevarer fra hele spekteret av store internasjonale leverandører til norske lokale leverandører. NorgesGruppen er en av landets største innkjøpsorganisasjoner, med store innkjøp årlig til dagligvare, servicehandel og storhusholdning.

Produktutvikling og innovasjonsarbeid er viktig for utviklingen av tilbudet til norske forbrukere. NorgesGruppen skal være en medspiller og samarbeidspartner for leverandører og norsk landbruk. Den landsdekkende virksomheten danner et viktig grunnlag for konsernets verdiskaping i det norske samfunnet.

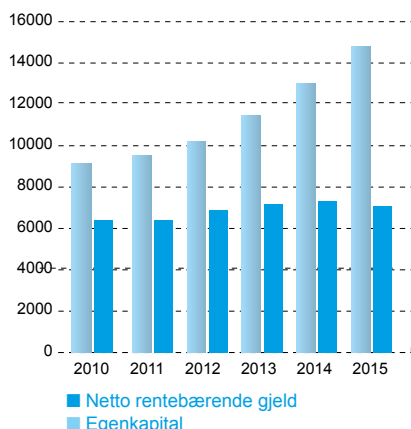
Landets største grossist ASKO sikrer effektiv distribusjon av varer til dagligvare, servicehandel og storhusholdning. Effektiv varelevering gir kunden lavere priser og bredt utvalg, og kjøpmenn får lavere kostnader og høyt varetrykk.

NorgesGruppen er også en av landets største eiendomsaktører. NorgesGruppen Eiendom utvikler og forvalter konsernets eiendomsmasse, og arbeider kontinuerlig med å skaffe gode beliggenheter for butikkjedene.

Handelsnæringen er viktig for samfunnet og bidrar til forretningsutvikling lokalt. Bare ved etablering av en mellomstor dagligvarebutikk genererer det cirka 30 nye jobber. Over 40 000 ansatte i hele landet er tilknyttet NorgesGruppen og våre kjøpmenn.

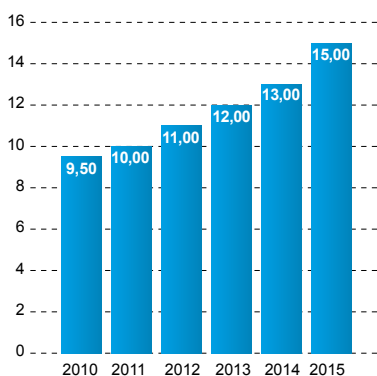
EGENKAPITAL OG NETTO RENTEBÆRENDE GJELD

Beløp i mill. NOK



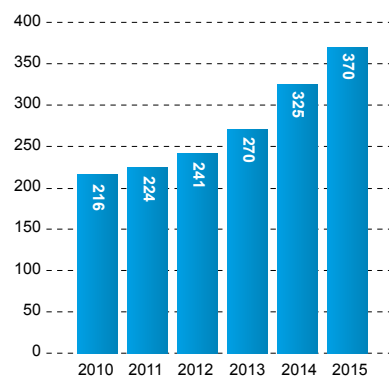
UTBYTTE PER AKSJE

Beløp i NOK



BOKFØRT EGENKAPITAL PER AKSJE

Beløp i NOK



MARKEDSUTVIKLING

Investeringsnivået i markedene for detaljhandel, engros, eiendom og merkevarer er høyt. Eksempler på investeringer er nye butikker, oppgraderinger av eksisterende butikker, distribusjonsanlegg og mer miljøvennlig distribusjon, samt utvikling av nye produkter. Sterk vilje og evne til å investere har vært en nøkkelfaktor for økt markedsandel.

Totalt driftsinntekter for forretningsområdet Detalj viser en økning på 7,5 prosent til 45 603 MNOK i 2015. Driftsresultat viser reduksjon på 15,2 prosent til 1 094 MNOK på grunn av sterk priskonkurranse i dagligvaremarkedet.

Dagligvaremarkedet vokste 2,6 prosent i 2015 mot 4,3 prosent i 2014, ifølge tall fra analysebyrået Nielsen. Sterk priskonkurranse bidro til den laveste veksten i markedet på flere år.

NorgesGruppen har god utvikling både for distriktsbutikker, supermarkeder og lavpris. Omsetningen til NorgesGruppen viser en vekst på seks prosent, 3,4 prosent mer enn totalmarkedet. NorgesGruppen har den høyeste organiske veksten i markedet. Markedsandelen for 2015 er på 41,2 prosent, opp 1,3 prosentpoeng fra året før. Tallene inkluderer både kjøpmannseide og egeide butikker. Endringen i markedsandelene i dagligvaremarkedet er preget av at ICA har trukket seg ut av det norske markedet.

Lavprissegmentet fortsatte å øke sin markedsandel fra 61,8 prosent i 2014 til 63,4 prosent i 2015. KIWI vokser mest av kjedene i NorgesGruppen både organiske og med nyetableringer. KIWI omsatte for 30 990 MNOK i 2015 og har en markedsandel på 18,9 prosent, opp 1,2 prosentpoeng. KIWI hadde størst sammenlignbar vekst i markedet på fem prosent. KIWI har 626 butikker, og 38 nye ble åpnet i 2015. Mellom fire og åtte butikker ble oppgradert hver uke i 2015, til et mer moderne uttrykk og større utvalg av ferskvare, frukt og grønt.

Med stadig større tilbud av ferskvare og utvalg i lavprisbutikkene må supermarkedene fokusere mer på kvalitetstilbud og egne

eksklusive merkevarer. Supermarkedssegmentet totalt hadde en markedsandel på 23,2 prosent i 2015, som tilsvarer en nedgang på 0,7 prosentpoeng. Supermarkedene jobber med å differensiere seg for å møte konkurransen fra lavpris ved å gi en kombinasjon av god service, stort utvalg og digitale løsninger som forenkler kundens handleopplevelse.

MENY omsatte for 18 200 MNOK og har en markedsandel på 10,7 prosent, opp 0,5 prosentpoeng. Sammenlignbar vekst for MENY var på en prosent. MENY har totalt 198 butikker. 12 nye butikker ble åpnet i 2015, deriblant syv tidligere Ultra-butikker. Omprofileringen av Ultra og Centra til MENY skal styrke MENY som supermarked. I 2015 fortsatte MENY sin satsing på lokalmat for å gi norske forbrukere tilgang til kortreist mat med særpreg og høy kvalitet. MENY tilbyr 2 375 produkter fra 450 lokale produsenter.

SPAR-kjeden viste godt driv i 2015 med 2,9 prosent sammenlignbar vekst i 2015. Det ble åpnet 21 nye SPAR-butikker i 2015, som har vist positiv utvikling. SPAR økte sin markedsandel med 0,2 prosentpoeng til 6,9 prosent og omsatte for 11 388 MNOK. Totalt er det 282 SPAR-butikker. Utrulling av ny profil har fortsatt i 2015 med ombygging og nyåpning av 50 butikker i ny profil.

