

NorgesGruppens
års- og bærekraftsrapport
2018



NorgesGruppen

INNHold

2	Konsernsjefen har ordet	28	Grønn energi og gode klimaløsninger
4	Markedsutvikling og finansielle nøkkeltall	29	Plast og matsvinn
8	Dette er NorgesGruppen	30	Et mangfoldig Norge - utvikling
10	NorgesGruppens verdiskaping	31	Mer mangfold, mer læring
12	Drivkrefter i markedet	32	Et levende Norge - utvikling
14	Kundens førstevalg	33	Lokalmat holdt koken, men det ble for varmt for norske grønnsaker
16	KIWI er prislederen	34	En bærekraftig verdikjede - utvikling
17	Utvalg selger	35	Globale utfordringer påvirker våre verdikjeder
18	Matdestinasjon på Solsiden	36	Konkurransekraft i verdikjeden
19	Enklere. Bedre. Digitalt.	38	Bedre holdbarhet og bredere sortiment
20	Sukkerfri drikke vinner	39	Felles dugnad etter rekordvarm sommer
22	Bærekraftig og klimanøytral	40	Det norske osteeventyret
24	Et sunnere Norge - utvikling	41	Våre kjeder og konsepter
25	Sukkersuksess, men nedgang i sjømat	43	Året i NorgesGruppen
26	Et miljøvennlig Norge - utvikling		
27	Mindre HFK-utslipp og mer grønn energi		



Vi gir deg en bedre hverdag

Alle våre beslutninger tas med utgangspunkt i å levere på grunnleggende kundebehov. Disse er å hjelpe kunden til å spare tid og penger, til å ta grønne og sunne valg, og for at kunden skal ha gode matopplevelser.

NorgesGruppens rapportering for 2018/2019 →



Børsrapporten/årsresultatet 2018
2. halvår



Års- og bærekraftsrapporten 2018
Norsk og engelsk versjon



Årsregnskapet 2018
Fullstendig regnskap med noter, årsberetning og presentasjon av styret

www.norgesgruppen.no
gir deg oppdatert informasjon om vesentlig aktivitet i NorgesGruppen.

Styrket posisjon i alle markedssegmenter

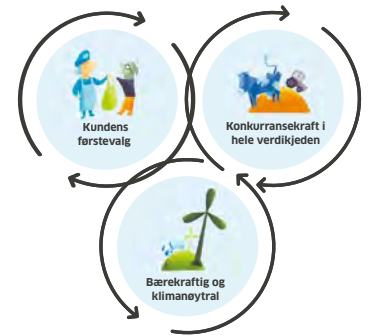
Vi styrker vår posisjon blant lavprisbutikker, supermarkeder og nærbutikker i hele landet. I tillegg ser vi en positiv utvikling for netthandel og mat i farta.



«Vi har salgsklare butikker som innfrir kundenes behov og serviceinnstilte medarbeidere som står på hver dag i den tøffe konkurransen.»

Runar Hollevik
sammen med ferskvareansvarlig Ane Eriksen Lierhagen, MENY Skøyen

«Våre butikkmedarbeidere gjør morgendagens handel billigere og bedre. Vi vil inspirere til gode matopplevelser, og gi våre kunder sunne og grønne valgmuligheter fra vår effektive verdikjede.»



→ Det blåser friskere rundt oss og konkurransen er tøff. Dagligvarebransjen kommer fra en lang periode med god vekst fra før 2015, men de siste årene har veksten vært avtagende. En av grunnene er at flere aktører tilbyr dagligvareprodukter, og de vokser. Vi må derfor alltid være klare til kamp for å være kundens førstevalg.

Våre kunder innen både dagligvare, servering og servicehandel måler oss ikke lenger bare på pris og utvalg. De måler oss også på hvordan vi påvirker samfunnet. De yngste kundene våre har miljø og klima som sin viktigste sak (Ung 2016, Voksen 2025). De siste årene har miljøutfordringene for alvor begynt å engasjere både kunder og medarbeidere. Det forplikter, både oss og våre samarbeidspartnere. Vi skal være i front på bærekraft, og vi har for eksempel fjernet tonnevis med unødvendig plast i 2018.

Av vår totale vekst i dagligvare i 2018 er 80 prosent i eksisterende butikker. KIWI og Joker har fått flere kunder og handlekurvene blir større. Hos MENY og SPAR kjøper kundene flere varer hver gang de er innom. Dette skyldes en kombinasjon av bedre og mer salgsklare butikker som innfrir kundenes behov, samt en fantastisk innsats fra alle våre medarbeidere som står på hver eneste dag i den tøffe konkurransen. Veldig hyggelig er det at KIWI og MENY fremdeles ligger helt i tet på flere omdømme- og merkevareundersøkelser gjennom 2018. Det viser at kundene har gode opplevelser i møte med butikkjedene våre.

I 2018 har våre konkurrenter etablert

flere butikker enn oss, mens vi har konsentrert oss om å forbedre og utvikle eksisterende butikker. Etableringstakten vil øke noe fremover med butikker som er tilpasset sitt kundegrunnlag lokalt.

Deli de Luca, MIX og Jafs i servicehandelsmarkedet har også hatt god fart det siste året. Flere utsalgssteder er oppgradert, med et fornyet tilbud til sine



kunder. Trenden er å gå fra kioskkonsept til serveringssted. Mat i farta vokser videre, og mer enn dagligvaremarkedet i 2018.

I serveringsmarkedet har NorgesGruppen og ASKO tett dialog med sine kunder gjennom året, der de presenterer og ber om innspill på produktnyheter. ASKO ble dessuten kåret til årets leverandør av en av sine største kunder, Hurtigruten.

Økt omsetning gjør at vi kan drive mer effektivt. Vi har aldri hatt bedre og mer effektive butikker enn vi hadde i 2018. Forbedret distribusjon av kjølte varer har økt holdbarheten med opptil én dag, som kommer våre kunder til gode.

Vår evne til å utvikle selskapet over tid og langsiktige eiere, har lagt grunnlaget for investeringer i mer miljøvennlige løsninger, ny teknologi, sterke kjedekonsepser og kompetanse. Om ikke lenge står vårt nye kaffeforedlingsanlegg klart. Det vil ytterligere styrke konkurransekraften vår innenfor effektivitet, emballasje og miljø. Vi er først i vår bransje i Norden med grønne obligasjonslån som vil bli utelukkende brukt til å finansiere investeringer i miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi. For første gang produserer ASKO fornybar energi omtrent tilsvarende sitt totale forbruk av elektrisitet.

NorgesGruppen gir forbrukerne valgfrihet gjennom supermarkeder, distriktsbutikker og lavprisbutikker. Våre supermarkeder har best utvalg av mat og drikke, vår lavpriskjede KIWI har gjennom året befestet sin posisjon som prisleder i bransjen, og vi har kjøpmenn i distriktene som tilbyr kunnskap og service der folk bor. Det bidrar til levende distriktssamfunn. Investeringsviljen til våre kjøpmenn er god, noe som gjør at vi kan fortsette å bidra til sysselsetting og bosetting over hele landet. I tillegg kan vi bidra ytterligere i integreringsdugnaden, til å redusere klimabelastningene og til å forebygge sykdom ved å tilrettelegge for et sunt kosthold.

Hver enkeltes innsats i NorgesGruppenfamilien teller. Vi skal bygge videre på vår vinnerkultur der vi gjør mange tiltak hver dag for å skape bedre kundeopplevelser.

Runar Hollevik
Konsernsjef i NorgesGruppen

Kundene handler oftere og mer hos oss

I 2018 var dagligvaremarkedet preget av lav vekst, mange priskampanjer, flere lavprisbutikker og stor oppmerksomhet rundt matkasting og plastreduksjon.

God vekst i presset marked

I 2018 oppnådde NorgesGruppen en vekst på 3,3 prosent, mens markedet for tradisjonelle dagligvarer vokste med 2,8 prosent i 2018 (Nielsen). Det innebar at NorgesGruppen tok markedsandeler. Kundene handlet oftere i våre butikker, og de handlet mer.

Prisene på matvarer i Norge steg moderat sammenlignet med konsumprisindeksen (KPI) i 2018. Prisveksten på mat i 2018, justert for avgiftsendringer, var på 1,3 prosent. Til sammenligning var KPI totalt justert for avgiftsendringer på 2,5 prosent (SSB). Prisveksten på mat og drikke var betydelig lavere enn prisvekst på øvrige varer og tjenester.

Nye utfordrere i dagligvaremarkedet

Utflatingen i veksten som har skjedd fra 2015, kommer etter en lang periode med sterk vekst i dagligvaremarkedet. De viktigste årsakene til at veksten har flatet ut, er at flere aktører tilbyr dagligvarer, lav befolkningsvekst og mindre matsvinn. Markedet for mat og drikke i Norge var på ca. 286 mrd. kroner i 2017 (Andhøy og Virke). Av dette utgjorde omsetningen i dagligvarebutikker ca. 176 mrd. kroner – ca. 60 prosent. Grensehandelsbutikker, spesialforretninger, nettbutikker og faghandelsbutikker oppnår høyere omsetningsvekst enn dagligvarebutikkene. Den sterke konkurransen har skapt uro i markedet, med mange kampanjer som flytter kunder mellom kjeder og butikker.

NorgesGruppen forventer at veksten vil forbli lav i dagligvaremarkedet de neste

årene. Dagligvarehandelen er preget av lave marginer, og den skarpe konkurransen har ført til at store effektiviseringsgevinster er realisert, et arbeid som vil fortsette. Dette samsvarer med en undersøkelse fra NIBIO som viser at detaljhandelen med dagligvarer har hatt høy produktivitetsvekst, sammenlignet med andre sektorer (Pettersen, NIBIO).

Vekst i omsetning i kombinasjon med konkurransedyktig distribusjon, butikkdrift og innkjøp, vil være viktige suksessfaktorer i markedet. Dagligvarebutikkene jobber kontinuerlig med å tilpasse seg kundene og optimalisere butikkene. Forbrukernes økende bruk av digitale tjenester forsterker verdien av fordelsprogrammet Trumf som verktøy for kundedialog og tilpassing av kjedekonsept og varesortiment. NorgesGruppen legger stor vekt på å benytte dette verktøyet og nye digitale løsninger innenfor rammene av personvernforordningen (GDPR).

Økende interesse for sunnhet og miljø

Både våre egne undersøkelser og Norske Spisefakta viser at kundene i økende grad prioriterer sunnhet og miljøhensyn når de velger butikk og handler mat. NorgesGruppen har gjennom flere år satset på å gjøre det enklere for kundene å velge sunnere og grønnere varer. I 2018 fulgte vi blant annet opp med priskutt på en rekke varer og endret plassering i butikk for å få flere til å velge sunnere alternativer. KIWIs lansering av raske og enkle middager med fisk var en suksess som demmet opp for noe av svikten i salget av fisk totalt sett.

Vi fortsatte også arbeidet mot matsvinn – både i egen virksomhet og hos forbruker – og etablerte et nytt mål for plastreduksjon. Parallelt forbedret vi rapporteringsverktøyet for beredskap og matsikkerhet, og fulgte opp leverandørene for å sikre at de har tilstrekkelige systemer for å ivareta hensynet til arbeidere, mattrygghet, miljø og dyrevelferd. Satsingen på bærekraft er langsiktig og ekte, fordi vi mener at både vi, kundene og samfunnet som helhet, tjener på det.

Rammevilkår i endring

Stortingsmeldingen om handelsnæringen ble lagt frem i november 2018. NorgesGruppen mener at handelsnæringen bør bidra på særlig tre samfunnsområder: Vi kan bidra i integreringsdugnaden; til å redusere klimabelastningene, og til å bedre folkehelsen. Disse er sentrale i NorgesGruppens bærekraftarbeid.

Konkurransetilsynet utreder konkurranseforhold i dagligvaremarkedet på oppdrag fra regjeringen. NorgesGruppen har bidratt konstruktivt og åpent for å avklare spørsmål fra Konkurransetilsynet om prissetting i bransjen. Vi har klare retningslinjer om å etterleve konkurranseloven til enhver tid. NorgesGruppen praktiserer dessuten god handelsskikk.

Kjedene våre vinner i sine segmenter

Sterke kjedekonsepter og skarpt kundefokus er blant årsakene til at NorgesGruppen vokste mer enn markedet i 2018. Totalt sett økte antall handler per butikkdag med 0,9 prosent i 2018, mens snitthandlekurven økte med 1,7 prosent

	Enhet	2018	2017	2016
Finans				
Driftsinntekter	NOK mill.	87 813	85 632	80 162
Forenklet kontantstrøm (EBITDA)	NOK mill.	4 992	5 238	4 846
Driftsmargin EBITDA	%	5,7	6,1	6
Driftsresultat (EBIT)	NOK mill.	3 140	3 052	3 266
Driftsmargin EBIT	%	3,6	3,6	4,1
Resultat før skatt	NOK mill.	3 057	2 778	3 164
Resultatmargin	%	3,5	3,2	3,9
Kontantstrøm investeringsaktiviteter	NOK mill.	-3 638	-2 507	-2 699
Egenkapitalandel	%	50,7	48,1	46
Forretning				
Oppspart Trumf-bonus	NOK mill.	1 081	1 005	568
Antall Trumf-medlemmer	antall	2 213 086	2 058 036	1 835 740
Vekst i antall Trumf-medlemmer	antall	155 050	222 296	200 363
Vekst i antall handler per butikkdag	%	0,9	1,0	1,4
Handler per dag	antall	1 209 112	1 203 575	1 187 588
Vekst i markedet (Nielsen)	%	2,8	1,1	3,1
Vekst NorgesGruppen	%	3,3	3,3	5,8
Organisk vekst NorgesGruppen	%	2,6	1,3	3,7
Bærekraft				
Andel fornybart drivstoff	%	34	34	29
Reduksjon matsvinn fra 2015	%	-21	-19	-
Produksjon av fornybar energi til eget forbruk	%	4,5	0,6	-
Reduksjon sukker (sammenlignbar volumutvikling per år)		-2,7 %	-4,3 %	540 tonn
Sjømatomsetning (sammenlignbar volumutvikling per år)	%	-1,1	-2,9	-
Mervekst lokalmat ifht. NorgesGruppens totalvekst	%	2,2	3,9	8,9
Lærlinger	antall	437	376	221
Kjønnsbalanse i ledende stillinger (kvinner/menn)	%	32,6 / 67,4		

(Definisjoner i fotnoter s. 7)

i NorgesGruppens butikker i henhold til egne tall.

Vekstvinneren var KIWI, som oppnådde en omsetningsvekst på 5,0 prosent. Den sammenlignbare veksten på 4,1 prosent var langt høyere enn øvrige lavprisaktører. KIWI økte både antallet kunder og antallet solgte varer. Markedet ble tilført 79 lavprisbutikker i 2018.

Joker var vekstvinneren i nærbutikksegmentet, fikk flere kunder og solgte flere varer i 2018. Joker var tredje best i bransjen på sammenlignbar vekst med 1,5 prosent.

NorgesGruppens supermarkedkjeder MENY og SPAR oppnådde den beste veksten blant aktørene i sitt segment. MENY økte antallet handler per butikk i 2018, og kundene kjøpte flere varer. Kjeden hadde et meget positivt siste halvår og var vekstvinner enkelte måneder. SPAR hadde høy kundevekst i 2017 og beholdt kundene i 2018. I tillegg handlet også kundene til SPAR mer.

For andre året på rad sparte Trumf-medlemmene over 1 mrd. kroner i bonus. I 2018 fikk vi 155 000 nye medlemmer.

Utvikling i Skandinavia

MENY i Danmark, med sine 120 butikker, har hatt en positiv utvikling i siste år. Virksomheten Foodservice har imidlertid levert svakere enn forventet. Ny strategi for å øke konkurransekraften er besluttet.

I Sverige har Axfood og NorgesGruppens felleseide virksomhet Eurocash levert et bra år.

