

09

TILBAKEBLIKK PÅ 10 ÅR MED NORGESGRUPPEN / side 1–21  
 STORT INTERVJU MED SVERRE LEIRO / side 6–8  
 ET KONSERN BLIR TIL / side 26–29  
 ET KAPITTEL I NORSK DAGLIGVAREHISTORIE / side 31–48

NORGESGRUPPEN ÅRSRAPPORT 2009

ÅRSMAGASIN 2010

10

år

2000–2010

MED BLIKKET  
**FREMOVER**



NorgesGruppen

# LEDER

## VELKOMMEN TIL NORGESGRUPPENS JUBILEUMSMAGASIN

**I** februar 2000 så konsernet NorgesGruppen formelt dagens lys. Nå, 10 år etter, var vi derfor ikke i tvil om hva som måtte bli tema for dette årets årsmagasin, nemlig NorgesGruppens 10-årsjubileum. 10 år er ingen høy alder og heller ikke så mye å rope høyt om, vil sikkert noen si. Men når vi ser oss tilbake på hva vi har oppnådd gjennom disse 10 årene, så er det absolutt verdt en markering.

I årets magasin har vi derfor valgt å utvide horisonten fra å dekke fjoråret til å presentere begivenheter og utvikling gjennom et helt tiår. Vi har forsøkt å **trekke linjer tilbake til oppstarten** og frem til i dag, vi har inntatt helikopterperspektiv og prøvd å dvel litt over de siste 10 årenes betydning både internt i NorgesGruppen og i bransje og samfunn generelt – og ikke minst har vi **ønsket å se fremover**.

Et av høydepunktene i årets magasin er **intervjuet med tre av NorgesGruppens gründere**. Her gir vi leserne muligheten til et innblikk i hva som skjedde rundt selve etableringen av konsernet. En historie som de færreste kjenner i detalj, men som tross alt danner fundamentet for det konsernet vi kjenner i dag.

Vi håper magasinet vil gi deg ny kunnskap om NorgesGruppen, og gjøre deg som leser **bevisst på 10-årsjubilantens betydning**, og kanskje også en smule stolt over å være en del av det hele.

God lesning!

Kine Søyland

magasinredaktør og informasjonssjef

e-post: [kine.soyland@norgesgruppen.no](mailto:kine.soyland@norgesgruppen.no)

NOEN TALL ...

| ÅRSMAGASIN                                                                                                                                     | ÅRSRAPPORT                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Magasinet veier<br><b>218g</b>                                |  Rapporten veier<br><b>155g</b>         |
|  8500 eksemplarer veier<br><b>1853kg</b>                       |  1500 eksemplarer veier<br><b>230kg</b> |
|  Antall trær medgått til produksjonen<br><b>25</b>             |  <b>4</b>                               |
|  Antall liter vann medgått til produksjonen*<br><b>117 141</b> |  <b>18 375</b>                          |

\*Mesteparten av vannet blir resirkulert opp til seks-syv ganger

ÅRSRAPPORT 2009

NorgesGruppens årsrapport 2009 inneholder all lovpålagt informasjon – årsberetning; konsernregnskap og selskapsregnskap for NorgesGruppen ASA; revisjonsberetning; erklæring fra styret og konsernsjef; redegjørelse for eierstyring og selskapsledelse; aksjonærforhold og ledelse. I tillegg inneholder årsrapporten også en kortfattet presentasjon av virksomheten.

Årsrapporten 2009 kan lastes ned på [www.norgesgruppen.no](http://www.norgesgruppen.no) under «Pressesenter». Her kan du også laste ned tidligere utgaver av NorgesGruppens årsrapporter.

**NorgesGruppens årsmagasin 2010**  
er utgitt av NorgesGruppen ASA, Karenslyst allé 12–14, Postboks 300 Skøyen, 0213 Oslo

**Redaktør:** Informasjonssjef Kine Søyland

**Ansvarlig redaktør:** Konserndirektør Informasjon og samfunnskontakt Per Roskifte

**Prosjektledelse, rådgiving, design og produksjon:** Gazette as

**Trykk:** RK Grafisk, Oslo

**Redaksjonelle bidragsytere:** Mari Mellum, Kine Søyland, Tormod Sandstø, Bjørn-Egil Ekhaugen, Gazette

**Foto:** Erik Norrud: *omslagets for- og bakside, leder, side 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 26, 28, 29, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48 og 49; nyebilder.no: side 13; Yvonne Holth: side 22 og 23; Wikipedia: side 2 og 3; NorgesGruppen: side 2, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 49; Lerøy: side 44 og 45; Chev Wilkinson/Getty Images: side 1, 38 og 39; Scanpix: side 31*