Joker viser en sterk utvikling med mange lojale kunder i et marked som dog blir stadig mer krevende. Nærbutikksegmentet totalt reduserte sin andel fra 8,3 prosent i 2014 til 7,8 prosent i 2015. Joker styrket sin posisjon som den ledende kjeden i nærhandelssegmentet i 2015 med en omsetning på 5 930 MNOK. Sammenlignbar vekst var på 3,5 prosent. Joker åpnet 11 nye butikker og økte sin markedsandel med 0,1 prosentpoeng til 3,6 prosent. Totalt er det 452 Joker-butikker.

Vareutvalg og trender

Stadig flere norske forbrukere velger butikk ut i fra pris. Matvareutvalg og beliggenhet er også fremdeles viktig, viser forbrukerundersøkelser. I Norge er handlevanene annerledes enn i våre naboland, ved at vi handler ofte og lite om gangen. NorgesGruppen jobber kontinuerlig med utvikling av matvareutvalget og lanserte 1 160 nye produkter i 2015. Stadig flere ser etter produk-

ter fra lokale leverandører, og derfor tilbyr også lavprisbutikkene i NorgesGruppen lokalmatprodukter fra 2015. For NorgesGruppen er det viktig å fortsette å fremme lokal matproduksjon. Matvareutvalget øker hvert år, med 4,3 prosent økning i sortimentet for MENY siden 2013 og 2,5 prosent økning i KIWI.

NorgesGruppen ønsker enda flere merkevareleverandører innen hver kategori for å gi forbruker flest mulig valgmuligheter. I leverandørundersøkelsen for 2015 rangerer leverandørene NorgesGruppen som sin beste samarbeidspartner på både totalinntrykk og samarbeidsevne, samt innenfor sortimentstyring, nytenking og forhandlinger.

I underkant av tolv prosent av omsetningen i våre butikker er egne merkevarer. Andelen egne merkevarer i Norge er generelt lav, men forventes å øke noe på grunn av behov for differensiering, kategoriutvikling og økt konkurransekraft for kjedene. Formålet med egne merkevarer er å gi forbrukerne valgfrihet og spennende produkter i tillegg til et prisgunstig alternativ til industriens merkevarer. Økt lønnsomhet for butikkene er også en sentral rolle for våre merkevarer. NorgesGruppen kommer til å fortsette å utfordre leverandørene på områder der merkevarene har høy markedsandel. I produktkategorier der det er få alternativer, er det spesielt viktig å lansere flere egne varianter slik at kundene får et best mulig utvalg. Strategien til NorgesGruppen er derfor ikke økt andel av egne merkevarer isolert sett.

Nye aktører vokser frem, og netthandel med måltidsløsninger levert rett hjem på døren er i god utvikling. Netthandel av mat øker, og NorgesGruppen følger utviklingen nøye. Vi vurderer ulike løsninger og vil etter hvert ta stilling til om og når vi skal teste i mindre skala. Nye markedskanaler og rask endringstakt i teknologi påvirker forbrukeratferd og – forventninger. NorgesGruppen fokuserer primært på effektivisering og forenkling av handleopplevelsen, for å bidra til å holde matvareprisene nede. NorgesGruppen har i dag åtte butikker med selvbetjente kasseløsninger vurdert etter butikkens beliggenhet, størrelse og kundenes handlemønster. Utvikling av applikasjoner på mobiltelefoner skaper dialog og lojalitet hos kunder. Digitale kundedata blir benyttet for å tilby kundene relevant informasjon. SPAR, KIWI og MENY har lansert en app-tjeneste som enkelt setter opp handleliste og gir relevante tilbudsvare.

Priskonkurransen fører til lavere marginer

Sterk priskonkurransen i dagligvaremarkedet har bidratt til den laveste veksten i markedet på flere år og press på marginer for hele detaljområdet. Lavere priser i KIWI er en investering for framtidig vekst, og omsetningsutviklingen viser at KIWI får stadig flere nye kunder.

Konkurransforhold og kampanjeaktiviteter er sentrale forhold som påvirker matvareprisene, og gjør at prisene på matvarer varierer i løpet av et år. Forhandlinger med de største leverandørene er også et viktig bidrag for å holde matvareprisene så lave som mulig. Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at matprisene i flere år har steget mindre enn prisen på andre varer i samfunnet.

Vekstmuligheter i Danmark

Dagligvarekonsernet Dagrofa i Danmark, hvor NorgesGruppen eier 48,9 prosent, har overført butikker fra kjedene SuperBest og Eurospar til det nye supermarkedskonseptet MENY. Ved å satse på MENY i Danmark, har Dagrofa etablert et supermarkedskonsept med høy kvalitet for de danske kundene. De første MENY-butikkene så dagens lys i mai 2015. I tillegg har KIWI 101 butikker i Danmark i dag. I det danske dagligvaremarkedet er det

utfordrende å konkurrere, blant annet på grunn av at kjedene i Dagrofa ikke har vært gode nok på løpende markedstilpasning. NorgesGruppen støtter den strategiske retningen til Dagrofa, som innebærer å fokusere virksomheten på dagligvarehandel.

Engros

Totale driftsinntekter for forretningsområdet Engros, som inkluderer inntekter mellom interne segmenter, økte 6,6 prosent til 55 836 MNOK i 2015. I perioden 2011 til 2015 har ASKO hatt vekst i produktivitetsutviklingen på 15,1 prosent, som er en vesentlig årsak til det oppnådde driftsresultatet på to prosent av omsetningen (1 123 MNOK).

ASKO distribuerer mat- og drikkevarer til lavprisbutikker, supermarkeder og nærbutikker tilknyttet NorgesGruppen. I tillegg har ASKO distribusjonsavtale med cirka 14 000 kunder i storhusholdning- og servicehandelsmarkedet, som utgjør 19 prosent av totale salgsinntekter for ASKO i 2015. Med over 17 000 kunder og 3 300 medarbeidere er ASKO landets største grossist.

ASKO kan vise til gode resultater og økte salgsinntekter i 2015, primært på grunn av volumvekst og nye varegrupper i dagligvaremarkedet. NorgesGruppen ble enige med Hansa Borg om en overgang til grossistdistribusjon for dagligvaremarkedet. Fra april 2016 overtar ASKO denne distribusjonen, i tillegg til eksisterende omsetning av Coca-Cola, Aass Bryggerier, Mack Bryggerier og en rekke lokalproduserte produkter.

Spredt bosetting og store avstander mellom utsalgsstedene gjør effektiv logistikk utfordrende. Kontinuerlig arbeid for mer effektiv logistikk er derfor viktig. ASKO har over tid jobbet med soneleveranser i butikk, som betyr at butikken deles inn i definerte soner og at leveransene styres i forhold til etterspørsel pr. sone. Butikkene melder om en enklere varepåfylling, bedre kontroll på varebeholdningen og bedre varetrykk, samt mer oversiktlig butikk- og lagerlokaler.