Salgsklare butikker

NorgesGruppen jobber målrettet for å holde butikkene salgsklare til enhver

tid. Det innebærer at hyllene er fulle av varer med god kvalitet og holdbarhet. I 2018 ble ASKO Sentrallager Kjøl satt i full drift og bidro til å forbedre holdbarheten på ferske kjølevarer med ca. 0,5–1 dag i snitt. Varene inn i anlegget rulleres i gjennomsnitt på 4–5 dager, enkelte på bare noen timer. ASKO implementerte i tillegg et nytt styringssystem for å utnytte transportmateriellet bedre og sikre enda mer stabile leveranser.

Opprettholder resultatmarginen
NorgesGruppens driftsinntekter var 87 813 MNOK i 2018, 2,2 mrd. kroner mer enn året før. Driftsresultatet (EBIT) endte på 3140 MNOK i 2018, mot 3052 MNOK i 2017. Driftsmarginen (EBIT) var 3,6 prosent, samme margin som i 2017. Resultatmarginen økte fra 3,2 prosent i 2017 til 3,5 prosent i 2018. Resultatet før skatt i 2018 ble 3057 MNOK, mot 2778 MNOK i 2017.

NorgesGruppen hadde høyere inntekter fra tilknyttede selskaper i 2018 enn året før.

Energikostnadene var betydelig høyere i 2018 enn i foregående år. Økningen i strøm- og drivstoffkostnadene fra 2017 til 2018 utgjorde 170 MNOK.

Årsregnskapet omfatter NorgesGruppens egneide butikker, som utgjorde et antall på 825 i 2018.

Et solid konsern
NorgesGruppen tilpasser egenkapital og øvrig finansieringsstruktur til virksomhetens målsetting, strategi og risikoprofil. Konsernets egenkapital per 31.12.2018 var MNOK 19 843 MNOK. Det tilsvarte en egenkapitalandel på 50,7 prosent. Netto rentebærende gjeld var 3791 MNOK per 31.12.2018.

Investeringer i fremtidig bærekraftig verdiskaping
Netto kontantstrøm fra investeringsaktiviteter var i 2018 på -3638 MNOK, mot -2507 MNOK året før.

I 2018 prioriterte NorgesGruppen å optimalisere butikkmassen og utvikle eksisterende gode beliggenheter med bedre butikkløsninger. Butikketableringstakten vil øke noe i 2019. Etablering av butikkkonsept sees i sammenheng med befolkningsutviklingen og kundegrunnlaget lokalt på det aktuelle stedet.

NorgesGruppen er opptatt av at fremtidige verdier skal gå foran kortsiktige



«NorgesGruppen er opptatt av at fremtidige verdier skal gå foran kortsiktige gevinster.»

Mette Lier,
konserndirektør for økonomi og finans

gevinster. Langsiktig eierskap, og evne til å utvikle selskapet i takt med samfunnet, har lagt grunnlaget for investeringer i effektiv drift, miljøvennlige løsninger, sterke kjedekonsepter og kompetanse.

Finansiell handlefrihet
NorgesGruppen har som målsetting å opprettholde sterk finansiell handlefrihet. De viktigste finansielle risikoområdene er rente-, likviditets- og valutarisiko. Konsernet har en differensiert låneportefølje bestående av obligasjonslån, sertifikatlån og ulike kommiterte kredittfasiliteter i bank. Refinansiering av låneporteføljen er en kontinuerlig prosess.

NorgesGruppen har etablert sitt første grønne rammeverk for finansiering med grønne obligasjoner. Lån under det grønne rammeverket vil bli brukt utelukkende til å finansiere eller refinansiere investeringer i miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi. NorgesGruppens grønne rammeverk har fått graderingen mørkegrønt av den uavhengige forskningsstiftelsen CICERO.

NorgesGruppen har fått konsesjon som finans- og betalingsforetak i 2018.

Ansvarlig utbyttepolitikk
NorgesGruppens aksjonærer skal over tid ta del i selskapets verdiskaping ved å oppnå konkurransedyktig avkastning på sine aksjer gjennom utvikling i reell egenkapital og utbytte. Det er et mål at minimum 25 prosent av fortjeneste per aksje utdeles i utbytte, så lenge selskapets fremtidige kapitalbehov er tilfredsstillende dekket.

Resultat per aksje, beregnet ut ifra majoritetenes andel av årsresultatet i forhold til gjennomsnittlig antall utestående aksjer, ble 61,14 NOK i 2018. Resultat per aksje i 2017 var 52,33 NOK.

Totalt antall aksjonærer var 825 per 31.12.2018. De største aksjonærene var Joh. Johansson Handel I AS med 74,4 prosent, Brødrene Lorentzen AS med 9 prosent og Pett Kjede og Servicekontor AS med 6,3 prosent. NorgesGruppen ASA eier 2,2 prosent egne aksjer.

Ny regnskapsstandard (IFRS 16) for behandling av leiekontrakter
NorgesGruppen må fra 1.1.2019 innføre ny regnskapsstandard for leasing (IFRS 16). Standarden krever balanseføring av alle leiekontrakter både på eiendels- og gjeldssiden, noe som medfører at regnskapets samlede balanse vil bli betydelig større og nøkkeltall endres. Opsjoner som er sannsynlig at utøves er også inkludert. Opsjonene, som er fremtidige rettigheter og ikke en plikt, gir gode forretningsmuligheter på lengre sikt.

Finansielle nøkkeltall for konsernet

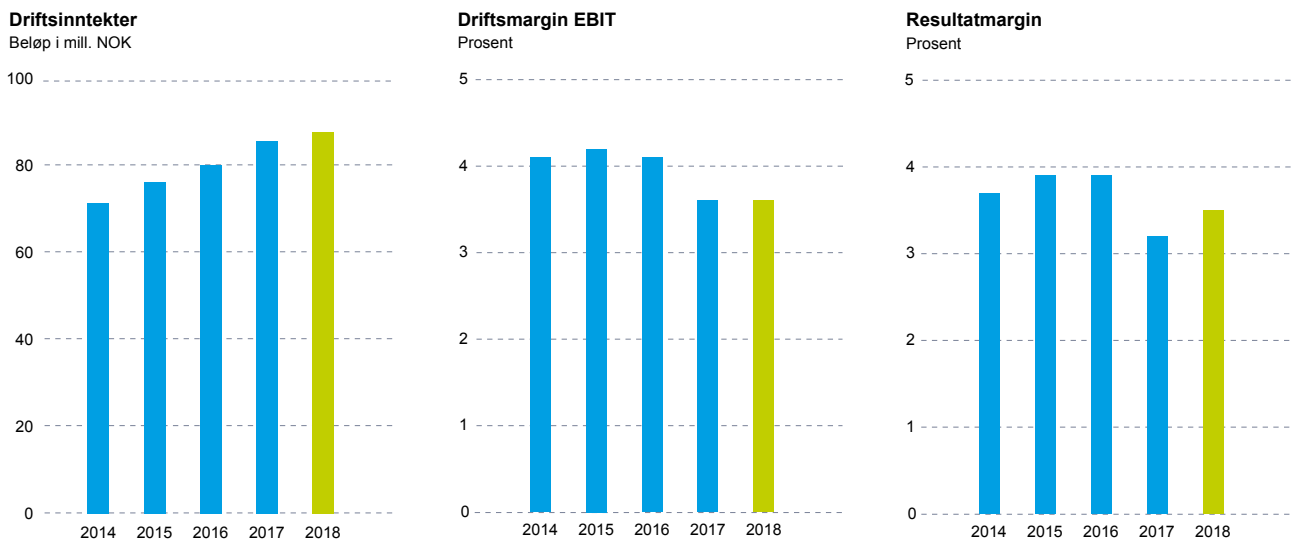
Resultat		2018	2017	2016	2015	2014
Sum driftsinntekter	NOK mill.	87 813	85 632	80 162	76 224	71 391
Forenklet kontantstrøm (EBITDA) ¹⁾	NOK mill.	4 992	5 238	4 846	4 729	4 357
Driftsresultat (EBIT)	NOK mill.	3 140	3 052	3 266	3 170	2 945
Ordinært resultat før skatt	NOK mill.	3 057	2 778	3 164	3 001	2 616
Årsresultat	NOK mill.	2 410	2 090	2 465	2 361	1 930

Aksjer						
Fortjeneste pr aksje ²⁾	NOK	61,14	52,33	62,3	59,58	48,89
Totalt antall aksjer per 31.12.	1000 aksjer	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Utbytte per aksje	NOK	16,00	16,00	16,00	15,00	13,00

Kapital						
Totalkapital	NOK mill.	39 171	37 678	36 382	35 104	33 515
Egenkapital	NOK mill.	19 843	18 135	16 728	14 820	13 007
Egenkapitalandel	%	50,7	48,1	46,0	42,2	38,8
Netto rentebærende gjeld	NOK mill.	3 791	4 177	5 578	7 100	7 309

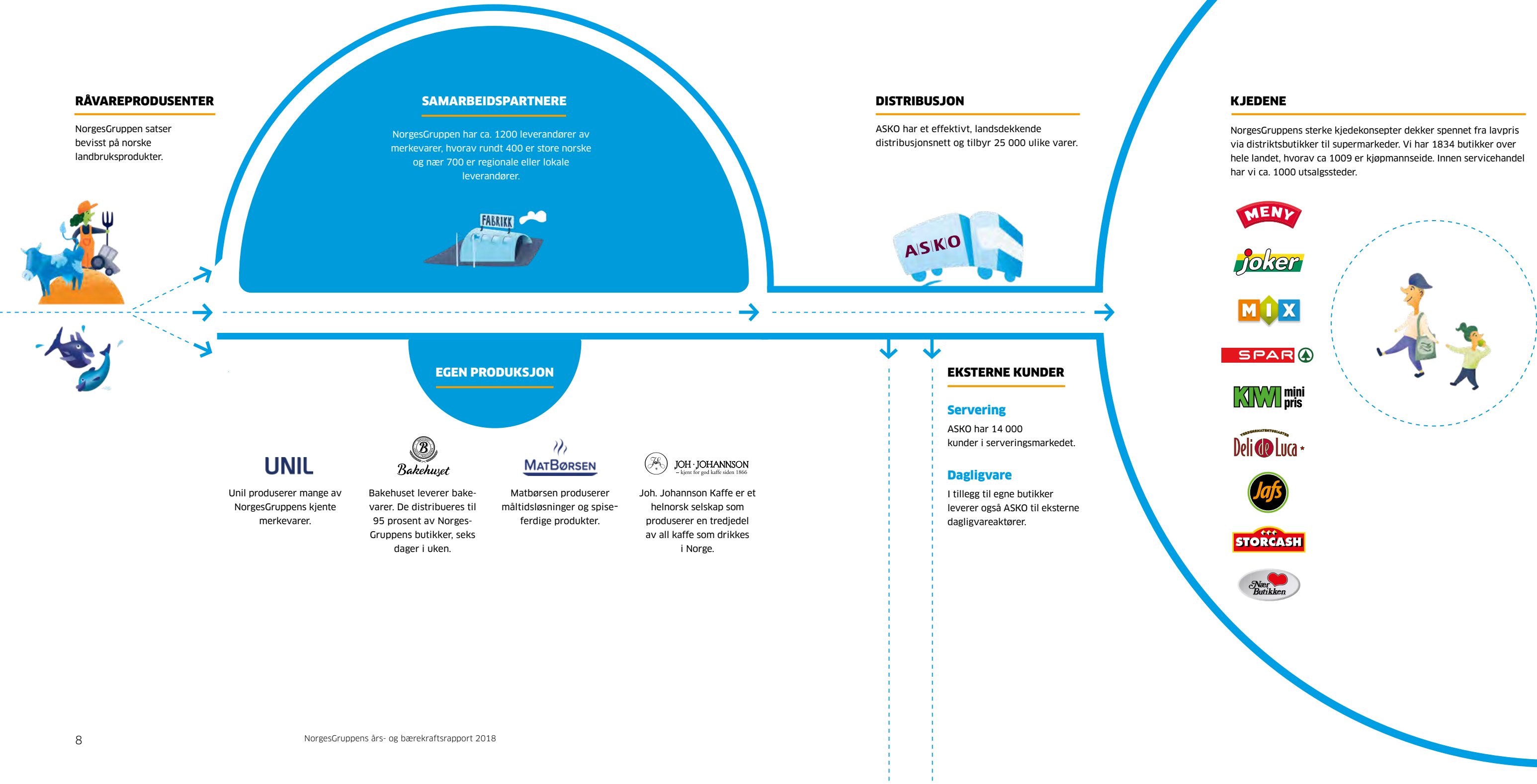
Lønnsomhet						
Driftsmargin EBITDA ³⁾	%	5,7	6,1	6,0	6,2	6,1
Driftsmargin ⁴⁾	%	3,6	3,6	4,1	4,2	4,1
Resultatmargin ⁵⁾	%	3,5	3,2	3,9	3,9	3,7
Avkastning på anvendt kapital ⁶⁾	%	12,8	13,1	14,5	14,6	14,6

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



Dette er NorgesGruppen

NorgesGruppens nøkkelverdier er ansvarlig, samarbeidsorientert og kundeorientert. Vi skal alltid ha forbrukeren i fokus gjennom å være konkurransedyktige, tilgjengelige og kvalitetsbevisste.



NorgesGruppens verdiskaping

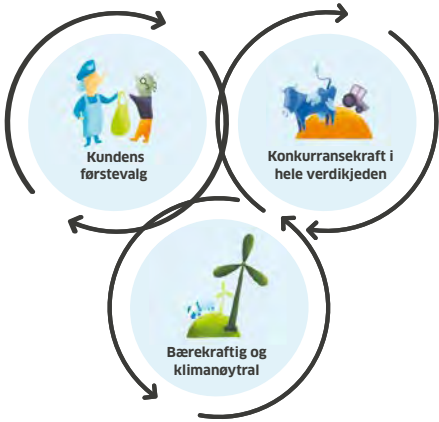
Vi ønsker at vår utvikling skal være både bærekraftig og lønnsom. Det er viktig for å skape verdier for våre interessenter, enten det er snakk om kundene, medarbeiderne, kjøpmenn, eiere, leverandører eller for samfunnet som helhet.

Butikker der folk bor

Vi har butikker i 89 prosent av landets kommuner. Vi ønsker å opprettholde sterk tilstedeværelse lokalt, som har betydning for bosettingen i distriktene.

Effektiv verdikjede

Vårt effektive distribusjonsnettverk med automatisert sentrallager og flere regionslagre, sikrer forbrukerne varer av god kvalitet til lavest mulig pris, og forenkler arbeidsdagen for kjøpmenn.



→ VI HAR

Sterk kompetanse

Våre 41 000 kjøpmenn og medarbeidere som er tilknyttet NorgesGruppen har levert service og kunnskap i tråd med kundenes ønsker og behov i generasjoner. Lokale kjøpmenn tilbyr kunnskap og service der folk bor og skaper liv og ringvirkninger i distriktssamfunnet.

Langsiktig eierskap

Aktivt eierskap og evne til å utvikle selskapet i takt med samfunnet har lagt grunnlaget for investeringer i mer miljøvennlig distribusjon, teknologi og sterke kjedekonsepter. Forvaltning og fremtidige verdier går foran kortsiktige gevinster. En av våre hovedaksjonærer, Brødrene Lorentzen AS, er 150 år i 2019.

→ VI VIL

Kundens førstevalg

Vi vil gjøre morgendagens handel billigere og bedre, inspirere til gode matopplevelser og bidra til sunne og grønne valg. Vil du vite mer? Se side 14–21.

Konkurranseskraft i hele verdikjeden

Kundene skal møte salgsklare butikker, fulle hyller og varer av god kvalitet og riktig pris – basert på en mest mulig effektiv verdikjede. Vil du vite mer? Se side 36–40.

Bærekraftig og klimanøytral

Bærekraft åpner forretningsmuligheter. Vi vil gripe mulighetene og samtidig ta ansvaret som hviler på oss som stor aktør. Vil du vite mer? Se side 22–35.

→ VI GIR

DEG EN BEDRE HVERDAG

→ VI SKAPER

Kundene

NorgesGruppen gir forbrukerne valgfrihet gjennom supermarkeder, distriktsbutikker og lavprisbutikker. Vi tilbyr variasjon og matutvalg i flere kanaler, lavest mulig matvarepriser, og vi gir kundene mulighet til å ta grønne og sunne valg. Vi har aldri hatt flere salgsklare butikker enn i 2018.