Det tas forbehold om trykkfeil



Dette magasinet er Svanemerket, som innebærer at trykksaken oppfyller kriteriene i hendhold til en fellesnordisk miljømerking. Et Svanemerke betyr at denne trykksaken medfører mindre miljøproblemer enn andre produkter for bruk i samme hensikt. Det stilles også miljøkrav til emballasjen. Kriteriene revideres fortløpende etter hvert som ny kunnskap kommer til. Se [www.ecolabel.no](http://www.ecolabel.no) for mer informasjon.

INDEKS



| TEMA                                 | ÅRSMAGASIN 2010                     | ÅRSRAPPORT 2009 |
|--------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| ASKO                                 | 5, 9, 17–19                         | 5               |
| Distribusjon                         | 17–19                               |                 |
| Egne merkevarer                      | 4, 46–47, 49                        |                 |
| Eierstyring og selskapsledelse       |                                     | 64–66           |
| Engrosvirksomhet (se også ASKO)      |                                     | 5               |
| Finansiell informasjon               | 24–25, 30                           | 1, 16–62        |
| Forbrukerorientering                 | 36–37                               |                 |
| Historikk                            | 2–3, 10–15, 17–20, 26–29            |                 |
| Kiwi (profilhus)                     | 14–15, 16                           | 2               |
| Kjedeoversikt                        | 16                                  |                 |
| Kjøpmannshuset (profilhus)           | 12–13, 16                           | 2               |
| Kompetanse                           | 48                                  |                 |
| Konsernfunksjoner og fellestjenester | 21                                  | 6–7             |
| Ledelse                              |                                     | 67              |
| Leverandører og samarbeid            | 44–45                               |                 |
| Libris                               | 4                                   |                 |
| Logistikk                            | 17–19, 21                           |                 |
| Markedsføring                        | 35                                  |                 |
| Matsikkerhet                         | 42–43                               |                 |
| Media                                | 32–34                               |                 |
| Meny/Ultra (profilhus)               | 10–11, 16                           | 3               |
| Miljøansvar                          | 5, 9, 38–39                         | 68              |
| Profilhus                            | Se Kiwi, Meny/Ultra, Kjøpmannshuset |                 |
| Samfunnsansvar                       | 38–39, 40–41                        |                 |
| Servicehandel                        | 20                                  | 4               |
| Sponsorvirksomhet                    | 41                                  |                 |
| Strategi                             | 6–8                                 | 8–14            |
| Styret i NorgesGruppen               | 22–23                               | 10–11           |
| Trumf                                | 5                                   |                 |
| Økologi                              | 38, 49                              |                 |
| Årsberetning 2009                    |                                     | 8–14            |
| Årsregnskap 2009                     |                                     | 16–62           |

# INNHold

## MED BLIKKET FREMOVER

Gjennom ti år har Sverre Leiro med stø hånd styrt konsernet NorgesGruppen til stadig nye høyder. / [SIDE 6–8](#)

## ØKT INNSATS FOR TRYGG MAT

På ti år har NorgesGruppen økt kompetanse og ressurser på trygg mat-området i alle deler av konsernet. Det har bidratt til at kjedene holder et høyt nivå i arbeidet med trygg mat. / [SIDE 42–43](#)

NORGESGRUPPEN

10 ÅR

Årene som gikk

## ET KAPITTEL I NORSK DAGLIGVAREHISTORIE

NorgesGruppen er landets største handelshus. Ferske tall fra Nielsens dagligvarerapport viser at NorgesGruppen fortsetter å ta markedsandeler. I 2009 nådde markedsandelen for første gang 40 %. NorgesGruppen er den eneste grupperingen som kan vise til konstant vekst gjennom 10 år. / [SIDE 31–48](#)

## BYGGER KUNNSKAP OM MILJØ

Miljø er igjen på dagsorden for fullt. NorgesGruppen arbeider med å øke kunnskapen og teste ut nye, miljøvennlige løsninger både i butikk, innenfor transport og på produksiden. / [SIDE 38–39](#)