Høyere andel av fersk mat med kortere holdbarhet kombinert med mer variert etterspørsel, har krevd betydelig omstilling og endringer i både vareleveransene og IT-løsninger. ASKO er en ledende aktør innen lagring, transport og bestillingssystemer. ASKO Mobilhandel er i tillegg til NGFlyt og ASKO Netthandel digitaliserte og automatiske bestillingssystem for kundene til ASKO. Disse systemene bidrar til å sikre økt effektivitet og færre utsolgte produkter.

For å effektivisere varestrømmen og håndtere økt vekst, fortsetter ASKO å utvide kapasiteten på sine anlegg med 44 000 kvadratmeter i 2016. Et nytt sentrallager for kjølte varer vil stå klart i 2016. Det automatiserte anlegget på 23 000 kvadratmeter vil håndtere 60 prosent av all ferskvareomsetning i ASKO. Sentrallageret for kjølevarer vil bidra til mer effektiv varestrøm, økte miljøbesparelser og ferskere varer over hele landet.

Storhusholdningsmarkedet

Markedet for storhusholdning inkluderer matleveranser til kantiner, restauranter, hoteller og offentlige institusjoner, der ASKO er en av to landsdekkende grossister. Av det totale innkjøpsbehovet til storhusholdningsmarkedet i Norge, har NorgesGruppen og ASKO en estimert markedsandel på cirka 36 prosent, inkludert Storcash med ni spesialbutikker for næringsdrivende.

Nye avtaler og meromsetning på eksisterende kunder bidro til økt markedsandel, opp ett prosentpoeng fra i fjor. I 2015 ble kantineoperatøren 4Service og Samkjøpsgruppen nye kunder. Statoil

gikk imidlertid over til annen distributør i september 2015. ASKO har flere kunder innenfor offentlig sektor. Kriminalomsorgen og Helse Nord er nye kunder fra 2016. Fersk og kjølt fisk ble ny varegruppe i 2015, der Unil har salgansvaret og Sjømathuset er produsent.

Merkevarer

Forretningsområdet Merkevarer består av hel- og deleide produksjonsselskaper og innkjøp av egne merkevarer. Totale driftsinntekter for egneid virksomhet, som inkluderer inntekter mellom interne segmenter, økte 11,6 prosent til 9 233 MNOK i 2015. Driftsresultatet økte med 9,2 prosent til 496 MNOK.

Unil, som er ansvarlig for utvikling, innkjøp, salg og markedsføring av NorgesGruppens egne merkevarer, viser god utvikling i 2015. Arbeidet med tydeligere merking og reduksjon av salt, sukker og mettet fett, fortsetter i 2016. Unil har blant annet redusert innholdet av mettet fett med cirka 420 tonn fra 2013 til 2015. Varemerkene First Price, Eldorado og Unik står for det største salget, men også Folkets viser sterk utvikling. Konkurransesituasjonen i dagligvaremarkedet har ført til en betydelig høyere vekst for Unil gjennom økt etterspørsel etter prisgunstige alternativer. Unil har igangsatt et arbeid for å forsterke satsingen på enkelte varemerker.

2015 viser positiv utvikling for Joh. Kaffe og Solberg Hansen. De drar nytte av lavere råvarepriser og bedre marginer på enkelte handelsvarer, til tross for svakere valutakurs. Joh. Kaffe har startet planlegging av bygging av nye lokaler og kaffebrenneri på Vestby. Joh. Kaffe kjørte i 2015 bred markedsføring for Evergood kaffe i ny drakt.

Det totale brødmarkedet har vist fallende volumtrend gjennom flere år, men fallet ser ut til å flate ut. Bakehuset lanserte i 2015 småbrød i samarbeid med butikkjedene til NorgesGruppen, som har bidratt til positiv omsetningsutvikling. Markedsføring og lansering av flere grove brødvarianter og tydeligere merking, bidro til økt salg i brødkategorien i 2015.

Matbørsen, som produserer mat for Unil, viser stabil utvikling i 2015. Selskapet forventer økt salg til MENY, Unil og kunder innenfor storhusholdning via ASKO. Selskapet har en arbeidskrevende produksjon med full utnyttelse av produksjonskapasiteten.

Eiendom

Totale driftsinntekter for forretningsområdet Eiendom, som inkluderer inntekter mellom interne segmenter, økte 18 prosent til 633 MNOK i 2015. Driftsresultatet økte med 28,9 prosent til 335 MNOK.

NorgesGruppen er en av Norges største eiendomsaktører med cirka 800.000 kvm eiendom fordelt på detalj-, industri- og engroseiendommer. Virksomhetsområdet Eiendom består av 185 egneide eiendommer fordelt på 170 ulike AS, herunder seks kjøpesentre, 14 utviklingseiendommer, 128 andre eiendommer, seks industrieiendommer og 16 tomteselskaper. Foruten NorgesGruppens egne butikker, tilbyr NorgesGruppen også lokaler og eiendommer til andre leietakere. Cirka 40 prosent av detaljeiendommenes areal ble leid ut til eksterne leietakere i 2015.

NorgesGruppen solgte i 2015 selskapets fire største kjøpesentre, Rykkinn Nærcenter AS, Tangen Sentrum Nærcenter AS, Grorud Nærcenter AS og Fagernes Kjøpesenter AS til Scala Retail Property AS. NorgesGruppen eier 49 prosent av Scala Retail Property AS. I 2015 har NorgesGruppen Eiendom fokusert på

restrukturering av eiendomsporteføljen, samt eiendoms- og prosjektutvikling.

Gjennom våre regionale datterselskaper utvikles og forvaltes NorgesGruppens eiendomsmasse i et langsiktig perspektiv. Selskapet har særlig stor kompetanse innen butikk og handel. Det arbeides kontinuerlig med å skaffe gode beliggenheter for våre butikkjeder, et arbeid som blir stadig mer komplisert og krevende. Som eiendomsaktør må det investeres mer i større prosjekter for å få plass i de mest attraktive eiendommene for salg av dagligvarer.

Servicehandelsmarkedet

Markedet for servicehandel er i en spennende utvikling hvor ferdige måltidsløsninger og kaffe er blant kategoriene med størst vekst. Servicehandel omsetter årlig for 3 700 MNOK med total 810 utsalgssteder. Konkurransen i markedet retter seg også mot dagligvarebutikker og kaffebarer som satser på mat og drikke for folk i farta. I hovedtrekk er trendene innen spisevaner større krav til enkelhet, ferskhet og kvalitet. Dette er en trend i mange land, blant annet på grunn av urbanisering og stadig flere enmannshusholdninger. Kjedene Deli de Luca, Mix, Dolly Dimples, Jafs og Kaffebrenneriet, viser alle god utvikling i 2015.

I bensinstasjonsmarkedet satses det mer enn på mange år, da alle de store aktørene har fått nytt eierskap. Dette bidrar til nye satsinger på markedsvekst. For NorgesGruppen utløp den tiårige avtalen med Shell om Fresh-konseptet i 2015, da nye eiere ønsket å ha kontroll over eget konsept. NorgesGruppen Servicehandel overtok selskapet Tiger AS, som drifter Esso-stasjonene, fra desember 2015. Målet er å etablere en helt ny standard for vareutvalget langs norske veier, med blant annet Deli de Luca-konseptet på utvalgte stasjoner.