Kjøpmenn

Når kjøpmenn har valgt å være en del av NorgesGruppen, er det fordi vi sikrer dem et sterkt driftsgrunnlag. Dette gjør vi gjennom sterke kjedekonsepter, konkurransedyktige innkjøps- og distribusjonskostnader, enkle bestillingsrutiner, forutsigbar varelevering og godt vareutvalg. I tillegg støtter vi kjøpmenn finansielt med oppgraderinger og investeringer.



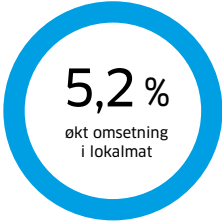
Medarbeidere

Vi ønsker å tilby arbeidsplasser hvor mennesker trives og utvikler seg i takt med virksomhetens behov. NorgesGruppens kjeder vil fortsette det gode arbeidet med lærlinger, arbeidstrening og kompetanseutvikling i årene som kommer. Som en av Norges største arbeidsgivere, ønsker vi å gi jobberfaring og arbeidsfellesskap til de som står utenfor arbeidslivet.



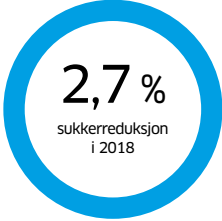
Leverandører

Aldri før har vi jobbet tettere med flere leverandører. De er våre samarbeidspartnere og gir oss mulighet til å tilby og imøtekomme de behovene og kravene som kundene våre har. Samarbeidet er også viktig for å sikre god ressursutnyttelse og effektivitet i hele verdikjeden. Vi handler varer fra nesten 1200 leverandører.



Samfunnet

Mat- og transportsektoren er blant de viktigste bransjene i arbeidet med å få til et grønt skifte i samfunnet. NorgesGruppen har som ambisjon å bli klimanøytral og å bidra til å forebygge sykdom ved å legge til rette for sunne valg. I tillegg bidrar NorgesGruppen til bosetting og arbeidsplasser over hele landet.



Eiere

Våre aksjonærer tar del i selskapets utvikling ved å oppnå konkurransedyktig avkastning på sine aksjer. NorgesGruppen har 825 aksjonærer hvorav flere er kjøpmenn. Det meste av selskapets overskudd reinvesteres i selskapet for å sikre langsiktig verdiskaping.



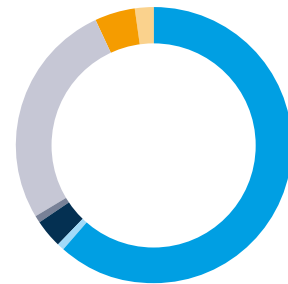
Drivkrefter i markedet

Dagligvarebransjen står overfor en omstilling der både markedet og kundene er i endring. Forbrukerne får flere valgmuligheter, og de stiller tøffere krav til handleopplevelse, pris og bærekraftige løsninger.

Marked i endring

→ Nordmenn handler ofte og benytter i gjennomsnitt 3,5 forskjellige matbutikker hver måned. Nordmenn har i snitt 4 kjeder innenfor handle-avstand. I tillegg til å kjøpe mat i en dagligvarebutikk, kan kundene velge å handle på den andre siden av grensen, på nett – eller kjøpe mat på restaurant, «i farta» i en kiosk eller på en bensin-stasjon.

Markedet for mat og drikke – 286 mrd. kroner



Bransjegliding

Stadig flere aktører tilbyr dagligvarer til forbrukerne. I takt med at varehandelen opplever vekstutfordringer, går flere aktører inn i markedet for dagligvarer.

Markedet for mat og drikke i Norge er på ca. 286 mrd. kroner (Andhøy og Virke, 2017), hvorav omsetningen fra dagligvarebutikker utgjør ca. 176 mrd. kroner – altså 60 prosent av markedet, totalt sett. Omsetningsveksten for grensehandelsbutikker, spesialforretninger, nettbutikker og faghandelsbutikker er langt høyere enn omsetningen i dagligvarebutikkene. Mens dagligvarebutikker de siste årene har hatt en vekst på mellom 1 og 3 prosent, har eksempelvis netthandel vokst med 40 prosent og grensehandel av dagligvarer med ca. 9 prosent (Andhøy og Virke, 2017). I 2018 etablerte flere aktører seg i Norge, deriblant Iceland, Rusta, Loco og Normal.

- Dagligvarebutikker (Nielsen, 2018)
- Netthandel (Nielsen, 2018)
- Grensehandel dagligvarer (Nielsen, 2018)
- Faghandel (Andhøy og Virke, 2017)
- Spise ute (Andhøy og Virke, 2017)
- Mat i farta (Andhøy og Virke, 2017)
- Diverse

Flere nye allianser etablerer seg i Europa. Amazon bygger dagligvarekompetanse gjennom oppkjøp av Whole Foods. ICA har inngått en strategisk allianse med Ocado, som har helautomatiske varestrømmer og er best på personalisering av netthandel med leveranser på 1–2 timer. Sainsbury's og ASDA ønsker å slå seg sammen i Storbritannia og blir den største aktøren. Carrefour (størst i Europa) og Tesco (størst i UK) starter et innkjøps-samarbeid.

Kundene i endring



Interesse for helseriktig kosthold

→ Interessen for et helseriktig kosthold steg på nytt, og har aldri vært høyere enn nå. Helse og ernæring står sterkere enn noen gang før. Hele 63 prosent er interessert i å ha et helseriktig kosthold – en økning fra året før. Ifølge Norske Spisefakta, er sunnhet viktigere enn lav pris. Sukker står øverst på «begrense»-listen og fokuset øker.



Flere kjøper mat på nett

→ Norske Spisefakta (2018) viser at kjøp av dagligvarer på nett har økt kraftig de siste to årene, og at 1 av 10 forbrukere nå har prøvd. Ifølge Andhøy og Virke (2018), vokser netthandel med 40 prosent i omsetning i 2017. Omsetningen i netthandel i MENY økte betydelig i 2018.



Pris viktigere ved valg av butikk

→ Ifølge Norske Spisefakta (2018) er 51 prosent av oss opptatt av lav pris når vi kjøper mat til oss selv eller husholdningen. NG Kjedetrapper (2018) viser også at tilbud og lave priser blir stadig viktigere for kundene våre. I markedet står nå lavprisbutikkene for 68,2 prosent (Nielsen).



Ferdigmat og mat i farta

→ Rask og enkel handel er et viktig parameter for forbrukere (NG Kjedetrapper, 2018). 74 prosent oppgir at de spiser mat i farta månedlig eller oftere (Nielsen, 2018). Mat og drikke i farta vokser totalt med 14 prosent og holder en høyere vekstfart enn dagligvare totalt (2,8 prosent). Norske Spisefakta (2018) viser også at «take away» øker sterkt.

Etterspørsel etter bærekraft

Våre kunder innenfor både dagligvare og servering er opptatt av bærekraft, og forventer at NorgesGruppen tar ansvar. Vi prioriterer disse ti bærekraftsmålene definert av FN:



NorgesGruppen jobber med andre sentrale aktører i matvareindustrien for å utvikle bærekraftige systemer for matproduksjon.



Ved å tilby flere og sunne varer til våre kunder bidrar vi til å forebygge livsstilssykdommer og bedre folkehelsen.



NorgesGruppen jobber for at alle, uavhengig av kjønn, skal ha like muligheter til å innta stillinger på alle nivåer i vår virksomhet.



NorgesGruppen investerer i infrastruktur, teknologi og kunnskap som øker andelen ren energi i markedet.



Det er vårt ansvar at våre 41 000 medarbeidere har det bra, og blir behandlet rettferdig. Vi jobber for å fremme arbeideres rettigheter i verdikjeden.



NorgesGruppens virksomhet skal bidra positivt økonomisk, sosialt og miljømessig der den er.



Gjennom teknologi- og forretningsinnovasjon jobber NorgesGruppen med å effektivisere ressursbruken og å tilby grønne valg.



I NorgesGruppen jobber vi kontinuerlig med å motvirke, tilpasse oss og redusere konsekvensene av klimaendringene.



NorgesGruppens arbeid mot overfiske, ulovlig fangst og reduksjon av marin forurensning skal bidra til at vi kan tilby fisk og skaldyr av høy kvalitet, også i fremtiden.



NorgesGruppen jobber i alle ledd i verdikjeden for å fremme bærekraftig landbruk og forhindre avskoging.



Kundens førstevalg

Vi har en ambisjon om å være kundens førstevalg. For oss betyr det å hjelpe kundene med å spare tid og penger, å ta grønne og sunne valg, inspirere til gode matopplevelser og å tilby et rikt matutvalg i butikkene.

I takt med kunden

For å vinne i det tøffe markedet er NorgesGruppen opptatt av å utvikle seg i takt med forbrukernes ønsker og å leve opp til visjonen om å gi deg som kunde en bedre hverdag.

→ Våre butikker og kjøpmenn opplever at konkurransen om dagligvarekundene er knallhard. At mange i tillegg velger å handle over grensen eller på nett, spise ute eller velge mat i farta, tilspisser konkurransen ytterligere.

Lave priser og gode tilbud

Ifølge undersøkelsen Norske Spisefakta 2018 er lave priser fortsatt viktigst for kundene. I 2018 befestet KIWI posisjonen som prisleder i bransjen ved å vinne flest prisundersøkelser, og å komme best ut på pris i våre undersøkelser (NG Kjedetrapper). SPAR leverte 10-kroners-kampanjer med gode resultater, og relanserte First Price-utvalget i sine butikker tidlig i 2019. MENY hadde 500 varer til lav pris til enhver tid. Joker fikk god respons fra kundene på sine regelmessige kampanjer.

Sunnere, grønnere valg

Både Norske Spisefakta og våre egne undersøkelser peker på at sunn mat og miljø er på topp blant kundenes

prioriteringer. I 2018 fortsatte NorgesGruppen det systematiske arbeidet for å styrke folkehelsen ved å tilby sunnere produkter og fjerne salt, sukker og mettet fett fra matvarene. Kjedenes løftet frem sunne produkter med priskutt og ny plassering, og ASKO har utviklet ernæringsrike måltider for barnehager. Flere eksempler på sunnere og grønnere valg, er å finne på de neste sidene.

Enkelhet vinner kunder

Raske og enkle måltidsløsninger er en trend som fortsatte å prege produktutviklingen i 2018. Middagsløsningene som ble prioritert i 2018, var blant annet GO' middag på 1,2,3 i KIWI, Heat & Eat i MENY og IBOKS i SPAR. Deli de Luca lanserte flere sunnere matalternativer fra Deli's Kitchen, deres eget kjøkken.

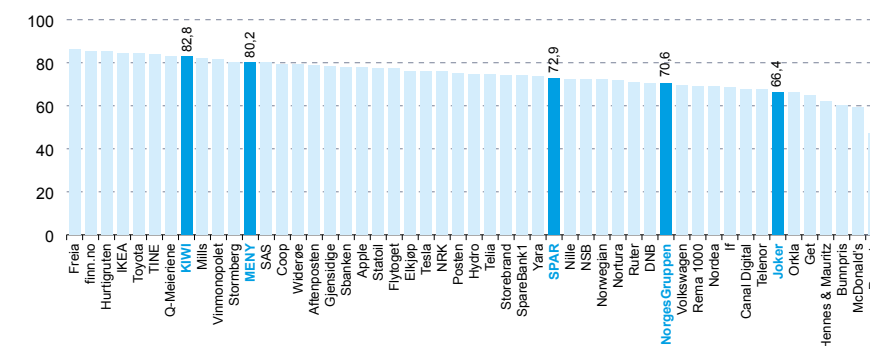
Netthandelen utgjør fortsatt en beskjeden del av omsetningen i NorgesGruppen, men vokste betydelig i 2018. MENY omsatte for tre ganger så mye på nett i 2018 som året før. I SPAR vokste nett-

handelen med 82 prosent, og Joker opplevde nær en firedobling i omsetningen på nett. Den kraftige veksten gjenspeiler at netthandelen er i en oppstartsfase. Etterspørselen er høy, men distribusjonskostnadene utfordrer fortsatt lønnsomheten i netthandel.

Skreddersydd tilbud og utvalg

Vareutvalget i norske og svenske butikker er ganske likt i sammenlignbare butikker (Menon, 2016). I Norge er MENY kjeden med det beste utvalget. MENY er opptatt av å inspirere til gode matvaner, og solgte rekordmye av sine premiumprodukter i 2018 (se s. 17).

Fremover vil NorgesGruppen legge større vekt på å tilpasse sortimentet i hver butikk til kundenes ønsker. Innsikt fra digitale verktøy og Trumf-programmet, vil gjøre det enklere å treffe kundene med utvalget og kvaliteten de ønsker eller er åpne for å prøve, vel vitende om at vi skal ivareta hensynet til personvernet i denne utviklingen.



Omdømmeundersøkelsen til Apeland (2018) viser at NorgesGruppen og kjedene har et tilfredsstillende omdømme. KIWI og MENY ligger fremdeles helt i tet på omdømme-toppen.

Kilde: RepTrak Apeland, 2018

KIWI er prislederen



KIWI vant de fleste prisundersøkelser i 2018, og har nå totalt vunnet 6 av de 7 siste matbørsene i VG. Store priskutt på en rekke sunne og populære produkter har gjort KIWI til prislederen.

→ - Vi mener det er mer effektivt å sette ned prisene på sunne varer fremfor å øke prisene på de usunne, sier prissjef Tone Solum Lund i KIWI. I 2018 kuttet KIWI prisen på blant annet lettbrus, nøkkelhullsvarer og julevarer. Nå er den sukkerfrie brusen billigere enn brus med sukker. Det bidro til at den sukkerfrie brusen økte sin andel av det totale brussalget i KIWI til 58 prosent i 2018, opp fra 52 prosent i 2017. Salget økte med 17 prosent etter priskuttet på nøkkelhullsprodukter i frokost-kategorien (snittsalg uke 30-33 i 2018, mot snittsalg uke 34-37 året før).

Prisene på fersk og frossen fisk ble redusert tilsvarende momsen i en kampanjeperiode vinteren 2019. Priskuttet er et ledd i et stort og omfattende eksperiment for å få folk til å spise mer fisk. Salgstall viste at KIWI-kunder kjøpte 42 prosent mer fisk sammenlignet med samme periode i 2018. KIWI PLUSS-medlemmer har nå 15 prosent bonus på all ferskpakket fisk, i tillegg til all fersk frukt og grønt. Tendensen er den samme for fisk som for andre sunne produkter: Fersk frukt og grønt, og nøkkelhullsprodukter, økte salget med henholdsvis 23 og 22 prosent etter «momsuttene» i 2007 og 2011.

KIWI hadde størst sammenlignbar vekst i markedet i 2018 med 4,1 prosent og tok innpå hovedkonkurrenten på omsetning per butikk. 80 prosent av veksten var organisk, med 14 nye butikker etablert i 2018. Sommeren 2019 åpner kjeden flaggskipet KIWI Lerberg i Hokksund, der KIWI-eventyret startet for 40 år siden.



Gjennom priskutt bidrar NorgesGruppen til å øke salget av sunnere varer.

Nordmenn bruker lite penger på mat

→ Nordmenn bruker bare litt over 11 prosent av inntekten på mat- og drikkevarer. Det plasserer Norge blant landene med de laveste matvareprisene i Europa målt mot inntekt, omtrent på samme nivå som Sverige og Danmark. Aller billigst er maten i Luxembourg. I

Norden er det bare svenskene som bruker en lavere andel av inntekten på mat og drikke.

Prisveksten for mat i 2018, justert for avgiftsendringer, var på 1,3 prosent. Til sammenligning var KPI justert for avgifts-

endringer totalt på 2,5 prosent (SSB). Halvparten av total prisvekt på mat og drikke skyldes avgiftsendringer, og prisveksten på mat og drikke var betydelig lavere enn prisvekst på øvrige varer og tjenester i Norge. (Kilder: Eurostat og SSB.)

Utvalg selger

MENY har aldri solgt mer fra sine premiumkategorier enn de gjorde mot slutten av 2018. Rekordsalget er i tråd med MENYs mål om å inspirere til gode matvaner, tilby matutvalg, ferskvare og middagsløsninger.

→ Høy varekvalitet og godt utvalg er blant de viktigste faktorene når kunder velger butikk, viser en undersøkelse fra SIFO (2015). NorgesGruppens undersøkelser (2018) forteller oss det samme, og plasserer MENY som kjeden med det beste utvalget. MENY jobber langs flere akser for å ligge i forkant av kundene og tilby matopplevelser utenom det vanlige. Her er noen eksempler:

Kjøttkvalitet

Sammen med Prima Jæren, Nortura og 357 norske bønder, er MENY klare til å tilby førsteklasses kjøttprodukter fra rasen Angus. Prosjektet er et svar på kundenes ønske om at den samme høye kjøttkvaliteten skal garanteres hver gang. Målet er å skape vekst i hele verdikjeden gjennom unike produkter og innovasjon.

Matskatter

Med konseptet Matskatter dedikerer MENY plass til lokalmatprodusenter. MENY-lauget har reist land og strand rundt og funnet unike matskatter som har satt sitt preg på norsk matkultur.

MENY har nå over 2500 produkter fra rundt 450 lokalmatprodusenter som fokuserer på håndverk og som deler lidenskapen for god mat.

Middagsløft

MENY har videreutviklet flere av sine middagskonsepter i 2018:

Ukens middag: Variasjon og sesong i to ukentlige middagsløsninger (fisk/kjøtt). De lages på under 20 minutter og inkluderer kun fire varer.

Heat & Eat: Ferdige retter, laget på gode råvarer, består nå av mer enn 30 retter.

Take away: Nye, spennende varme retter ble lansert i 2018, blant annet spareribs-tallerken i sommeren og ribbetallerken før jul.

Fisk på 1-2-3: Nye retter i 2018, blant annet ferdig og fersk bacalao, og fiskewok.

Jacobs Utvalgte

Jacobs Utvalgte feirer 10 år i 2019 og har blitt godt kjent hos forbrukerne. Serien omfatter mer enn 160 produkter. Jacobs Utvalgte-produktene møter stor betalingsvilje hos kundene.

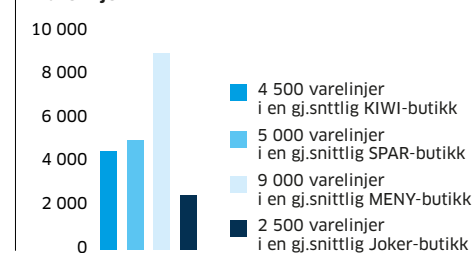


1 200 produsenter i butikkhyllene

NorgesGruppens leverandører



Varelinjer



Kundene er fornøyde med matvareutvalget

9 av 10

forbrukere er fornøyde med utvalget i norske dagligvarebutikker (Kantar TNS, 2018)

Matdestinasjon på Solsiden

Monica Ervig Kjendalen er en av mange kvinnelige butikksjefer i Norges-Gruppen. Hver dag jakter hun på marginene som gjør MENY Solsiden til Trondheims destinasjon for de ypperste råvarene, den råeste handle-opplevelsen og byens beste kunnskap om mat og matopplevelser.

ÅRETS
BUTIKKSJEF
2018
Virke

→ Ifølge vår undersøkelse, NG Kjedetrapper, er MENY den mest inspirerende butikken å handle i, med serviceinnstilte og kunnskapsrike medarbeidere. Monica Ervig Kjendalen og resten av de ansatte på MENY Solsiden i Trondheim, er blant de beste bevisene vi har på det. Butikken har ligget på toppen av MENYs kundeundersøkelser de siste årene, og bygger sin posisjon på fagkompetanse.

Butikksjefen Monica er hjertelig og hjernen bak. Hun setter medarbeiderne i sentrum, involverer, gir ansvar og skaper gode vekstvilkår for talenter. Blant tiltakene som har gitt suksess er ansattkvelder om kundeservice og fagkunnskap, traineer og aktiv bruk av MENYs digitale opplæringsplattform, MENY Masters. MENY Solsiden tiltrekker seg de beste fagfolkene i bransjen og har vært et springbrett for flere av lederne i regionen. Butikken skiller seg ut blant butikkene i Trondheim. Den er kreativt bygget opp og i en egen klasse på orden, renhold og struktur. Butikksjefen er ikke redd for å gå nye veier og tar gjerne i bruk ny teknologi for å ligge i front.

I 2018 ble Monica kåret til Årets Butikksjef. MENY Solsiden har blitt kåret til beste MENY-butikk i regionen flere år på rad, beste MENY-butikk 2016, og Monica vant NorgesGruppens Kremmerpris i 2018.



«Monica er en svært dyktig kjøpmann som leverer gode resultater på mange parametere, over tid. Hun er et forbilde i organisasjonen vår.»

MENY-sjef, Vegard Kjuus



MENY Solsiden bidrar med gode og trygge arbeidsplasser og økonomisk vekst.

Enklere. Bedre. Digitalt.

Netthandel utgjør en liten, men voksende del av omsetningen til Norges-Gruppen. MENY hadde en omsetning i netthandelen på 270 millioner kroner i 2018. Samtidig tar vi i bruk digitale tjenester for å gjøre handelen enklere og matopplevelsene bedre.

3-doblet
omsetning i MENY
netthandel fra
2017-2018

→ Rask og enkel handel er svært viktig for kundene, viser undersøkelsen vår, NG Kjedetrapper. De fleste nordmenn har kort vei til butikken og småhandler ofte. Netthandel krever i større grad ukentlige storhandler, et nytt handlemønster for mange. Likevel vokser netthandelen, og MENY er kjeden i NorgesGruppen som satser mest.

MENY, SPAR og Joker løser netthandelen effektivt ved å bruke butikkene som varelagre og medarbeiderne som plukkere. På denne måten har de holdt oppstartskostnadene nede og skapt butikk av netthandelen, selv med begrensede salgsvolum.

Netthandelen er mest utviklet i MENY, som i 2018 lanserte talestyring i løsningen sin for å gjøre handelen enda raskere. MENY-sjef Vegard Kjuus understreker at personlig service og kundepleie har vært prioritert i første fase, og at fornøyde kunder er viktigere enn rask vekst. MENY har budsjettet med en ytterligere vekst på 65 prosent i 2019. I 2018 inngikk Joker By et samarbeid med Foodora om ekspresslevering av dagligvarer. Tjenesten er godt mottatt av kundene og skårer høyt blant Foodoras partnere (4,6 av 5). Videre utrulling er under evaluering.

NorgesGruppen, med MENY i front, bygger netthandelen sten på sten. Digital teknologi er på full fart inn i alle våre kjeder for å gjøre handelen raskere og enklere for kundene. Det



innebærer alt fra delvis ferdige handlelister, løsninger for enklere parkering, elektroniske kvitteringer, nye betalingsløsninger og selvbetjente kasseløsninger, til tjenester som gjør det enklere å planlegge, handle og tilberede god mat. Kundedialogen skjer i økende grad digitalt, og særlig Trumf-programmet er viktig for å forstå og dekke kundenes behov.



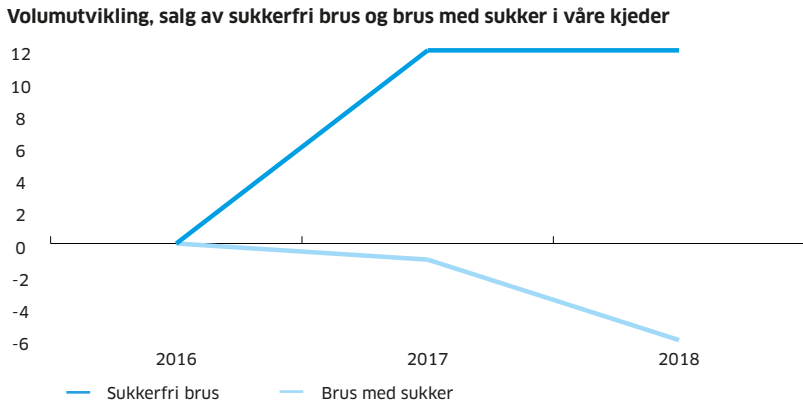
Mer mat i farta og ferdige måltider

→ Markedet for lettvinne måltids- og drikkeløsninger vokste i 2018, og flere av konseptene innenfor NorgesGruppen Servicehandel har hatt en god utvikling i omsetningen. Hos MIX-kjøpmennene er vårt oppgraderte konsept i implementeringsfasen, og sammen med Jafs kan kjedene vise til god vekst og rekruttering av nye kjøpmenn. Deli de Luca er nå tilstede på 67 Esso-stasjoner, har utviklet et

eget mattilbud for de øvrige stasjonene, og jobber med pilotering av nytt konsept for butikkene i byene. I Nielsens servicehandelsundersøkelse for 2018 bevarer Deli de Luca sin nr. én-posisjon innenfor alle kjernekattegrorier for kiosk og servicehandel. I dagligvarebutikkene er det lansert flere to-go-produkter, samt at det er en stor satsing på ferdige middagsløsninger i alle kjedene.

Sukkerfri drikke vinner

I 2018 var 54,8 prosent av all brus i NorgesGruppens butikker sukkerfri, og andelen er økende. Dette skyldes blant annet nye produkter, bedre plassering og priskutt.



Volumet av sukkerfri brus vokste jevnt i 2017 og 2018, mens volumet av brus med sukker falt. Det er sukkerfri brus som bidrar til vekst i kategorien.

→ Saft og brus med sukker er den største sukkerkilden i det norske kostholdet. Brus står for rundt 17 prosent av alt sukkeret som blir solgt gjennom NorgesGruppens kjeder. Tar vi med saft, sjokolade og annet godteri, står disse varegruppene for nesten halvparten av sukkeret som blir kjøpt i våre butikker.

Derfor har NorgesGruppen tatt tak i nettopp disse varegruppene for å hjelpe nordmenn med å redusere sukkerinntaket. Siden 2015 har vi lyktes med å redusere sukkervolum i varekategorien drikke med over seks prosent. Endring av flaskestørrelse og 30 prosent kutt i sukkerinnholdet i Husholdningssaft og Appelsinsaft fra First Price, har vært de viktigste bidragene til sukkerreduksjonen.

I 2017 ga vi bedre plassering til sukkerfri brus enn brus med sukker, i alle kjedene. Nå er det den sukkerfrie brusen som står i gripehøyde og først i kundestrøm og kjøleskap. Samtidig fjernet vi sukkeralternativet blant enkelte produkter, som Sprite, og erstattet dem med sukkerfrie varianter. Samarbeid med leverandørene har i tillegg ført til at tre av fire nyheter og innovasjoner innenfor brus-kategorien har vært sukkerfrie de siste årene.

Tiltakene har bidratt til å vri salget av brus mot sukkerfrie varianter. Andelen sukkerfri drikke økte fra 53 prosent i 2017 til 59 prosent i 2018 i KIWI, godt

8,4 %

Sukkerreduksjon i NorgesGruppens kjeder siste tre år

hjulpet av priskutt på sukkerfri brus våren 2018. Totalt sett har NorgesGruppen redusert sukkervolumet med 5,5 prosent fra 2015 til 2018, tall per første halvår 2018.

Bidragene har kommet fra følgende kategorier (reduksjonen innenfor kategorien i parentes):

- Yoghurt (11,2 prosent)
- Frokostblandinger (10,5 prosent)
- Sjokolade/sukkervarer (9,9 prosent)
- Sukker (9,7 prosent)
- Drikkevarer (6,1 prosent)

NorgesGruppens mål er å redusere til-satt sukker med 10 prosent fra 2015 til 2020. Dette tilsvarer å fjerne 4000 tonn sukker fra kostholdet.

(Kilden for denne artikkelen er rapporten som er utarbeidet av GreeNudge på oppdrag fra NorgesGruppen i 2019.)

Hele rapporten kan du lese på www.norgesgruppen.no

Gjennom priskutt bidrar NorgesGruppen til å øke salget av sunnere varer.



Vellykket eksperiment mot matsvinn

→ I 2018 gjennomførte NorgesGruppen og våre kjeder Joker, MENY, KIWI og SPAR et matsvinneksperiment i samarbeid med Østfoldforskning og Oslo MET. Formålet var å kartlegge årsakene til matsvinn i hjemmet.

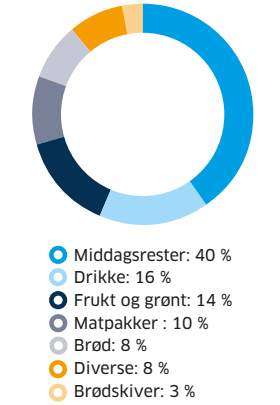
Eksperimentet fulgte fire norske familier i fire uker, slik som familien Gzyl på bilde over. De første to ukene måtte de veie og registrere maten de kastet. De neste to, prøvde de ulike tiltak for å redusere matsvinnet. Tiltakene ga oppsiktsvekkende resultater: Familiene reduserte mengden mat som ble kastet med mellom 30 og 70 prosent.

Tre tiltak skilte seg ut som særlig effektive for å nå de gode resultatene. Det første var at familiene, ved å måle maten de kastet, ble mer bevisste på hvor mye mat og penger svinnet utgjør. Videre, var det å ha en resteboks i kjøleskapet, og å beregne porsjoner bedre, viktige tiltak. Familiene fulgte i tillegg forskernes

og kjøpmennenes tips om å bruke oppskrifter for å utnytte den innkjøpte maten bedre, skjære opp og fryse ned brød, og bruke planleggingsverktøy. Hele rapporten kan leses på www.norgesgruppen.no

NorgesGruppens mål er å halvere matsvinnet i virksomheten innen 2025. Hvordan vi ligger an, kan du lese om på s. 26. Vi vurderer også løsninger som kan hjelpe kundene med å redusere matsvinn i eget hjem.

Dette kastet familiene mest av



NorgesGruppen jobber for å redusere matsvinn i egen virksomhet og hos forbrukere.

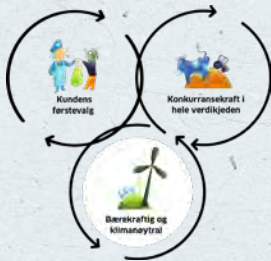
FØR
tiltakene, kastet familiene: 218 kg spiselig mat per år = 13 000 kroner rett i søpla

ETTER
tiltakene, kastet familiene: 121 kg spiselig mat per år = 6000 kroner spart på å kutte matsvinnet

Hele rapporten kan leses på www.norgesgruppen.no



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 unik.



Bærekraftig og klimanøytral

NorgesGruppen skal ta sosiale, etiske og miljømessige hensyn, og ha lønnsomhet i vår drift.

Bærekraftige valgmuligheter

NorgesGruppen jobber for å redusere sitt klima-og miljøavtrykk og bidra til en bedre folkehelse. Vi skal legge til rette for et mangfoldig arbeidsliv, bidra til levedyktige lokalsamfunn, og en bærekraftig verdikjede.

→ NorgesGruppen ønsker å gjøre tiltak som har en stor positiv effekt for samfunnet. Vi skal ta sosiale, etiske og miljømessige hensyn, og samtidig ha lønnsomhet i vår drift.

I flere år har våre kundeundersøkelser om bærekraft vist at de er svært opptatt av hvordan vi behandler våre ansatte. Videre opptar reduksjon av matkasting, unødvendig bruk av emballasje og miljøbelastning våre kunder i stadig større grad. Videre er overfiske, avskoging og klimaforandringene noen eksempler som påvirker vår bransje direkte. Vi må gjøre vårt for å motvirke og tilpasse oss denne utviklingen.

Våre klima- og miljømål er satt for at NorgesGruppen skal bli klimanøytral.

Dette skjer når:

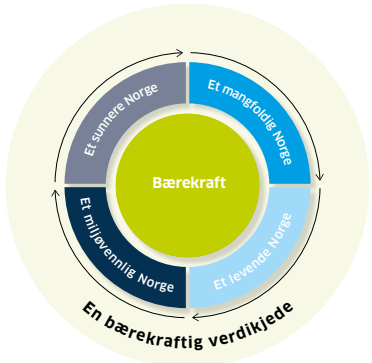
- vi kun bruker fornybart drivstoff i distribusjonen vår
- vi kun bruker fornybar energi og har sørget for at det blir produsert ny fornybar energi tilsvarende vårt forbruk
- vi har eliminert våre utslipp av HFK-gasser
- vi har maksimal materialgjenvinning eller gjenbruk av vår emballasje og vårt avfall
- vi har kompensert for resterende klimagassutslipp

De potensielle samfunnsgevinstene av at befolkningen følger myndighetenes kostholdsråd er, ifølge en rapport fra Helsedirektoratet, totalt 154 mrd. kroner per år. NorgesGruppen bidrar til at flere følger kostholdsrådene ved

å tilrettelegge for sunnere valg i butikk.