RAMMEBETINGELSER

NorgesGruppen legger vekt på å kommunisere klare synspunkter og perspektiver åpent i samfunnsdebatten og i dialog med sentrale og lokale politikere, myndighetspersoner og andre premissgivere. NorgesGruppen er medlem i næringslivets nest største bransjeorganisasjon, Virke, som fronter felles bransjesaker.

For dagligvarebransjen i 2015 har den offentlige debatten i stor grad vært preget av hvorvidt det bør innføres ytterligere reguleringer av hensyn til konkurransesituasjonen i bransjen og lovendringer knyttet til søndagsåpne butikker.

Ingen særlov

I 2015 sa Stortinget nei til lov om god handelsskikk. Stortinget har vedtatt at det skal iverksettes en vurdering av om det er behov for endringer i konkurranseloven. NorgesGruppen opplever at konkurransen i markedet er sterk.

Ikke konkrete forslag til søndagsåpent

Debatten om søndagsåpne butikker er uavklart. Flere forslag har vært diskutert, blant annet å la kommunene selv bestemme hvorvidt de skal holde søndagsåpent. Virke mener at en liberalisering av søndagsåpne butikker vil gi økte kostnader og krevende vilkår for mindre butikker og supermarkedene. Distriktsbutikkens lønnsomhet vil også kunne bli ytterligere utfordret.

Dagligvareportal

Forbrukerrådet utreder nettportal for sammenligning av matvarepriser, vedtatt av Stortinget. NorgesGruppen mener en slik portal må gjennomføres med forsvarlige og realistiske rammer, for at den skal bli et nyttig verktøy for forbrukerne.

Regjeringsoppnevnt markedsbalanseringsutvalg

NorgesGruppen er direkte berørt av markedsregulering av landbruksprodukter, for eksempel tilgang til kjøtt- og meieriprodukter.

Krav fra EU om betydelig økte importkvoter

Etter EØS-avtalens artikkel 19, skal det hvert annet år forhandles med sikte på å utvide handelen. Utfallet vil påvirke våre rammebetingelser knyttet til import av viktige varegrupper. En ny WTO-avtale vil sannsynligvis også påvirke importrestriksjonene.

RISIKOFORHOLD

Vilje til å ta risiko er nødvendig for en sunn forretningsutvikling. Prinsipper for risikostyring i NorgesGruppen bygger på at dette er en integrert del av virksomhetsstyringen, anvendt i mål- og resultatstyringen. Målet er å kunne identifisere, vurdere, følge opp og agere på risikoforhold. Tilfredsstillende styring av risiko øker sannsynligheten for at strategiske og operative mål blir nådd. For datterselskapene ligger ansvaret til daglig leder og styret, mens det for konsernet totalt følges opp av konsernsjef og styret i NorgesGruppen ASA.

Styret har besluttet konsernets risikopolitik, som skal påse at det er forsvarlig risikostyring i konsernet som helhet og gjennomgå konsernets overordnede risikoområder. Styrets vurdering er at NorgesGruppen sett under ett har en moderat risikoeksponering.

Eierstyring og selskapsledelse

NorgesGruppen ASAs prinsipper for eierstyring og selskapsledelse følger Norsk Anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (NUES) av 30. oktober 2014. Prinsippene skal bidra til tillit til konsernet og størst mulig verdiskaping over tid.

Styret har avgitt en egen erklæring om eierstyring og selskapsledelse i henhold til Norsk Anbefaling for eierstyring og selskapsledelse og regnskapslovens § 3-3b. Erklæringen behandles på den ordinære generalforsamlingen, og er tilgjengelig i NorgesGruppens årsrapport. Erklæringen følger prinsippet om «følg eller forklar», ved at eventuelle avvik fra anbefalingen er beskrevet og begrunnet under hvert punkt.

Styret består av ti medlemmer, herav fem menn og fem kvinner. Styret har i tillegg to observatører, hvorav én mann og én kvinne. Styrets leder Knut Hartvig Johannson innehar indirekte 29 760 242 aksjer i NorgesGruppen. Alle andre styremedlemmer er uavhengige av hovedaksjonær. Antall styremøter i 2015 var åtte.

Revisjonsutvalget består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer. Revisjonsutvalget møtes minst tre ganger i året, og har blant annet som mandat å forberede styrets kvalitets-sikring av den finansielle rapportering.

Kompensasjonsutvalget består av tre medlemmer valgt av og blant styrets medlemmer. Komiteen skal fungere som et forberedende organ for styret i saker som gjelder vurdering av og kompensasjon til konsernsjef. Komiteen skal også vurdere og rådgive konsernsjef vedrørende kompensasjon til de andre medlemmene i konsernledelsen.

Vi viser til erklæring om eierstyring og selskapsledelse for mer informasjon om styret og underutvalg.

Operasjonell risiko og markedsrisiko

Kjernevirksomheten i NorgesGruppen opererer i markeder preget av få aktører, sterk konkurranse på pris, sortiment og etable-

ringer, og etter hvert begrensede muligheter for vekst gjennom oppkjøp. Konsernet legger vekt på økt organisk vekst, samtidig som muligheter for nyetableringer forfølges.

Tiltak for kostnadsbesparelser er fortsatt viktig for framtidig konkurransekraft. Det er allerede iverksatt flere tiltak for effektivisering blant annet innen operativ forenkling, verdikjedeoptimalisering og innenfor informasjonsteknologi.

Framtidige endringer i rammebetingelser, lover og regler vil kunne innebære både begrensninger og muligheter for dagligvarebransjen og NorgesGruppen. NorgesGruppen legger vekt på å kommunisere klare synspunkter og perspektiver åpent i samfunnsdebatten og i dialog med sentrale og lokale politikere, myndighetspersoner og andre premissgivere.

Makroøkonomiske forhold og lavere vekst for norsk økonomi, gir risiko for innstramminger i husholdningene blant annet på grunn av økende arbeidsledighet. Svakere olje og råvarepriser samt lavere verdenshandel, vil kunne gi ringvirkninger i hele landet. En konsekvens for varehandelen kan være lavere forbruksvekst i årene som kommer.

Den raske endringstakten i teknologi forventes å påvirke forbrukeratferd og – forventninger. Innovasjon og tilpasningsdyktighet gjennom bredde i butikkonsepter og virksomheten forøvrig skal gjøre NorgesGruppen fleksibel for endringer i markedsutvikling og overfor forbrukertrender.

Mattrygghet er et prioritert område både overfor myndigheter, våre leverandører, i grossistledet og i butikkene. NorgesGruppen har dialog med en rekke offentlige instanser og andre interessenter, som Mattilsynet, Vitenskapskomiteen for Mat, Senter for Mattrygghet ved NMBU, Folkehelseinstituttet og Forbrukerrådet. Antall situasjoner hvor varer trekkes fra markedet øker stadig. Mer enn 70 prosent av tilbaketrekkingene i 2015 skyldes kvalitetsavvik uten helsefare, og økningen viser at leverandørene blir stadig flinkere til å avdekke feil systematisk.