Våre kjøpmenn bidrar til sysselsetting og bosetting i hele landet. Vi har butikker i 89 prosent av landets kommuner og jobber aktivt med å løfte frem lokalmatprodusenter. Dette skaper verdier lokalt og bidrar til økt mangfold og kvalitet i butikkhyllene.

Vi har valgt å satse på bærekraftsområder der vi kan gjøre størst positiv forskjell og der vi ser forretningsmessige muligheter. Bærekraft er derfor en integrert del av vår virksomhet. I NorgesGruppen rapporteres bærekraft på lik linje som øvrige finansielle mål. I strategien vår for 2020 er det satt 30 mål som jobber opp mot bærekraftsmålene (se oversikt s. 13).



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

Dette er kundene mest opptatt av

2018	2019	
1	1	→ Behandle ansatte rettferdig
2	2	→ Redusere kasting av mat
5	3	→ Jobbe mot korrupsjon
3	4	→ Ha rett pris på produktene
4	5	→ Redusere miljøbelastningen i produksjon av produkter og emballasje
6	6	→ Sikre god dyrevelferd
15	7*	→ Rettferdig handel
7	8	→ Sikre bærekraftig fiske og hindre overfiske
9	9	→ Tydelig merking av innhold i produkter, f.eks sukker, salt og kunstige tilsetningsstoffer
8	10	→ Sørge for bærekraftig råvareproduksjon

* Endret fra «Fair trade» til «Rettferdig handel» i undersøkelsen, noe som forklarer dette hoppet opp på listen.

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



Et sunnere Norge

Det er mange som spiser sunnere, men en stor andel følger ikke kostholdsrådene. NorgesGruppen vil bidra til å styrke folkehelsen ved å legge til rette for sunnere valg. 6 av 10 ønsker å velge sunnere.

OMRÅDE	MÅL 2020	2017	2018	KOMMENTAR	
FRUKT OG GRØNT	+ 22 % (+4 %/år)	+ 2,6 %	-3,0 %	NorgesGruppen har prestert bedre enn totalmarkedet, som gikk tilbake. En varm sommer ga oss tilbakegang på en rekke grønnsaker. Vi hadde salgsøkning av salater og ferskforedlet frukt og grønt, men dette veier ikke opp for nedgang på store produktgrupper innenfor grønnsaker.	☹️
FISK/ SJØMAT	+ 16 % (+3 %/år)	- 2,9 %	-1,1 %	Vår sammenlignbare utvikling viser en nedgang i salg av sjømat. Uemballert fersk fisk går tilbake, mens emballert fersk fisk, middagsløsninger og fiskemat øker. Les mer på neste side.	😞
GROVE BRØD	>52 %	51,2 %	49,2 %	Vi gjør det bedre enn markedet totalt med -1,5 prosent tilbakegang mot -2,5 prosent totalt i markedet. Andre halvår hadde vi positiv volumutvikling mot 2017 (+0,3 prosent). Grovhetsprosenten utvikler seg positivt for tre av våre kjeder, mens sterkt volumdrivende kampanjer i en av kjedene påvirket grovhetsgraden negativt.	☹️
NØKKEL-HULL	>20 %	19,1 %	19,7 %	Antall nøkkelhullsprodukter fortsetter å øke og totalt har vi 1455 i sortimentet. Omsetningsandelen øker også, og målet for 2020 er innen rekkevidde.	😊
SALT	-20 % (-3,7 %/år)	- 0,3 %	-0,2 %	Også i år ser vi en svak nedgang, og korrigert for underliggende vekst hos våre kjeder (økning i antall handlekurver) er nedgangen ca. 1 prosent. Det viser at felles mål i bransjen for saltreduksjon begynner å gi resultater. Salgsvekst innen ferdigmat, marinerte kjøttprodukter og snacks medvirker til at nedgangen ikke er større enn 0,2 prosent.	☹️
SUKKER	-10 % (-2 %/år)	- 4,3 %	-2,7 %	Den sterke nedgangen i sukkeromsetningen fortsetter. En rekke tiltak virker i takt med forbrukers ønsker om å redusere sukkerinntaket. Det er nedgang i alle varegrupper bortsett fra is. Den aller største nedgangen er innen drikke. Les mer om dette på side 20.	😊
METTET FETT	-5 % (-1 %/år)	+ 0,3 %	-0,9 %	For første gang ser vi en nedgang i sammenlignbart salg av mettet fett, som er -1,6 prosent justert for underliggende vekst (økning i antall handlekurver). Vi ser en nedgang i alle varegrupper, foruten kjøtt og ferdigmat. Sterkest er nedgangen i varegruppen smør/margarin/fett. Produktforbedringer og kampanjer har gitt resultater.	😞



Året oppsummert →

Sukkersuksess, men nedgang i sjømat

Resultater

Prisreduksjoner, produktforbedringer og bedre plassering av sunne produkter, bidrar mest til at kundene velger produktene som er bra for kostholdet. I 2018 opplevde KIWI god salgsutvikling etter priskuttene på lettbrus og nøkkelhullsprodukter, og tilsvarende på fisk i 2019. Bedre plassering bidro også til salgsveksten. KIWI har økt utvalget av nøkkelhullsprodukter til 885 produkter. Disse utgjør over 23,5 prosent av omsetningen i deres varegrupper. For mer om priskuttene og sukkerfri drikke, se s. 16 og 20.

KIWI PLUSS gir økt bonus for frukt og grønt, og nådde opp i 1,2 millioner medlemmer i 2018. Fordelsprogrammet gir kjeden en mulighet til å inspirere kundene til å spise sunnere og grønnere.

Mer enn 50 MENY-butikker har flyttet snacks og godteri vekk fra kassaområdet og lengre inn i butikken – for å redusere impuls kjøp av godteri og gjøre

handelen enklere for småbarnsfamilier. Piloten viste at salget av sukkervarer og sjokolade gikk ned med 13 og 9 prosent, mens salget av snacks økte med 4 prosent. Salatbaren til MENY er svært populær. Den imøtekommer ønsket om sunne mellommåltider og mat i farta.

De serveringsklare suppene GO' middag på 1,2,3 vant ernæringstesten til Bra-mat i 2018. Samtidig fortsatte veksten i vegetarprodukter og alternative protein-kilder opp mot 50 prosent i MENY.

Vi forventer salgsvekst og flere plantebaserte produkter i årene som kommer. I 2018 fjernet vi, eller takket nei til, flere produkter på grunn av for høyt sukkerinnhold.

NorgesGruppens støtter Den norske turistforening (DNT) for å fremme sunn mat, aktivt friluftsliv og naturvern. Vi nådde målet om å få 100 000 flere nordmenn på tur innen 2018, ett år før tiden, og har sammen skapt et bedre utvalg

av frukt og grønt på hyttene. Nå setter vi bærekraft og sesongbaserte råvarer i sentrum, i et nytt matprosjekt.

Veien videre

Intensjonsavtalen mellom helsemyndighetene og matbransjen er viktig for å gjøre kostholdet i Norge sunnere. NorgesGruppen samarbeider også med leverandørene for å kutte salt og sukker, og viderefører samarbeidet med GreeNudge for å evaluere hvorvidt våre tiltak bidrar til en sunnere handlekurv. Rapportene fra GreeNudge, som er tilgjengelige på vår hjemmeside, gir viktig informasjon om hvilke virkemidler som virker. Kjeden vurderer fortløpende hvordan de kan ta i bruk kunnskapen i egne butikker.

Mat for Minsten, som tilbyr ernæringsrike måltider til barnehager, rulles ut av ASKO i hele landet. Fremover vil NorgesGruppen blant annet tilrettelegge konsepter, informasjon og veiledning som gjør det lettere for eldre å velge riktig og næringsrik mat.

Fisk i flere og enklere varianter

→ NorgesGruppen vil at mer fisk skal havne på middagsbordet, men det er krevende å få til. Helsedirektoratet anbefaler fisk til middag to til tre ganger i uken, og fisk som pålegg. Mange nordmenn spiser langt mindre fisk enn dette, spesielt blant yngre. Salget av fisk i NorgesGruppens butikker viser en svak nedgang i 2018. Fisk oppfattes som dyrt, og vedvarende høye laksepriser også i 2018, er en del av forklaringen på denne tilbakegangen. Uemballert fersk fisk går tilbake, mens forbrukerpakket fersk fisk øker – særlig innen produkter som er klare til å settes i ovnen. Innen fryst fisk er det flere nye ovnsbakte fiskeprodukter som faller i

smak hos kundene og har en positiv salgsutvikling.

KIWI lanserte i 2018 konseptet «Billig middag for 1» rettet mot enhusholdninger. Lakse- og ørretproduktene i denne serien har fungert godt, og konseptet er så langt en stor suksess.

MENY har stort fokus på fiskeretter i sitt konsept «Ukens Middag», og de jobber også med å tilby mer komplette og enkle fiskemiddager fra ferskvardisken. NorgesGruppen arbeider dessuten for å gjøre det enklere for kundene også å velge frosne varianter, samt å tilby hvit fisk i andre former enn de mer tradisjonelle.



«Billig middag for én», en serie ferskvarerprodukter tilpasset mindre husholdninger. I Norge bor nesten 900 000 personer alene, og serien har fått en fantastisk mottakelse.

Les mer om priskutt på fisk i KIWI i 2019 på side 16.



Et miljøvennlig Norge

NorgesGruppen vil bidra til å kutte klimagassutslipp og redusere miljøbelastningene av vår virksomhet. Vår ambisjon er å bli klimanøytral.

OMRÅDE	MÅL 2020	2017	2018	KOMMENTAR	
FORNYBART DRIVSTOFF i inngående og utgående distribusjon	100 %	34 %*	34 %	Vi ønsker ikke å bruke palmeolje i vårt drivstoff. Fornybart drivstoff uten palmeolje som fungerer under kalde forhold eksisterer ikke i dag. Målet for 2020 vil derfor ikke nås fullt ut.	☹️
HFK-GASSER	-75 % fra 2010	-53 %	-68 %	Utslippene er redusert gjennom utfasing av HFK, og utskifting av anlegg med høy sannsynlighet for lekkasjer.	😊
ENERGIEFFEKTIVISERING	18 % fra 2010	12 %	11 %	Økt kjøle- og frysekapasitet demper effekten av tiltakene. Målet for 2020 vil ikke nås fullt ut.	☹️
FORNYBAR ENERGI egenprodusert eller utløst fornybar energi	11 %	0,6 %	4,5 %	ASKOs vindkraftverk i Rogaland startet produksjonen i 2018 og vil gi full effekt i 2019.	😊
MATAVFALL TIL BIOGASS ELLER DYREFØR	100 %	84 %	86 %	Økningen skyldes at butikker i flere områder av landet har fått mulighet til å levere matavfallet til biogass.	😐
KILDESORTERING	85 %	81 %	81 %	Målet for 2020 vil bli utfordrende å nå, og det arbeides med utbedringer i sorteringssystemet.	😐
MATSVINN i egen drift	-25 % fra 2015	-19 %	-21 %	Nedprising av matvarer er innført i en stor andel av butikkene. Dette har bidratt mest til reduksjonen i matsvinn.	😊
ØKT FYLLINGSGRAD (øke andel produkt vs. luft i emballasjen)	5 %**	Nytt mål	0,5 %	Måling og rapportering er under utvikling, og det oppgitte resultatet er et estimat.	☹️

* I fjorårets rapport ble det rapportert inn 60 prosent fornybart drivstoff for 2017. Dette tallet inkluderte kun utgående distribusjon og er korrigert her til å inkludere inngående distribusjon.
** Opprinnelig målsetting på 15 prosent har blitt nedjustert til 5 prosent totalt og 15 prosent innen relevante varegrupper.



Året oppsummert →

Mindre HFK-utslipp og mer grønn energi

Resultater

NorgesGruppen skal være ledende innen miljøvennlig transport, butikk- og lagerdrift. Dette innebærer blant annet innsats for grønnere drivstoff, redusert matsvinn og plastbruk, samt energieffektivisering og produksjon av fornybar energi.

NorgesGruppens miljøsatsing oppnådde gode resultater i 2018. Vi startet produksjonen av vindkraft (se også s. 28) og reduserte utslippene av HFK-gasser markant. Videre vedtok vi et nytt mål om 20 prosent reduksjon av plast innen 2025 (se egen faktaboks). Likevel er det områder som byr på utfordringer, og vi ser ikke ut til å nå målene fullt ut på fornybart drivstoff, energieffektivisering eller økt fyllingsgrad.

ASKO benytter nå kun fornybart drivstoff på egne biler i sommerhalvåret. Alternativer uten palmeolje som fungerer under kalde forhold eksisterer ikke i dag, derfor bruker ASKO en egen variant med 10 prosent fornybart og 90 prosent fossil drivstoff på vinteren. Målet om 100 prosent fornybart drivstoff innen 2020 vil derfor ikke nås fullt ut.

Vi jobber kontinuerlig med å implementere ENØK-tiltak og bygger nye miljøbygg (se også s. 28), men vil ikke nå 2020-målet for energieffektivisering. Den varme sommeren i 2018 førte til 1-2 prosent økt strømforbruk sammenlignet med 2017. Strømforbruket til økt kjøle- og frysekapasitet reduserer også effekten av energitiltakene.

I 2017 etablerte NorgesGruppen et mål om å øke fyllingsgraden med 15 prosent. I løpet av 2018 har vi imidlertid erfart at det blir vanskelig å øke fyllingsgraden i store varegrupper slik som drikkevarer og brød. Vi har derfor sett oss nødt til å justere ned det overordnede målet til 5 prosent og 15 prosent innenfor prioriterte varegrupper. Det har blitt jobbet godt med leverandører og egne merkevarer, og over 70 produktforbedringstiltak som samlet gir en beregnet besparelse på ca. 1000 vogntog per år, har blitt gjort i 2018. Et eksempel er de nye firkantede beger til Bamas Shaken Season tomater, som har gitt rom til 31 000 flere beger per varebil.

I 2018 økte vi andelen matavfall som gikk

til produksjon av biogass, etter at butikker i flere deler av landet fikk på plass mottaksapparat for dette. I tillegg går rundt 60 prosent av usolgte bakervarer til dyrefor. For at vi skal nå målet, må disse ordningene blir utvidet fremover.

Reduksjonen av matsvinn fortsetter også i 2019, og det er realistisk å nå målet. De viktigste tiltakene har vært nedprising av matvarer og arbeidet med optimal vareflyt (les mer om dette i saken på side 29).

Veien videre

NorgesGruppen vil fokusere arbeidet videre for mer fornybar energi, grønnere drivstoff, samt redusert matkasting og bruk av plast. Parallelt vil vi også utvide og forbedre kildesorteringssystemene våre.

Arbeidet med energieffektivisering fortsetter og nye og renoverte butikker utstyres med mer energieffektivt utstyr. I tillegg åpner Joh. Johannson verdens mest moderne kaffeanlegg på Vestby i 2019. Det 9400 m² store trebygget vil ha en klimanøytral drift og en lavutslippsprosess for kaffeforedling.

Tiltak for plastreduksjon

NorgesGruppen skal:

1. Redusere plastbruk med 20 prosent innen 2025
2. Ikke selge produkter som inneholder mikroplast
3. Ha plastfrie alternativer til produkter som lett havner i naturen
4. Bidra til økt materialgjenvinning ved at:
 - a. All plast skal være lett å materialgjenvinne
 - b. Øke bruken av resirkulert plast og fornybare bærekraftige råstoffer
 - c. Jobbe for bedre innsamling og gjenvinning



356 tonn

KIWI, SPAR, MENY og Joker har kuttet 356 tonn plastemballasje fra frukt og grønt i 2018.

Grønn energi og gode klimaløsninger

NorgesGruppen ønsker å bli klimanøytral. Vi jobber mot målet ved å produsere grønn energi og øke energieffektiviteten i virksomheten vår.

Startet produksjon av vindkraft

→ I mars 2018 åpnet ASKO vindkraftanlegget sitt i Rogaland. Fem turbiner er i drift på Skurvenuten og Tindafjell, og i 2019 vil ytterligere to settes i drift på Lindesnes.

Åpningen av vindkraftanlegget økte andelen fornybar energi av NorgesGruppens samlede energiforbruk til 4,5 prosent i 2018, et hopp fra 0,6 prosent i 2017. Målet er å nå en andel på 11 prosent fornybar energi. Anlegget i Rogaland skal produsere nok strøm til å dekke to tredeler av elektrisitets-

forbruket til ASKOs anlegg i Norge. Fra tidligere har NorgesGruppen ca. 90 000 m² med solcellepanel på lager- og butikktag. Panelene produserer nok fornybar energi til å forsyne 650 norske eneboliger hvert år.

Gjennom satsingen på fornybar energi skal vi bidra med 98 GWh grønn energi. Det gjør vi for å bidra til et grønt energiskifte ved å produsere fornybar energi som ellers ikke ville blitt produsert. Det er bra for oss, og bra for klima.



Nytt nivå med SPAR Snarøyas miljøbutikk

→ Miljøbutikken SPAR Snarøya er stappfull av kloke miljøløsninger. I sum reduserer de klimaavtrykket til butikken med 60 prosent.

SPAR Snarøya åpnet i august 2018 og representerer det ypperste av energisparing i dagligvarebutikker. Butikken har en ny og unik trekonstruksjon som tar butikken til et nytt nivå. Isolasjon, fundamentering og gulvdekke er løst med lavkarbonløsninger. Lokalene er utstyrt med energieffektiv LED-belysning som får strøm fra blant annet solceller på fasaden. Butikken gjenvinner og bruker overskuddsvarme fra kjøleanlegget til oppvarming og varmtvann.

Utenfor butikken er det også gjort miljøgrep. Asfalten rundt butikken er en type som legges ved lav temperatur og dermed



sparer energi og utslipp. På parkeringen kan kundene også lade elsykler og elbiler.

Butikken har satt SPAR på kartet og vunnet SPAR Internationals miljøpris. Med åpningen av SPAR Snarøya har Norges-

Gruppen i alt sju miljøbutikker. De er viktige arenaer for å teste teknologi som kan redusere klimaavtrykket til andre butikker, og dermed bidrar til at NorgesGruppen innfrir ambisjonen om å bli klimanøytral.

Plast og matsvinn

Det siste året har vært preget av diskusjon rundt plast og matavfall – to utfordringer som ikke lett lar seg forene.

→ Plast og matavfall fikk mye oppmerksomhet i 2018, og ikke uten grunn. De er to store miljøutfordringer, og de henger tett sammen. Uten plast ville matsvinnet ha vært langt større enn det er i dag, men overdreven bruk av plast øker sannsynlig-

heten for forsøpling som skader natur og dyreliv.

Disse to miljøutfordringene blir derfor ofte stilt opp mot hverandre, og vi må derfor hele tiden ta stilling til begge når vi skal redusere både plast og matavfall.

NorgesGruppen jobber derfor med innovasjon på system- og produkt-nivå, og gjennom bransjearbeid. Under er tre eksempler på tiltak og resultater fra 2018.

Les også om vårt matsvinneksperiment på side 21.



FOTO: KATRINE LUNKE



Handelens Miljøfond

→ Siden august 2018 har hver plastbærepose som selges i NorgesGruppens butikker bidratt med 50 øre til Handelens Miljøfond. Fondet på rundt 300 millioner kroner skal støtte tiltak som reduserer miljøproblemene knyttet til plast. NorgesGruppen var med å etablere fondet, og våre kjeder er med på dugnaden. I november ble Rasmus Hansson ansatt som leder av fondet, og allerede i februar 2019 ble de første posemillionene fordelt.

Papp erstatter plast

→ I 2017 bestemte NorgesGruppen seg for å kutte 400 tonn plastemballasje på frukt og grønt. I 2018 kuttet vi hele 89 prosent av dette. Den raske utviklingen er i stor grad forbrukerdrevet. Nå selger vi for eksempel avokadoer og jordbær i pappbeger, i stedet for plastbeger, og plasten rundt norske epler og Jacob's Utvalgte mandelpoteter er erstattet med poser i papp. I tillegg sparer de nye brødposene til Bakehuset 70 tonn plast i året.

System mot matsvinn

→ I 2018 testet 30 utvalgte butikker blant NorgesGruppens kjeder datovarsling gjennom et varebestillingssystem. Vi planlegger full utrulling i 2019. Da vil det bli lagt inn holdbarhetsdato i strekkoden på mange av varene. På den måten kan man, med enda større presisjon, varsle holdbarhetsutfordringer på varer hvor forbruker ofte plukker beste dato, og forhindre matsvinn i butikk.



Et mangfoldig Norge

Vi ønsker å tilby gode arbeidsplasser hvor mennesker trives og utvikler seg. NorgesGruppen ser stor verdi i å gi jobberfaring til dem som står utenfor arbeidslivet.

OMRÅDE	MÅL 2020	2017	2018	KOMMENTAR	
LÆRLINGER	500 Detalj: 300 Engros: 100 Øvrige: 100	376 Detalj: 279 Engros: 89 Øvrige: 8	437 Detalj: 328 Engros: 97 Øvrige: 12	Antallet lærlingplasser økte i alle virksomhetene.	😊
ARBEIDSTRENINGSPLASSE	1100 Detalj: 900 (50 % av butikkene) Engros: 150 Øvrige: 50	835 Detalj: 731 Engros: 86 Øvrige: 18	1081 Detalj: 945 Engros: 105 Øvrige: 31	Det har vært en god økning i antall arbeidstreningsplasser i alle virksomhetsområdene.	😊
KJØNNSSBALANSE TOTALT	40 %-60 % (Ikke tidsbestemt)		50,4 % Kvinner 49,6 % Menn		😊
Butikksjefer			39,2 % Kvinner 60,8 % Menn	Totalt har NorgesGruppen god kjønnsbalanse, men det er for stor variasjon mellom ulike deler av virksomheten.	😐
Topp- og mellomledere			26,0 % Kvinner 74,0 % Menn		😞



Året oppsummert →

Mer mangfold, mer læring

Resultater

NorgesGruppen arbeider med å sikre mangfold i virksomheten for å tilegne oss den kompetansen vi trenger for å drive bærekraftig. Vi sysselsetter rundt 41 000 personer med flere enn 70 nasjonaliteter.

I 2018 høstet kjedene anerkjennelse for sitt målrettede arbeid for gode lærlingplasser og rekrutteringen til disse. MENY utmerket seg på NM i Yrkesfag der de tok 6 av 6 mulige medaljer i NM i butikk-slakter og sjomathandler. Hele 60 personer deltok i KIWI-skolen, og Bakehuset holdt samlinger på tvers av sine 11 bakerier gjennom året. ASKO holdt sin årlige lærlingedag der alle lærlinger i kjeden møttes. ASKO Nord ble kåret til årets lærebedrift i Tromsø i 2018.

NorgesGruppens kjeder har et stort behov for arbeidskraft. Ved å tilby arbeidstreningsplasser til dem som

står utenfor arbeidslivet, kan vi dekke behovet og i tillegg bidra til å integrere flere inn i fellesskapet. Språk er viktig for å fungere i arbeid og i det norske samfunnet. I 2018 fokuserte derfor flere av kjedene på norskopplæring. ASKO Drammen startet et språkpraksisprogram der de hjelper flyktninger og migranter med å lære seg språk og norsk bedriftskultur. I 2018 hadde de to språkpraksisplasser, og i 2019 planlegger de fire plasser. Også KIWI jobbet godt med språkopplæring i 2018 (se sak under).

Arbeidstrentingen og lærlingeplassene er skapt gjennom godt samarbeid med NAV og skoler flere steder i landet. I løpet av 2018 hadde NorgesGruppen 1081 arbeidstreningsplasser og 437 løpende lærlingplasser i våre bedrifter. Dette var en solid økning fra 2017, og vi ligger an til å nå begge målene for 2020.

NorgesGruppen har, siden 2004, vært en stolt samarbeidspartner med Kirkens Bymisjon. De gir mennesker gode måltider og åpner opp for samtale og fellesskap. I 2018 mobiliserte vi både internt og eksternt for å bidra til TV-aksjonen som gikk til deres arbeid.

Veien videre

NorgesGruppens kjeder vil fortsette det gode arbeidet med lærlinger, arbeidstrenting og kompetanseutvikling. Arbeidet med mangfoldsledelse vil fortsette. Målet om bedret kjønnsbalanse fordrer at vi fremover tydeliggjør mangfoldskompetanse, og kjønnsbalanse spesielt, i rekruttering og vår lederutvikling. Bevisstgjøring og måling i alle områder av vår virksomhet vil kunne synliggjøre og frigjøre potensialet for verdiskaping som ligger i et optimalt mangfold.

«Jeg lærer meg norsk – snakk med meg»

→ Butikken er en fantastisk arena for å lære norsk. Nå ønsker KIWI å bidra til at de som er i praksis får mer språktrenting.

Derfor lanserte KIWI i 2018 en button som sier: «Jeg lærer meg norsk – snakk med meg». Buttonen ble først til gjennom et samarbeid mellom KIWI Reinsvoll, Kompetanse Norge, Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, og voksenopplæringen på Vestre Toten. Erfaringene var så positive at KIWI ønsket å tilby dette i resten av landet.

På KIWI Økernveien i Oslo er Khadija Mahmed (48), opprinnelig fra Somalia, og Yosef

Habtemariam (25), opprinnelig fra Eritrea, stolte bærere av hver sin button.

– Tilbakemeldingene fra kundene har vært utelukkende positive. Merket senker terskelen for å ta seg en prat, og både Khadija og Yosef synes kundene snakker langsommere og tydeligere til dem nå. De opplever også at det er fint å kunne vise til merket, om det er noe de ikke forstår, sier butikksjef Sigri Hylland. Hun har 24 medarbeidere med bakgrunn fra 13 forskjellige nasjoner. 5 av dem har kommet inn via NAV.





Et levende Norge

NorgesGruppen samarbeider med kjøpmenn, landbruket og lokalmat-produsenter for å oppnå lokal verdiskaping – i hele landet.

OMRÅDE	MÅL 2020	2017	2018	KOMMENTAR	
LOKALMAT	Årlig mervekst i lokalmat skal være 2–5 prosent-poeng høyere enn total-veksten i NorgesGruppen.	+3,9 %	+2,2 %	Omsetningen av lokalmat økte med 5,2 prosent i 2018, mens daglig-varer i NorgesGruppen økte med 3,0 prosent.	😊
	Være best på lokalmat blant dagligvarekjedene.*	1. plass: MENY 2. plass: SPAR	1.plass: MENY	NorgesGruppen beholder sin ledende stilling på lokalmat blant dagligvare-kjedene i Norge.	😊
DISTRIKT	Opprettholde sterk til-stedeværelse lokalt og kunne tilby markedets beste betingelser for selvstendige kjøpmenn og dagligvarebutikker i distriktene.	Ant. butikker: 1839 Ant. selv-stendige kjøp-menn: 1025 Dekning i Norge: 89 % av landets kommuner.	Ant. butikker: 1834 Ant. selv-stendige kjøp-menn: 1009 Dekning i Norge: 89 % av landets kommuner.	Antall dagligvarebutikker har historisk ligget mellom 1800–1850, avhengig av markedssituasjon og satsingsområder i hver enkelt kjede. I tillegg har NorgesGruppen rundt 1 000 utsalgssteder innenfor servicehandel. Ca. 90 prosent av disse er drevet av selvstendig kjøp-menn.	😊
NORSKE LANDBRUKSVARER	Økt produksjon og omsetning av norske landbruksvarer, spesielt innenfor frukt og grønt og varegrupper der det i dag er for lite varer.	+7,8 %	0 %	Det var gode avlinger og høy omset-ning av norsk frukt og bær, men nedgang i produksjon og omsetning av grønnsaker grunnet den varme sommeren.	😞

* Nielsens rapport: Norske Dagligvarekjeder 2018.



Året oppsummert →

Lokalmat holdt koken, men det ble for varmt for norske grønnsaker

Resultater

NorgesGruppen hadde butikker i 89 prosent av landets kommuner ved utgan-gen av 2018. Vi tilbyr våre kjøpmenn sterke kjedekonsepter, konkurransedyktige betingelser og et godt driftsgrunnlag. 2018 så vi en nedgang i antall butikker og selv-stendige kjøpmenn, men anser dette som en naturlig konsekvens av markedssituasjonen og satsingsområder i hver enkelt kjede.

Vi samarbeider tett med lokalmatprodu-senter og norsk landbruk for å bidra til lokal verdiskaping og øke matmangfoldet og kvaliteten i norsk dagligvare. Grofond-midlene har bidratt til at vi så både nor-ske søtpoteter og jordbær fra Nord-Norge i noen av våre butikker i løpet av 2018. Grofondet gir støtte til bærekraftig pro-duksjon av frukt og grønt.

For å støtte opp om distriktsbutikkenes rolle som lokal møteplass og samlings-sted, videreførte NorgesGruppen i 2018

ordningen «Den sosiale møteplassen» som finansierer tilskudd til sosiale formål.

Kjedene fortsatte å fremme norsk lokalmat i 2018. Sammen med Kokkeløren lanserte utvalgte MENY-butikker egne matkasser med minimum én ingrediens fra en lokal-matprodusent. SPAR og Himmelspannet utviklet en egen ost i forbindelse med kje-dens 25-årsjubileum. NorgesGruppen anser 5,2 prosent omsetningsvekst for lokalmat som bra, spesielt med tanke på den lave markedsveksten og mange år med høy vekst innen lokalmat. ASKO servering opp-nådde en vekst på 12 prosent, og MENY hadde en vekst på 5,2 prosent og er fortsatt den største dagligvarekjeden på lokalmat.

Sommerens tørke påvirket norsk land-bruk. Samlet sett stagnerte produksjonen og omsetningen av norske landbruks-varer. Det var gode avlinger og høy omsetning av norsk frukt og bær, men nedgang for poteter og grønnsaker. Vi

gikk tidlig i dialog med produsentene for å finne tiltak. Ett av dem var å redusere krav til varens størrelse og utseende for å nytte en større del av avlingen.

Veien videre

Siden 2017 har det pågått et løft av Joker-butikkene, som er kjeden med flest distriktsbutikker. Den enkelte butikk får finansiell støtte fra NorgesGruppen til oppgradering. Ordningen løper til 2020. Fokuset på å bygge matkultur vil fort-sette. SPAR skal videreutvikle konseptet «Kvalitet og tradisjon», ASKO Servering fortsetter lokalmatsatsningen, og MENY satser videre på godt utvalg ved å videre-føre arbeidet med «Matskatter».

Gartnermerket etablerte seg for alvor som et kvalitetsmerke for norsk frukt, bær, grønnsaker, salat og poteter i 2018. Dette vil vi jobbe for å forsterke i 2019, ved å formidle kunnskap om kvalitet og bruksområder for norsk frukt og grønt.

Utvikling, ikke avvikling

→ Mange av innbyggerne i Finsdal i Sogndalen, Vest-Agder, pendler forbi konkurrerende butikker, likevel handler de fleste hos kjøpmann Vidar Finsådal på Joker Finsland. Den engasjerte kjøpmannen har avtalt med bygda at hvis de lykkes med å øke omsetningen med 6 prosent skal han donere 100 000 kroner til gode formål i bygda. 60 000 kroner skal gå til nytt idrettsanlegg. Videre på listen står utvidet badeplass og ny park.

– Jeg er opptatt av en levende bygd. Om det ikke er utvikling, blir det avvikling, sier Finsådal.

Joker Finsland leverer smørbrød til SFO, frukt til skolen og mat til bedehuset. I bygda med rundt 1000 innbyggere, er butikken ikke bare et sted man handler, men en viktig møteplass.