Finansiell risiko og likviditetsrisiko

NorgesGruppen legger til grunn en forsvarlig finansiell styring. De viktigste finansielle risikoområdene er renterisiko, likviditetsrisiko og valutarisiko. NorgesGruppen har som målsetting å opprettholde en sterk finansiell handlefrihet.

Konsernet har en differensiert låneportefølje bestående av obligasjonslån, sertifikatlån og ulike kommitterte kredittfasiliteter i bank med varierende løpetider. Refinansiering av låneporteføljen er en kontinuerlig prosess. Konsernet har vært aktiv i obligasjons- og sertifikatmarkedet, samt tatt nye kredittfasiliteter gjennom 2015.

Styret fokuserer på konsernets finansielle situasjon og har løpende oppdatering av denne gjennom året. Styrets vurdering er at konsernet har tilfredsstillende låne – og betalingssevne, som opprettholder tilstrekkelig finansiell handlefrihet.

Låneporteføljen fremstår som godt diversifisert mot risiko med hensyn til forfallstruktur og finansieringskilder. NorgesGruppen er eksponert mot endringer i pengemarkedsrenten NIBOR, da lånene i stor grad er basert på denne og endringer i rentederivatenes markedsverdi.

NorgesGruppens operative virksomhet anses ikke å være spesielt renteutsatt, og konsernet har valgt en relativ lav rentebindings-

portefølje. Styret har vedtatt rutine for bruk av finansielle rente-instrumenter for å dempe effekten av svingninger i det kortsiktige rentemarkedet.

NorgesGruppen er i hovedsak eksponert for valuta på varestrøm, investeringer og tjenester. Konsernet benytter valutainstrumenter for å begrense effekten som følge av svingninger i valutakurser. Konsernet har begrenset kreditt risiko i forbindelse med salg i butikk, salg til øvrige kunder og kjedemedlemmer, samt utlån. Konsernet har over lang tid hatt lave realiserte tap.

FINANSIELL UTVIKLING OG REDEGJØRELSE FOR ÅRSREGNSKAPET

Konsernet har over tid hatt en solid og god finansiell posisjon, med lønnsom drift og stabil avkastning. Kredittvurderinger fra bankinstitusjoner har over flere år gitt konsernet skyggering på A-

Regnskapet for NorgesGruppen omfatter vår egneide virksomhet, herunder 812 butikker per 31.12.2015. I organisasjonen er det totalt 28 233 ansatte.

Økt omsetning

Omsetningen til NorgesGruppen viser at stadig flere forbrukere handler i våre butikker. KIWI er den aktøren som har økt sin omsetning mest både i nye og eksisterende butikker. Overtagelse av tidligere ICA-butikker har bidratt positivt til omsetningsutviklingen. ASKO kan vise til økte salgsinntekter i 2015, hovedsakelig på grunn av volumvekst og nye varegrupper.

2015 gav god økning i driftsinntektene for alle virksomhetsområdene, sammenlignet med året før.

NorgesGruppen-konsernet hadde i 2015 en økning i driftsinntektene på 6,8 prosent sammenlignet med 2014, med totale driftsinntekter på 76 224 MNOK.

Tilfredsstillende resultatutvikling

Flere engangshendelser bidrar til et sterkt driftsresultat i 2015, deriblant salg av fire kjøpesentre til Scala Retail Property AS. God økning i driftsinntektene gir bedret driftsresultat sammenlignet med forrige år. Konsernets driftsresultat for 2015 ble 3 170 MNOK. For 2014 var driftsresultatet 2 945 MNOK.

Driftsmarginen for 2015 er på 4,2 prosent (4,1 prosent i 2014). Relativt lave marginer over tid gjør det nødvendig med store volumer for å opprettholde lønnsomhet over tid.

EBITDA-marginen er på 6,2 prosent sammenlignet med 6,1 prosent for 2014. EBITDA, definert som driftsresultat før av- og nedskrivninger og inntekt på investering i tilknyttede selskaper, endte på 4 729 MNOK. Dette er en økning på 372 MNOK fra 2014.

2015 er preget av sterk priskonkurranse. Justert for engangshendelser er EBITDA-marginen på 5,75 prosent, en nedgang sammenlignet med året før (6,05 prosent i 2014). EBITDA justert for engangshendelser er på 4 371 MNOK, en økning på 52 MNOK fra 2014.

Resultat før skatt i 2015 er på 3 001 MNOK (2 616 i 2014) og resultat etter skatt ble 2 361 MNOK (1 930 i 2014). Av dette utgjør majoritetenes andel av årsresultatet 2 333 MNOK.

Avkastning på anvendt kapital i forhold til 2014, er uendret på 14,6 prosent for 2015. Avkastningen på investeringene skyldes

hovedsakelig god avkastning av investeringer i den operative virksomheten over flere år, samt realisering ved salg av kjøpesentre. Bedre utnyttelse av distribusjonslagre bidrar til en mer effektiv verdikjede for varelevering til butikker over hele landet. Avkastningen på anvendt kapital for detaljvirksomheten er imidlertid nedadgående, blant annet på grunn av prispress i markedet og høyere kostnader ved etablering av butikker. I tillegg viser både supermarkeds- og nærbutikksegmentet en nedadgående trend.

Store investeringer i drift og anlegg

NorgesGruppens virksomhet krever store løpende investeringer årlig for å sikre lønnsomheten i et langsiktig perspektiv. Det investeres for om lag 3 000 MNOK årlig, hvorav over halvparten er for å sikre optimal drift og oppgraderte butikker. Resterende er investeringer for effektivisering av drift og verdikjede, samt å sikre fortsatt attraktive beliggenheter for våre butikkjeder. Blant annet investeres det i kjølelager, mer miljøvennlige butikker og lastebiler, nye og mer effektive bestillingssystemer og emballasje-forbedringer.

Store investeringer i anleggsmidler gjenspeiles i totalkapitalen på 35 104 MNOK, en økning på 1 589 MNOK fra forrige år. Totalkapitalen viser økning i varelager og kortsiktige fordringer som følge av økt omsetning.

Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter er på 3 212 MNOK sammenlignet med 2 983 MNOK i 2014. Netto kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter 2015 var på 3 665 MNOK, sammenlignet med 3 248 MNOK i 2014. Dette er i hovedsak EBITDA fratrukket betalt skatt og endring i arbeidskapital og andre tidsavgrensingsposter.

Netto kontantstrøm fra finansaktiviteter endte på minus 347 MNOK. Justert for utbetalt utbytte i 2015 er kontantstrøm fra finansaktiviteter pluss 177 MNOK som følge av lavere netto rentebærende gjeld.

Et solid konsern

Konsernets egenkapital anses å være solid med en god likviditetsreserve. Netto rentebærende gjeld er redusert med 209 MNOK til 7 100 MNOK pr. 31.12.2015 og ubenyttede trekkfasiliteter utgjør

5 283 MNOK. Til tross for store investeringer de senere årene, viser utviklingen i andelen av rentebærende gjeld en nedadgående trendens i forhold til egenkapitalen.