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.

OMRÅDE	MÅL 2020	2017	2018	KOMMENTAR	
PRODUKTBEREDSKAP Gjennomføring av rød beredskap (mulig helsefare) innen 2 timer.	100 %	100 %	91 %	Nedgangen fra 2017 skyldes at flere interne enheter ble inkludert inn i rapporteringen i 2018. I tillegg ble rapporteringsverktøyet forbedret. Alle saker gjennomføres i henhold til myndighetskravene, men vi må jobbe enda mer med å overholde vår interne tidsfrist.	😊
LEVERANDØRPPFØLGING Andel av våre hovedleverandører som har systemer for oppfølging av mattrygghet, arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd	100 %	96 %	98 %	Alle våre hovedleverandører er vurdert til å ha tilstrekkelige systemer for å håndtere risiko i sine verdikjeder, eller har en oppfølgingsplan.	😊
AVSKOGING Forhindre avskoging med særlig fokus på soya, palmeolje, storfekjøtt og papir.	100 %	Nytt mål	80 %	Vi vurderer våre leverandører i forhold til våre forventninger om hvordan de arbeider for å sikre kontroll av avskogingsfrie verdikjeder. Måling og rapportering er under utvikling, og det oppgitte resultatet er et estimat.	😊
BÆREKRAFTIGE FORBRUKERVALG Økt salg av etikk- og miljøsertifiserte produkter.	+15 %	Svanen: + 2,7 % Fairtrade: + 1,5 % Økologi: + 8,4 %	Svanen: + 11,0 % Fairtrade: + 8,1 % Økologi: + 3,0 %	Vi leverer i tråd med markedsandeler, men 2020-målet vil ikke nås. Økningen i Svanen skyldes gode nylanseringer og salgsutvikling av bleier. Økningen i Fairtrade er drevet av salg av blomster og iskrem. Det er en nedgang av økologisertifisert frukt og grønt, og økningen skyldes salg av andre varer.	😞
FISKERI OG HAVBRUK	I 2017 ble det satt et nytt mål om å sikre bærekraftig beskatning og ansvarlige fangst- og oppdrettsmetoder for all fisk og sjømat i våre butikker. Fisk og sjømat som selges i våre butikker er i all hovedsak fremstilt i henhold til norske myndigheters krav og forvaltningspraksis, og anses som ansvarlig forvaltet og godt kontrollert. Vi arbeider fortsatt med utvikling av målbare bærekraftskriterier for enkelte arter, og kan derfor ikke vise til konkrete målinger her for 2018.				



Året oppsummert →

Globale utfordringer påvirker våre verdikjeder

Resultater

NorgesGruppen har over 1200 leverandører, med produksjon i mer enn 40 land, og arbeider for å innfri bærekraftskrav i hele verdikjeden. I 2018 forbedret vi rapporteringsverktøyet vi bruker for produktberedskap, som gir oss mer presis informasjon. I tillegg ble flere av våre virksomheter inkludert. Dette forklarer nedgangen i andel røde beredskapssaker gjennomført i henhold til vår interne tidsfrist på 2 timer.

Vi la vekt på å videreutvikle risiko-vurderingen av våre leverandører i 2018. Alle våre hovedleverandører har systemer for å ivareta mattrygghet, kvalitet, arbeidstakerrettigheter, miljø og dyrevelferd. Dette styrker forutsetningene for å oppdage eventuelle avvik og sikre bærekraft i verdikjeden, og vi jobber kontinuerlig med å videreutvikle disse systemene i samarbeid med våre leverandører.

NorgesGruppen er bekymret for at råvarer som soya og palmeolje truer verdens regnskoger og dens befolkning. Vi ønsker ikke å boikotte disse varene, men heller å støtte oppunder bærekraftig produksjon (se egen sak under). Palmeolje og soya i våre varer, er derfor sertifisert på et svært høyt nivå. I 2018 signerte vi et manifest (Cerrado Manifesto) om å sikre en mer bærekraftig soyaproduksjon, og vi bidro inn i en rapport om tvangsarbeid i palmeoljesektoren.

Arbeidet med å utvikle målbare bærekraftskriterier for enkelte fiskearter pågår fremdeles. Vi anser at fisk og sjømat som selges gjennom NorgesGruppen, i stor grad er bærekraftig og innenfor norsk forvaltningspraksis. Vi er imidlertid kjent med debattene som pågår om enkelte arter, og erkjenner at det gjenstår arbeid med tunfisk, scampi og enkelte mindre arter.

NorgesGruppen vil ikke nå målet om økt salg av sertifiserte produkter. Dette er

fordi vi allerede har god markedsdekning av de produktene som er sertifisert, eller at vi opplever at markedet ikke etter-spør visse varer. Vi opplever ikke at sertifiseringsordninger alene driver salget, men at det er et viktig verktøy for å sikre bærekraftige verdikjeder. Derfor har NorgesGruppen vært med i en styringsgruppe under Consumer Goods Forums som lanserte globale standarder for sertifiseringsordninger i 2018.

Veien videre

NorgesGruppen skal fortsette å arbeide mot 2020-målene. I 2019 skal vi implementere felles retningslinjer for leverandørstyring i konsernet, øke vår innsats for å avdekke matsvindel, og sikre ansvarlig bruk av kjemikalier i produkter. Vi skal jobbe videre med utfordringene knyttet til avskoging og fisk og sjømat, samt vurdere hvordan vi kan bruke forskjellige sertifiseringsordninger mer hensiktsmessig.

Vi støtter soyaprodusent Fazendas Bartira i Brasil

→ Round Table on Responsible Soy (RTRS) er en organisasjon som tilbyr soyasertifikater som støtter bønder av bærekraftig og ikke-genmodifisert soya. For å kunne motta støtte gjennom salg av RTRS-sertifikater må produsenten innrette seg etter lokalt lovverk og RTRS' prinsipper og kriterier for bærekraftig produksjon.

I 2018 var NorgesGruppens datterselskap Unil en av de to første som kjøpte ikke-genmodifiserte soyasertifikater.

Unil kjøpte 623 soyasertifikater som går til å støtte soyaprodusenten Fazendas Bartira i den utsatte Cerradoen i Brasil. Antall soya-

sertifikater kjøpt er basert på en beregning av antall tonn soya benyttet i fôr på kjøtt som Unil importerte i 2018.

Norsk kraftfôrbransje importerer hovedsakelig sertifisert soya. Vi vet mindre om soyaen benyttet blant våre utenlandske leverandører, og ser på denne ordningen som et verktøy for å bidra til økt produksjon av bærekraftig og sporbar soya.

Du kan lese mer om ordningen her: www.responsiblesoy.org



FOTO: LANDON WRIGHT



Konkurranseskraft i hele verdikjeden

Konkurranseskraft i hele verdikjeden handler om å møte kundenes behov med en mest mulig effektiv verdikjede, salgsklare butikker og verdiskapende samarbeid.

Effektivt lagspill

Våre kunder skal oppleve salgsklare butikker når de handler hos oss. For å få til dette, kreves et godt samarbeid i hele verdikjeden og effektiv distribusjon.

→ 65 prosent av NorgesGruppens butikker eies av kjøpmenn som har valgt å være på vårt lag. Vi styrker butikkenes konkurransekraft ved å bidra med effektiv, forutsigbar og miljøvennlig distribusjon.

Effektivisering av hver lille operasjon i butikk gir stor besparelse for kjøpmannen. Verdikjedeforbedringer handler om å gjøre det bedre for kunde, enklere for ansatt og billigere for butikk.

Målet er salgsklar butikk

Salgsklar butikk handler om at kundene skal møte fulle hyller med varer til god kvalitet til enhver tid. Det er et håndfast bevis på at verdikjeden fungerer og leverer som den skal. Blant faktorene som avgjør om butikken blir salgsklar, er effektiv distribusjon, presise bestillinger og god holdbarhet på varene.

I 2018 kom ASKO Sentrallager Kjøll i full drift og bidro til å forbedre holdbarheten på kjølevarerne i butikk med 0,5–1 dag. Videre utvidet ASKO det automatiske bestillingssystemet NG-Flyt med en funksjon som varsler om varer som nærmer seg utløpsdato, slik at de prises ned eller fjernes fra hylla. NG-Flyt ble utvidet til

å omfatte brød og bakervarer i 2017, og nye varer kom på i 2018. Det har ført til at butikkene bruker mindre tid på bestilling. Brød og meieri på automatisk varestilling (NG-Flyt) har gitt et tosifret millionbeløp i besparelse årlig, som følge av lavere svinn og høyere omsetning pga. mindre utsolgtssituasjoner.

Optimalisering av emballasje har ført til redusert tidsbruk til varepåfylling. For hver pakke er tidsbesparelsen forbedret med nesten et halvt minutt. Arbeidet med emballasjeforbedringer fortsetter i 2019.

I 2018 implementerte ASKO et nytt styringssystem for å utnytte transportmateriellet bedre, og sikre enda mer stabile leveranser.

Samarbeid

NorgesGruppen samarbeider med aktører i alle deler av verdikjeden for å tilby det vareutvalget som kundene ønsker. Unil, Joh. Johansson Kaffe, Matbørsen og Bakehuset er sentrale partnere i arbeidet med nye konsepter for kundene i dagligvare- eller serveringsmarkedet. Det internasjonale samarbeidet om innkjøp med United Nordic og European Marketing

Distribution styrker vår kompetanse om blant annet sertifiseringsordninger, miljøvennlige produkter og emballasje.

Vi samarbeider tett med aktører i norsk landbruk, og sommeren 2018 klarte vi i fellesskap å unngå inntektstap for produsentene og forebygge matsvinn da mange avlinger ble rammet av rekordvarme og tørke (se s. 39).

Satsing på Gartnermerket på norsk frukt og grønt ble styrket i 2018. Rundt 1150 norske dyktige produsenter landet rundt, leverte sesongens beste varer med Gartnermerket til våre butikker i året som gikk, og det har etablert seg som et kvalitetsmerke for norsk frukt, bær, grønnsaker, salat og poteter.

Serveringsmarkedet

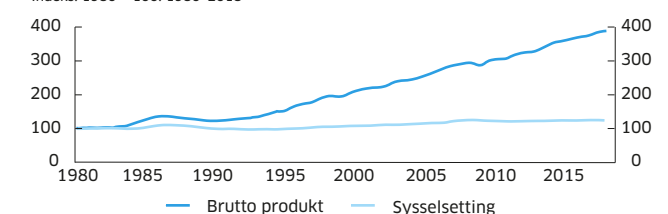
ASKO samarbeider tett med både leverandører og kunder i serveringsmarkedet. Vi har etablert møteplasser der hele verdikjeden tar del i kunnskaps- og erfaringsutveksling og bidrar til å utvikle bærekraftige løsninger. I 2018 arrangerte ASKO kantine-NM, et stort antall kurs for kokker og servitørlæringer.

Høy produktivitetsvekst

→ Som grafen viser, har handelen hatt betydelig produktivitetsvekst de siste ti årene. Det bekreftes også av seniorrådgiver Ivar Pettersen i Norsk institutt for bioøkonomi (NIBIO), som har regnet på at detaljhandel med dagligvarer har en høy produktivitetsvekst sammenlignet med andre sektorer i landet.

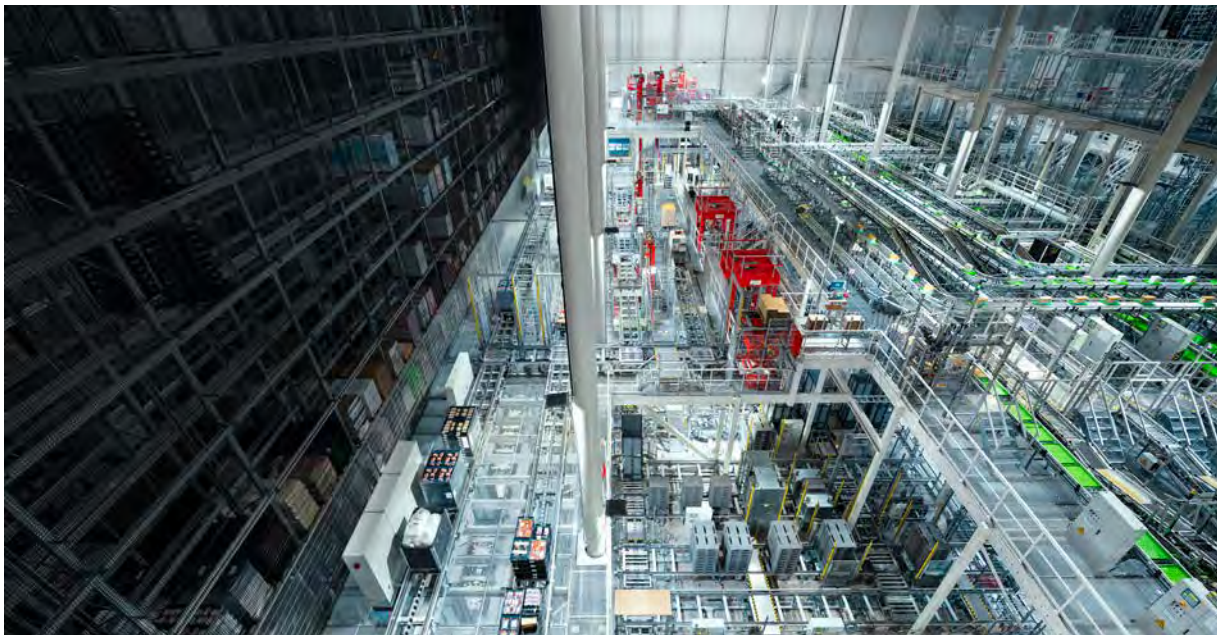
(Kilde: Statistisk sentralbyrå og Norges Bank, 2018)

Høy produktivitetsvekst i varehandelen
Indeks. 1980 = 100. 1980–2018



Bedre holdbarhet og bredere sortiment

Siden ASKO Sentrallager Kjø i Vestby kom i full drift i 2018, har det forbedret holdbarheten på ferske kjølevarer i butikk med ca. 0,5–1 dag.



→ Jo kortere tid en vare oppholder seg på lager, jo mer av holdbarheten blir igjen til tiden den skal ligge i butikk. Ved ASKO Sentrallager Kjø blir varene i gjennomsnitt rullert på 4–5 dager. De aller ferskeste volumproduktene er bare innom anlegget noen timer. Det nye lageret har så langt forbedret holdbarheten til ferske kjølevarer med ca. 0,5–1 dag, et viktig resultat for å opprettholde varetrykk og unngå utsolgtssituasjoner i butikkene – og redusere matsvinnet også for kundene. Det helautomatiserte kjølelageret bidrar til at ASKO kan tilby et bredere sortiment av kjølte varer på en effektiv måte. Det er en del av Norges største logistikk-anlegg og håndterer 25 prosent av

alle kjølevarer som selges i Norge. De fleste varene passerer lageret urørt av menneskehender. Via algoritmer og 13 000 sensorer, er det robotene som håndterer og pakker matvarer på kryss og tvers av lokalet.

For å sikre matkvaliteten, holder kjølelageret en konstant temperatur på mellom 0 og 4 grader. Det krever mye energi. Anlegget er derfor bygget for å spare, skape og gjenvinne energi. Solcelleanleggene på Vestby dekker 20 prosent av energibehovet i det nye kjølelageret. I tillegg gjenbrukes energien som benyttes til nedkjøling, blant annet til oppvarming av kontorbygget og snøsmelteanlegget foran lasterampene.



NorgesGruppen samarbeider med aktører i alle deler av verdikjeden for å forebygge og redusere matsvinn.

Nytt system for mer stabile leveranser

→ ASKO implementerte i 2018 et nytt transportsstyringsystem. Målet er å utnytte transportmateriellet bedre gjennom god planlegging, stabile leveranser og god varsling ved avvik. Systemet er et av de mest avanserte systemene av sitt slag i Europa.

Felles dugnad etter rekordvarm sommer

Den rekordvarme sommeren i 2018 utfordret både bønder, leverandører og butikker. Da gikk de sammen for å løse situasjonen.



«MENY reddet 20 000 blomkål, løftet de frem i butikkene og reduserte prisen.»