Egenkapitalandelen på 42,2 prosent er vurdert å være tilfredsstillende i forhold til konsernets virksomhet og risikoeksponering. Høyt investeringsnivå påvirker ikke egenkapitalandelen i nevneverdig grad. Balansen pr. 31.12.2015 viser en egenkapital for konsernet på 14 820 MNOK.

Stabil avkastning for aksjonærene

Resultat pr. aksje, beregnet ut i fra majoritetenes andel av årsresultatet i forhold til gjennomsnittlig antall utestående aksjer, ble 59,58 NOK, en økning på 21,9 prosent sammenlignet med 2014.

NorgesGruppens aksjonærer skal over tid ta del i selskapets verdiskapning ved å oppnå konkurransedyktig avkastning på sine aksjer gjennom utvikling i reell egenkapital og utbytte. Styret arbeider for en klar og forutsigbar utbyttepolitikk. Det er et mål at minimum 25 prosent av fortjeneste pr. aksje utdeles i utbytte, så lenge selskapets framtidige kapitalbehov er tilfredsstillende dekket.

NorgesGruppens aksjer er ikke notert på børs, men som en mulighet tilbyr NorgesGruppen å kjøpe tilbake aksjer dersom aksjonær ønsker å realisere disse. NorgesGruppen har forkjøpsrett til aksjer som omsettes.

Totalt antall aksjonærer er 872 pr. 31.12.2015. De største aksjonærene er Joh. Johannson AS med 74,4 prosent, Brødrene Lorentzen AS med 9 prosent og Pett Kjede og Servicekontor AS med 6,3 prosent. NorgesGruppen ASA eier 2,13 prosent egne aksjer.

Morselskapet

NorgesGruppen ASA er konsernets morselskap. Morselskapets virksomhet utgjør primært konsernfunksjonene Økonomi og finans, Kommunikasjon og samfunnskontakt, samt Kategori, innkjøp og kvalitet. Sum driftsinntekter for morselskapet i 2015 ble 361 MNOK, en endring fra 267 MNOK i 2015. NorgesGruppen ASA sitt driftsresultat i 2015 endte på minus 46 MNOK. Resultatet før skatt ble 1 741 MNOK og årsresultat etter skatt 1 652 MNOK. Resultatet skyldes i hovedsak inntektsført konsernbidrag.

Disponering og utbytte

Årsresultatet til morselskapet er disponert som følger:

Arsresultat 2015:	1 652 MNOK
Foreslått utbytte:	587 MNOK
Overført til annen egenkapital:	1 065 MNOK
Foreslått utbytte pr. aksje:	15 NOK

Fortsatt drift

Styret bekrefter at forutsetningene om fortsatt drift er til stede. Konsernet er i en god økonomisk og finansiell stilling. Konsernets framtidsutsikter vurderes å være gode.

Hendelser etter balansedagen

Styret bekrefter at det etter balansedagen ikke er inntruffet hendelser av vesentlig betydning for det avlagte regnskapet.

Finansielle utsikter

Investeringer i nye butikker og beliggenheter blir et stadig mer krevende arbeid, som medfører høyere kostnader for hvert år. Flere butikker har anlegg for kjøp og frys, husleiene blir høyere og konkurranse om lokalene større. Resultatet er at det blir dyrere å etablere butikker. Dette betyr igjen at det tar lengre tid å tjene inn butikkinvesteringene. Et resultat av dette er at avkastningen på anvendt kapital for detaljvirksomheten er nedadgående.

I tillegg vil 2016 kunne gi svakere nøkkeltall for konsernet, på grunn av sterkt press på priser og tilhørende marginer. Konsernets bruttofortjeneste vil påvirkes i negativ retning som følge av dette. Prispresset i markedet medfører pressede marginer for hele detaljvirksomheten.

NorgesGruppen forventer økte salgsinntekter for nyetablerte butikker med første hele driftsår i 2016. Det planlegges i tillegg flere nye butikker i 2016, med flertallet for KIWI i det sterkt voksende lavprismarkedet. Det forventes økte inntekter for engros, som følge av blant annet samtransport, returlogistikk og økte volumer.

SAMFUNNSROLLEN

NorgesGruppen berører mange ulike interessenter og påvirker både samfunnet og en stor del av befolkningen. Dette gir våre omgivelser rett til å mene noe om oss. Det gir også våre

omgivelser rett til å forvente at vi tar ansvar utover det egenyttige og forretningsmessige. Årlig status på samfunnsansvar blir kommunisert i en egen rapport, vedlagt denne beretningen. Rapporten gir en status på hvilke resultater vi har oppnådd så langt, samt beskriver ambisjoner knyttet til områdene sunnere liv, riktigere ressursbruk, ansvarlig verdikjede, lokal styrke og motiverte medarbeidere.

Sunnere liv

NorgesGruppen stiller seg bak myndighetenes kostråd for å bidra til god helse ved å forebygge livsstilssykdommer. Det norske kostholdet går i riktig retning, men en stor andel av befolkningen følger fortsatt ikke kostrådene. De største ernæringsmessige utfordringene framover er å øke inntaket av grønnsaker, frukt og bær, grove kornprodukter og fisk, samt å redusere inntaket av salt og redusere inntaket av sukker og mettet fett.

NorgesGruppen har satt ambisiøse og langsiktige mål for arbeidet med å tilby sunnere mat og bidra til bedre folkehelse. Alle kjedene har gjennomført satsinger for å få kundene til å velge mer av det sunne. NorgesGruppen har i tillegg fjernet alt salt i kjøttdeigprodukter, og konsernets eget bakeri Bakehuset har redusert saltinnholdet i brød mest og raskest i sin bransje. I 2015 lanserte NorgesGruppen Prior-kylling uten bruk av narasin i foret, og i 2016 tilbyr butikker over hele landet denne kyllingen.

Parallelt med innsatsen i kjedene og verdikjeden samarbeider NorgesGruppen aktivt med helsemyndighetene. I 2015 bidro vi til lanseringen av Saltpartnerskapet, som er et samarbeid for folkehelsen med mål om å redusere saltinntaket i Norge med 15 prosent innen 2018. Vi deltar også i utviklingen av tilsvarende initiativ for å redusere inntaket av sukker og mettet fett.

Riktigere ressursbruk

Vi arbeider målrettet med tiltak for å redusere og kompensere for utslippene av klimagasser fra transportaktiviteter, HFK-lekkasjer, strømførbruk og avfall. Som eneste aktør fra Norge var NorgesGruppen og ASKO nominert til Nordisk Råds miljø- og naturpris 2015 for vår ambisiøse klimastrategi. Den skal sikre at virksomheten går en bærekraftig fremtid i møte ved omstilling til biobrensel i transportsektoren og fornybar energi.

Eksempler på effektive miljøtiltak er høy grad av utsortering og kildesortering av eget plastavfall, samt utnyttelse av gjenvunnet plast som råstoff i bæreposene. Et annet eksempel er høy andel av utsortert matavfall til biogassproduksjon, samt mål om å benytte biler som kan utnytte denne biogassen som drivstoff. NorgesGruppen har dessuten et veletablert system for kildesortering, og jobber aktivt for å redusere og utnytte matavfallet som kastes i butikkene. Vi tar vare på maten gjennom nedprising av mat med kort gjenværende holdbarhet, opplysningskampanjer til forbruker og støtte til Matsentralen i Oslo.

NorgesGruppen Eiendom har også satt i gang tre pilotprosjekter i samarbeid med Enova, innenfor området miljø- og energieffektive bygg. Målet med disse prosjektene er å halvere energiforbruket til dagligvarebutikkene sammenlignet med tradisjonelle butikker. I tillegg er det lagt vekt på bruk av miljøvennlige byggematerialer som vil redusere karbonfotavtrykket av byggene betydelig. KIWI Fjeldset ble bygget både med tanke på energibesparelser og med bruk av fornybare materialer med lavt klimagassutslipp. ASKO er i gang med å bygge Norges største solcelleanlegg i Lillesand, som vil bidra med over 15 prosent ren, selvprodusert energi i selskapet.

NorgesGruppen setter av syv millioner kroner til tiltak ansatte gjør for å redusere eget energiforbruk og klimautslipp.

Inntil NorgesGruppen har nådd miljøambisjonen, gjennomfører vi miljøinvesteringer som minimum tilsvarer kvotekostnaden for våre klimautslipp. Investeringene går til øremerkede miljøformål knyttet til vår kjernevirksomhet.

Ansvarlig verdikjede

NorgesGruppen er del av en global og kompleks verdikjede. Vår ambisjon er å gi kundene trygghet for at produktkvalitet, miljøhensyn, dyrevelferd og menneskerettigheter er ivaretatt i alle deler av verdikjeden. Vi skal også være den ledende tilbydereren av etiske og miljømerkede produkter. Produktene vi selger skal møte kundenes forventninger til kvalitet, og vi skal sikre at de er korrekt produsert, merket og håndtert gjennom hele verdikjeden til forbruker og kunde.

NorgesGruppen skal være bransjeledende på produktberedskap og systemer for tilbaketrekking av produkter med feil eller mangler. Konsernet har vedtatt overordnede mål og handlingsplaner for arbeidet med en ansvarlig verdikjede, hvor risikostyring, leverandøroppfølging, produktforbedringer, forbrukertillit, internkontroll og produktberedskap er sentrale elementer.

Lokal styrke

Den landsdekkende virksomheten danner et viktig grunnlag for konsernets verdiskaping i det norske samfunnet. Nærbutikken, lokale arbeidsplasser og produksjon av lokalmat, er viktig for å opprettholde levedyktige lokalsamfunn i Norge. Det er dokumentert at opprettholdelse av nærbutikken kan være viktig for å hindre fraflytting.

Produksjon og salg av lokalmat bidrar både til god inntjening for lokale kjøpmenn og produsenter, og er viktig for å opprettholde lokale arbeidsplasser. Vi har cirka 3 000 lokalmatprodukter fra rundt 600 leverandører i butikkhyllene. I 2015 utgjorde omsetningen av lokalmat ut av butikk i NorgesGruppen 940 millioner kroner. Dette var en vekst på 14 prosent, opp fra 826 millioner kroner i 2014. Andelen lokalmat av NorgesGruppens totale dagligvareomsetning økte fra 1,3 prosent i 2014 til 1,4 prosent i 2015.

94 kommuner i Norge har under 2 000 innbyggere og dermed et sårbart grunnlag for butikkdrift. NorgesGruppen har en økende andel av disse distriktsbutikkene. Av de 260 butikkene som ligger i de minste kommunene har NorgesGruppen 135 butikker. Gjennom en målrettet satsing på innkjøp og omsetning av lokalmat, samt rammebetingelser som muliggjør drift av nærbutikker i distriktene, bidrar NorgesGruppen til sterkere lokalsamfunn i distrikts-Norge.

Medarbeidere og organisasjon

NorgesGruppen er gjennom sin virksomhet en stor arbeidsgiver med mange arbeidsplasser geografisk spredt over hele landet. Arbeidsplassene kan variere i størrelse fra under 10 til mange hundre medarbeidere. Som bærebjelke for våre resultater ligger høy arbeidsinnsats, ordnede arbeidsforhold, tilrettelagt opplæring, godt arbeidsmiljø og lederskap på hver enkelt arbeidsplass. Virksomhetens opplærings- og utviklingsprogrammer skaper motivasjon og fremmer prestasjoner, men på dette området er medarbeidernes eget ansvar for læring og deling av kunnskap også en viktig faktor. Her bygges grunnlaget for karriere- og utviklingsmuligheter i den enkelte virksomhet og på tvers av organisasjonen.

Da mange unge medarbeidere har sitt første møte med arbeids-

livet gjennom en stilling i en av våre butikker, gjerne på deltid i kombinasjonen med skole eller studier, påhviler det våre butikkledere et særskilt ansvar for ivaretagelse og god veiledning slik at vi sikrer trygghet for den enkelte og dennes foresatte. Siden butikkvirksomhetene ansetter mange tusen nye medarbeidere hvert år, er det utviklet systematiske prosesser og rutiner for rekruttering og ansettelse som videre støttes av systemer for effektiv ivaretagelse av formalitetskrav og opplæringstiltak. I tillegg har virksomhetene gode lederprogrammer som utvikler og bevisstgjør lederne i arbeidsgiver- og personallederrollen, noe som kommer alle nye og eksisterende medarbeidere til gode. Tilsvarende prosesser og tiltak er også ivaretatt i andre deler av organisasjonen basert på virksomhetens egen vurdering av ressurs- og kompetansesituasjon opp mot ansvarsområde og utviklingsmål. Med vårt mangfold av virksomheter og funksjonsområder er det nødvendig å ta utgangspunkt i enhetenes eget behov. I tillegg kommer samarbeid om konsernfelles løsninger eller tiltak der hvor dette gir verdi og synergiefer på tvers av virksomheter eller medarbeidergrupper.

Mange virksomheter i konsernet gjennomfører årlige medarbeiderundersøkelser med oppfølging og tiltak, som bidrar til økt trivsel og lojalitet. Resultatene er gjennomgående gode, men det vil alltid være forbedringsområder. Tiltak gjennomføres i et samspill for ansvarliggjøring av ledere og medarbeidere slik at det utvikles en kultur som skaper stolthet, motivasjon og aktivt medarbeiderskap.

Det er totalt 28 233 ansatte i organisasjonen og i tillegg kommer medarbeidere i kjøpmansseid butikkvirksomhet.

Helse, miljø og sikkerhet

Virksomhetene i NorgesGruppen arbeider systematisk for å oppnå et lavest mulig sykefravær og utvikling har vært positiv de senere år. I 2015 var sykefraværet i NorgesGruppen på 5,4 prosent av total arbeidstid (5,5 prosent i 2014). Korttidsfraværet utgjør 1,2 prosent (1,1 prosent i 2014). Det er ikke rapportert om ulykker eller arbeidsuhell av alvorlig karakter i løpet av året.