→ Sommerens finvær førte til tidlig modning av en rekke frukt- og grønnsaker. Det skapte utfordringer for produsentene, som kunne ende opp med å måtte kaste store deler av avlingene sine, sier kategorisjef for frukt og grønnsaker i NorgesGruppen, Pål Westby.

Bonden Heinrich Jung (bildet), på Åsnes i Hedmark, er et godt eksempel på hva mange produsenter slet med i sommervarmen. Han skulle levere 20 000 økologiske blomkål til Bama fordelt over fire uker. Finværet gjorde hele avlingen leveringsklar innenfor noen få dager, og tonnevis av fin blomkål sto i fare for å bli kastet eller ende som grisemat – helt til MENY kom på banen. Kjeden tok inn all blomkålen til Jung, løftet den frem i sine butikker, og satte ned til prisen til kr 19,90 per hode.

Jung var ikke alene om å møte utfordringer. Mange avlinger, som i utgangspunktet skulle leveres utover sensommeren og høsten, ble leveringsklare i løpet av en kort periode.



Samtidig gjorde den langvarige tørken at mange grønnsaksbønder slet med å oppnå vanlig størrelse og kvalitet på sine produkter. Enkelte avlinger, for eksempel av poteter, purre, gulrøtter og løk, ble langt mindre enn normalt. Derfor lempet NorgesGruppen på kvalitetskravene for løk. Det var nødvendig for at produsentene skulle få noe ut av årets avling, og for å hindre at store mengder løk skulle bli kastet.

Samarbeidet mellom bøndene, BAMA og NorgesGruppen var avgjørende for å redusere inntektstap for produsentene, forebygge matsvinn og skape forutsigbarhet i en kritisk situasjon.

Det norske osteventyret

Norge har blitt en ostenasjon og ostedestinasjon. Overraskende for mange, men ikke for MENY som har heiet og løftet frem norske osteprodusenter gjennom en årrekke – med en særlig stor innsats i VM-året 2018.



→ Norsk ost har opplevd en rivende utvikling de siste årene og nådde et foreløpig høydepunkt da World Cheese Awards gikk av stabelen i Bergen i november 2018. Til alt overmål ble en norsk ost – Fanaosten fra Ostegården – kåret til verdens beste. To år tidligere, i 2016, var det Kraftkar fra Tingvolløst som stakk av med gullet i Oste-VM.

Nær 3500 oster fra hele verden var påmeldt i Oste-VM 2018. Av disse var 175 oster fra 58 ulike ysterier fra Norge. Ostene fra Norge stakk av med flest medaljer.

For ti år siden var det nesten ingen norske håndverksoster på markedet og heller lite interesse for ost blant

«Kvaliteten på norsk ost er høy fordi vi har verdens beste melk.»

Siri Helen Hansen-Barry, VM-dommer og osteansvarlig (til venstre i bildet)

kundene. I dag tilbyr MENY 100 unike oster fra 70 ulike osteprodusenter, og av den håndskårne osten har norske produsenter en andel på 25–30 prosent. MENY har hatt en vekst innenfor håndskåret norsk ost på 25 % i 2018.

Ostenasjonen Norge er blant annet skapt av samarbeidet mellom MENY og gårdsysterier, Hanen og TINE. Sammen har de løftet norsk

håndverksost, hevet kvaliteten, fått produktene inn i ostedisken og gjort ostene kjent utenfor Norge. For MENY har denne satsingen vært viktig for å kunne tilby det beste utvalget, og skape nye trender. MENY var hovedsamarbeidspartner i World Cheese Awards i Bergen, og fire av de norske dommerne jobber i MENY (bildet).

Spesialiteter treffer

Norske Spisefakta 2018 (Ipsos) viser at det er stor interesse for utvalgte norske spesialiteter, spesielt i høyinntektsgrupper. Kjeden merker interessen og har aldri tidligere jobbet tettere med lokalmatleverandører for å finne nye lokale matskatter og løfte de inn i butikkene.

For mer om lokalmatarbeid, se side 32.

Våre kjeder og konsepter

Våre medarbeidere i butikk står på hver dag for å gjøre morgendagens handel billigere og bedre, inspirere til gode matopplevelser, og bidra til grønne og sunne valgmuligheter.

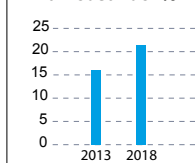


KIWI befestet sin posisjon i lavpris-segmentet i 2018 med høyest sammenlignbar vekst.

Året oppsummert

- Kuttet prisene på blant annet frokostprodukter med nøkkelhull og lettbrus, og fulgte opp i 2019 med priskutt på fisk, som førte til gode resultater.
- Gikk til topps i kåringen over sterkeste merkevare i YouGovs omfattende BrandIndex som ble publisert i 2018.
- «Billig middag for én» fikk god mottakelse i markedet og har ført til mindre matsvinn.

Markedsandel %



Markedsandelen til KIWI er 21,3 % i 2018, sammenlignet med 16 % for fem år siden.

Kilde: Nielsen

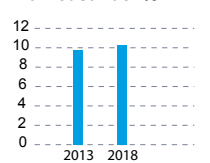


Norges største utvalgskjede hadde i 2018 flere handler per butikk, og kundene kjøpte flere varer hver gang de er innom.

Året oppsummert

- MENY scorer svært godt i omdømmeundersøkelser (bl.a. RepTrak Norge).
- MENY tilbyr nå flere middagskonsepter som dekker ulike kundebehov.
- Gårdsdagens brød, omplassert frukt og grønt, Too good to go-appen og donasjon til veldedige organisasjoner, har i 2018 berget mer enn 500 tonn mat fra å ende som butikkavfall.

Markedsandel %



Markedsandelen til MENY er 10,3 % i 2018, sammenlignet med 9,7 % for fem år siden.

Kilde: Nielsen

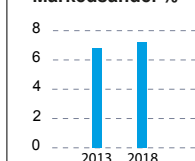


I 2018 åpnet nye SPAR Snarøya der CO₂-avtrykket er senket med over 60 prosent.

Året oppsummert

- I samarbeid med Matbørsen og Bakehuset utviklet ferskvarerådet nye sesongtilpassede burgere som selges varme fra ferskvareavdelingen. Dette resulterte i at SPAR solgte over 1,5 millioner hamburgere.
- Netthandelen i SPAR økte betydelig i 2018. Primært satses det i Ålesund og Bergen.
- I 2019 etableres konseptet SPAR Kompakt, et fullverdig og lokaltilpasset supermarked på kun ca. 300 m².

Markedsandel %



Markedsandelen til SPAR er 7,2 % i 2018, sammenlignet med 6,8 % for fem år siden.

Kilde: Nielsen

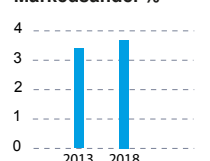


Fikk flere kunder og solgte flere varer i 2018.

Året oppsummert

- Vekstvinner i nærbutikksegmentet i 2018.
- Deres årlige kundeundersøkelse ga en totalscore på 5,25 av 6 mulige i 2018.
- I Joker-by-konseptet testet utvalgte butikker ekspresslevering av dagligvarer gjennom Foodora. Tjenesten er meget godt mottatt av kundene, og Joker scorer høyest på kundetilfredshet blant partnerne til Foodora.

Markedsandel %



Markedsandelen til Joker og Nærbutikken er 3,7 % i 2018, sammenlignet med 3,4 % for fem år siden.

Kilde: Nielsen

ASKO

ASKO Sentrallager Kjøll hadde sitt første fulle driftsår i 2018, og Tindafjellet vindpark og Skurvenuten vindpark er i drift.

Året oppsummert

- For første gang produserer ASKO fornybar energi tilsvarende over 90 prosent av sitt totale forbruk av elektrisitet.
- I 2018 ble holdbarheten på ferske kjølevarer i butikk forbedret med ca. 0,5-1 dag gjennom SL Kjøll.
- ASKO ble kåret til Norges 8. mest innovative bedrift av InnoMag.

ASKO fordeling omsetning



- Dagligvare
- Serveringsmarkedet

ASKO antall kunder i %



- Dagligvare
- ASKO Servering, Vinhuset, Storcash og Eureka

ASKO leverer til over 14 000 kunder innenfor dagligvare- og serveringsmarkedet.



UNIL

Unil tilbyr unike produkter og konsepter for NorgesGruppens butikker.

Året oppsummert

- «LilleGo'» har i løpet av året etablert seg svært godt inn mot barnefamiliene.
- Jacobs Utvalgte sauser og krafter ble relansert i 2018 og salget har gått over alle forventning.
- Unil vedtok å erstatte all hermetikkk med kartong.



Bakehuset

Bakehuset er NorgesGruppens egne lokale bakerier for dagsferskt, frys og bakeoff brød- og bakevarer.

Året oppsummert

- Lanserte flere nye småbrød for KIWI i miljøvennlig papirpose, deriblant Surdeigsbrød.
- Lanserte et forbedret småvare-sortiment for KIWI.
- Grovbrødet «Mjølums» med larver ble utviklet for MENY.



JOH. JOHANNSON
— kjent for god kaffe siden 1866

Joh. Johansson Kaffes merker, med Evergood og Ali, er blant Norges sterkeste.

Året oppsummert

- Kampanjen Ali «Støttegruppa for B-mennesker» ble lansert og har fått meget god respons i markedet.
- Det nye Kaffeforedlingsanlegget står ferdig i 2019 og gir ytterligere konkurransekraft på emballasje, kvalitet, effektivitet og miljø. Det jobbes videre med å sertifisere en enda større andel av råvare på Evergood.



Matbørsen er NorgesGruppens eget kjøkken for måltidsløsninger og spesialutviklede konsepter.

Året oppsummert

- «GO' middag på 1,2,3» for KIWI, var den største lanseringen i 2018.
- Samarbeidet tett med MENY i 2018 på middagskonseptene Ukens middag, Heat & Eat og Take Away.



Deli de Luca har siden 2003 bidratt til bedre mat- og drikkeopplevelser i farta.

Året oppsummert

- Konseptet har en totalvekst i by og langs vei på 2 prosent i 2018.
- Jobber med utvikling og relansering av nytt Deli de Luca by-konsept.
- Fylte 15 år i 2018.



MIX fra kiosk til spisested.

Året oppsummert

- 20 butikker bygget om i 2018 og nye 30 bygges om i 2019.
- Totalvekst på 4 prosent i 2018.
- Satsing på is, merkevareshakes, mat og drikke skal sikre videre positiv vekst.



Jafs har utsalgssteder som tilbyr «fabelaktig fastfood».

Året oppsummert

- Totalvekst på 28,4 prosent.
- Prosjektering av åtte nye Jafs-butikker.
- 57 profilerte og 130 assosierte Jafs-butikker i 2018.



Storcash tilbyr et bredt og lokaltilpasset vareutvalg til bedriftsmarkedet.

Året oppsummert

- Godt driftsår for Buskerud Storcash.
- «ALLTID! Mer fra Storcash» passerte 2500 medlemmer.
- 30 prosent mindre energiforbruk siden 2010.



God vekst i eksisterende butikker i et marked med lav vekst

→ Markedsveksten for tradisjonelle dagligvarebutikker var på 2,8 prosent i 2018 (Nielsen). Markedet er preget av lavere vekst, mange priskampanjer, flere lavpris-butikker og stor oppmerksomhet rundt matkasting og plastreduksjon. NorgesGruppens vekst var på 3,3 prosent, hvorav 2,6 prosent – eller 80 prosent – er sammenlignbar vekst. Det betyr at NorgesGruppen tar markedsandeler i 2018 med flere handler per dag og større handlekurver.



Prisleder

→ KIWI vant de fleste prisundersøkelser i 2018, og har nå totalt vunnet 6 av de 7 siste matbørsene i VG. I løpet av de siste 12 månedene har KIWI kuttet prisene på blant annet lettbrus, taco, pizza, nøkkelhullsvarer, julevarer og fisk, sistnevnte som nå er en bonus for KIWI PLUSS-medlemmer. KIWI hadde størst sammenlignbar vekst i markedet i 2018 med 4,1 prosent.

1,2 mill.

Antall nordmenn innom våre butikker daglig, ca. 150 000 flere enn for fem år siden.

Stortingsmelding om handelsnæringen

→ Meldingen ble lagt frem i november i 2018. Dagligvarebransjen er viet særskilt oppmerksomhet. Regjeringen ønsker å legge til rette for at vi får en sterk og konkurransedyktig handelsnæring også i fremtiden. NorgesGruppen mener det er tre samfunnsområder hvor næringen bør bidra: integreringsdugnaden; reduksjon av klimabelastningene og bedre folkehelsen.



1,1 mrd.

kroner oppspart i Trumf-bonus i 2018

Handelens Miljøfond i gang

→ Handelens Miljøfond, der midlene er øremerket gode tiltak som skal redusere plastforsøplingen, øke plastgjenvinningen og redusere bruken av plastbæreposer, startet opp i 2018. NorgesGruppen har vært med som initiativtaker, og vi har satt oss mål om å redusere plast på egne produkter og i egen drift med 20 prosent innen 2025.

Første år med egenprodusert hydrogen

→ Hydrogen produseres blant annet med energi fra egne solceller på taket. ASKO ønsker å benytte hydrogen i distribusjon på lengre avstander.



SPAR åpnet sin første miljøbutikk

→ I 2018 åpnet SPAR sin første miljøbutikk. Bygget, som ligger i Bærum, bidrar til cirka 60 prosent lavere CO₂-avtrykk. Butikken har en salgsflate på 800 kvadratmeter og er nominert til prisen for «Årets trebyggeri» i 2018.

39,2 %

Andel kvinnelige butikksjefer

ASKO snart selvforsynt med egen fornybar energi

→ I desember 2018 produserte ASKO fornybar energi tilsvarende over 90 prosent av sitt totale forbruk av elektrisitet. Energikildene er fra fem vindturbiner og fra solcellepaneler på cirka 90 000 kvadratmeter. Tindafjellet vindpark startet første kvartal 2018 og Skurvenuten vindpark startet oktober 2018.



Grønne obligasjoner

→ NorgesGruppen etablerte sitt første grønne rammeverk for finansiering med grønne obligasjoner. Lån under det grønne rammeverket vil bli brukt utelukkende til å finansiere, eller refinansiere, investeringer i miljøvennlig transport, miljøbygg og fornybar energi. NorgesGruppens grønne rammeverk har fått gradeeringen mørkegrønt av den uavhengige forskningsstiftelsen CICERO.

825

Antall aksjonærer i Norges-Gruppen, hvorav flere kjøpmenn



Bidratt til å løfte norsk ost

→ MENY var en av samarbeidspartnerne til Oste-VM i Bergen høsten 2018. Fanaosten fra Ostegården i Hordaland, ble kåret til verdens beste ost i et mesterskap med 3500 oster fra hele verden.

Konsesjon som finans – og betalingsforetak

→ På bakgrunn av endringer i lov om Finansforetak, så NorgesGruppen et behov for å etablere konsesjon som finansforetak på grunn av våre eksisterende finansieringsengasjement til kjøpmenn og nært tilknyttede samarbeidspartnere. Samtidig har vi i flere år hatt dispensasjon for bedriftskort for bruk i våre butikker og fant det derfor naturlig å utvide søknaden også med betalingsforetak.

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

Rådgivning, design og infografikk:

Itera og Styrkr

Illustrasjoner:

Marius Pålerud, Illustratørene

Foto:

Caroline Roka / side 12, 14, 19, 22, 36

Dagens / side 39

Erik Ruud / side 17

Gry Traaen / side 2, 3

Hans Fredrik Asbjørnsen / side 27, 38, 44

Jørgen Nordby / side 33, 44

Katrine Lunke, Handelens miljøfond / side 29

KIWI / side 13, 16, 31

Landon Wright / side 35

Siv Dolmen / side 43

SPAR / side 28

Vidar Alsvik / side 18

Øvrige foto NorgesGruppen



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

NorgesGruppen

gir deg en bedre hverdag

Vil du vite mer om NorgesGruppen?
Se www.norgesgruppen.no

2018



65 prosent av våre butikker og utsalgssteder eies og drives av selvstendige kjøpmenn, hvorav flere er aksjonærer i NorgesGruppen.