Virksomhetene vektlegger sikkerhet og trygghet på arbeidsplassene. Sikkerhetsansvarlige samarbeider i et felles sikkerhetsforum og opp mot hovedorganisasjonen Virke, som koordinerer bransjearbeidet knyttet til sikkerhet i butikk.

NorgesGruppen er medlem av Næringslivets Sikkerhetsråd hvor formålet er å bekjempe kriminalitet i og mot næringslivet.

Likestilling og mangfold

Fordeling mellom kjønnene for virksomhetene viser en høyere kvinneandel i detaljvirksomhetene, mens mennene dominerer i engros- og industrivirksomhetene. Ved årsskiftet var det 10 008 ansatte på fulltid og 18 225 på deltid i konsernet. For ansatte på fulltid var fordelingen 39,8 prosent kvinner og 60,2 prosent menn. For ansatte på deltid var fordelingen 59,2 prosent kvinner og 40,8 prosent menn. I morselskapet var det 97 ansatte på fulltid og én ansatt på deltid. Fordelingen var 53 menn og 45 kvinner. I ledelsen av morselskapet var det fem menn. Styret består av ti medlemmer, herav fem menn og fem kvinner. Styret har i tillegg to observatører, hvorav én mann og én kvinne.

Konsernets ambisjon er å være en arbeidsplass som tiltrekker seg, utvikler og beholder dyktige medarbeidere med like rettigheter og muligheter for kvinner og menn. For konsernet samlet er det en relativ god balanse mellom kjønnene. På enkelte stillingsområder er det en skjevfordeling mellom menn og kvinner, men dette har i stor grad en naturlig sammenheng med virksomhetenes bransje-

tilhørighet og arbeidets natur. På ledergruppenivå har vi en varierende og til dels svak kvinneandel og det må i årene fremover settes inn målrettede tiltak for å øke andelen kvinnelige ledere.

Diskriminering

NorgesGruppens ambisjon er å være en arbeidsplass hvor det ikke forekommer diskriminering på bakgrunn av blant annet kjønn, nedsatt funksjonsevne, etnisitet, språk og livssyn. Dette skal ivaretas gjennom like vilkår, rettigheter og muligheter i ansettelses- og arbeidsforholdet. Tiltak vurderes og utformes etter behov i virksomhetene. Det skal gis beskyttelse mot trakassering.

FRAMTIDSUTSIKTER

De kommende år vil være preget av en periode med noe vanskeligere rammevilkår enn de foregående år. I følge Norges Bank er utsiktene for norsk økonomi svekket. Fall i oljepris og nedgang i oljeinvesteringene vil gi ringvirkninger i hele landet. Det utgjør en risiko for at husholdningene blir mer forsiktige på grunn av økt arbeidsledighet og mer pessimisme knyttet til norsk økonomi. Foreløpig ser ikke dette ut til å gi noen større utslag for folks handlevaner. Vurderinger knyttet til organisk utvikling, planlagte nyetableringer og markedssituasjon i lokale markeder, tilsier en noe svakere vekst i markedet i 2016 enn de siste årene.

Forbrukertrender og markedskanaler er i bevegelse

De sterkeste forbrukertrendene som forventes å fortsette å prege dagligvarebransjen i årene fremover, er helse, pris og enkelhet. Nordmenn blir stadig mer opptatt av å spise mat som er bra for helsen. Forbruker søker ikke alltid de laveste prisene, men er stadig mer bevisst på å få verdi for pengene. Som en kontrast til prisfokus, er forbruker også fokusert på smak, råvarer og det lille ekstra. Dette er dog drivere som i dårligere tider er under press. Videre kan man se en forsterkning av behovet for enkle løsninger. Dette omfatter både enkelhet i form av tilgjengelighet, handlevaner og i forhold til tilberedning av mat.

Forbruker blir samtidig stadig mer bevisst bedriftenes samfunnsansvar og hvilke implikasjoner produksjonen av maten vi spiser har for oss og for miljøet. Som en motsetning til den økte globaliseringen, ser NorgesGruppen vekst for autentisk norsk, kortreist mat og økologisk mat.

Den raske endringstakten i markedskanaler og teknologi forventes å påvirke forbrukeratferd og – forventninger. Foreløpig

står netthandel for under én prosent av samlet dagligvareomsetning, men det ventes at netthandel vil øke fremover. Nettaktører med måltidsløsninger levert rett hjem på døren, gjør det best. NorgesGruppen følger denne utviklingen tett og har lansert ferdige middagsposer i enkelte butikker. Flere selvbetjente butikker, forhåndsbestilte og pakkede varer på utleveringspunkt og hjemlevering, vil være tjenester forbruker etterspør.

Tiltak for vekst innen kjernevirksomheten

Sterk priskonkurranse i dagligvaremarkedet, som også vil vedvare i 2016, medfører tilhørende press på marginer. Ytterligere effektivisering av verdikjeden, operative forbedringer og lønnsomhetsfokus, blir viktig. NorgesGruppen skal også styrke sin posisjon gjennom vekst sammen med merkevareleverandører ved innovasjon og kategoriutvikling, samt verdikjedeeffektivisering.

For varehandelen, der marginene er små og kostnadsnivået høyt, er store investeringer avgjørende for framtidig lønnsomhet. Konsernet legger vekt på økt organisk vekst, samtidig som konsernet ser på muligheter for nyetableringer. De butikkene som ble etablert eller overtatt i 2015, får full effekt i 2016 og vil påvirke resultatene i 2016 positivt. Profilhusene fokuserer på å tydeliggjøre sine posisjoner og roller i markedet.

Økte leveringsandeler til dagligvarebutikkene og nye leverandører, bidrar til effektiviseringsgevinster på kort og lang sikt. ASKO jobber kontinuerlig for å styrke sin posisjon innenfor storhusholdning og servicehandel til å bli ledende ferskvaregrossist.

Konsernstrategien for perioden frem til 2020 gir retning for konsernet knyttet til fortsatt vekst innen kjernevirksomhetene detalj og engros. Sterkt forbrukerfokus, attraktive kjedekonsepser og godt kjøpmannskap har sikret konsernet en god finansiell og markedsmessig posisjon. Innovasjon og tilpasningsdyktighet gjennom bredde i butikkkonsepser og virksomheten forøvrig skal gjøre NorgesGruppen fleksibel for endringer i markedsutvikling og overfor forbrukertrender.

Etter styrets oppfatning er NorgesGruppen godt posisjonert, tilpasningsdyktig og offensiv for å kunne gi kundene en bedre hverdag.

Styret vil takke alle medarbeidere, kjøpmenn og forretningsforbindelser for godt samarbeid i 2015.

Oslo 30. mars 2016
I styret for NorgesGruppen ASA

Knut Hartvig Johannson
Styrets leder

Sverre Lorentzen

Hilde Vatne

Guri Størvold

Ørjan Svanevik

Gisele Marchand

Jan Magne Borgen

Lise Hanne Midtgård

Mats Gunnar Knudsen

Hanne Beathe Halvorsen

Tommy Korneliussen
Konsernsjef