## ET KONSERN BLIR TIL

NorgesGruppen feirer tiårsjubileum i år. Vi har samlet tre av gründerne til en samtale om historien bak historien. / [SIDE 26–29](#)

|                                                            |               |
|------------------------------------------------------------|---------------|
| Årene som gikk / Kavalkade 2000–2010 / .....               | Side 2–3      |
| Nyheter fra året 2009 / Små og store nyheter / .....       | Side 4, 5, 49 |
| Meny-Ultra / Fylt av fristelser / .....                    | Side 10–11    |
| Kjøpmannshuset / En stor familie / .....                   | Side 12–13    |
| KIWI / KIWI-patrioten / .....                              | Side 14–15    |
| Sentrallageret på Vestby / Storsatsing / .....             | Side 17–18    |
| ASKO / Effektiv ekspansjon / .....                         | Side 19       |
| Servicehandel / En naturlig del av mixen / .....           | Side 20       |
| Konsern og fellestjenester / Løsninger for vinnere / ..... | Side 21       |

|                                                          |                |
|----------------------------------------------------------|----------------|
| Styret i NorgesGruppen / Stø kurs / .....                | Side 22–23     |
| Økonomi / Finansielle nøkkeltall og annet / .....        | Side 24–25, 30 |
| I offentligheten / I medienes søkelys / .....            | Side 32–34     |
| Markedsføring / Vil møte kundene i alle kanaler / .....  | Side 35        |
| Forbrukertrender / Kjøpt og sunt på handlelisten / ..... | Side 36–37     |
| Samfunnsansvar / Samarbeid med Kirkens bymisjon / ...    | Side 40–41     |
| Markedet / Jakter på rett produkt til rett pris / .....  | Side 44–45     |
| Egne merkevarer / Lavprissuksess / .....                 | Side 46–47     |
| Jobb og rekruttering / Systematisk satsing / .....       | Side 48        |



## 2000

- GPS-signalene «frigis» av amerikanske myndigheter, og satellittnavigasjon dukker opp i alt fra biler til telefoner.
- Åsta-ulykken finner sted. To tog kolliderte i Østerdalen, og 19 mennesker omkom.
- [Forbrukersamvirket blir til Coop.](#)
- Etablering av VG Matbørs.

## 2001

- Wikipedia, det internettbaserte leksikonet som skrives av frivillige over hele verden, lanseres.
- 11. september 2001. To kaprede passasjerfly kræsjer inn i World Trade Center. Terrortrusselen er et faktum.
- Kronprins Haakon og Mette-Marit gifter seg i Oslo.
- [Narvesen blir kjøpt av Reitan-gruppen.](#)
- [Post i Butikk lanseres.](#)
- [Coop Norge blir en del av Coop Norden AB.](#)
- [Redusert matmoms](#)

## 2002

- Euroen tas i bruk som sedler og mynter, og erstatter tolv nasjonale valutaer i EU.
- Märtha Louise og Ari Behn gifter seg i Nidarosdomen.
- Flyselskapet Norwegian ser dagens lys.

## 2003

- USA invaderer Irak.
- Jordskjelv rammer byen Bam i Iran. 26 200 personer omkommer.
- [Reseptfrie legemidler blir tilgjengelig i dagligvarehandelen.](#)

## 2004

- Facebook lanseres.
- Arveprinsesse Ingrid Alexandra blir født.
- Skrik og Madonna blir stjålet fra Munch-museet.
- NOKAS-ranet finner sted i Stavanger.
- Tsunamien 2. juledag rammer særlig Indonesia, Sri Lanka, India og Thailand.
- [Lidl gjør sitt inntog i Norge, og etablerer 10 butikker i løpet av året.](#)
- Stein Erik Hagen og Canica selger seg ut av ICA.
- [Transportarbeiderstreik går over fem uker og påvirker vareforsyningen til dagligvarehandelen.](#)



## BRANSJE & SAMFUNN NORGESGRUPPEN

### Hovedtrekk 2000

- Storfusjon i februar resulterer i NorgesGruppen
- Oppkjøp av Centra-gruppen
- Kjedestruktur avklart og tre profilhus etableres
- Post i butikk-konseptet (PIB) etableres
- Fokus på matsikkerhet: Etablering av felles policy på kvalitet, miljø og matsikkerhet



### Hovedtrekk 2001

- Sterkt fokus på informasjonsteknologi. En rekke større IT-prosjekter igangsettes i regi av NorgesGruppen
- Nordiske innkjøpsavtaler etableres
- Første post i butikk (PIB) lanseres 1. mars
- Økt prispress i hele bransjen.

### Hovedtrekk 2002

- Styrking av kjedestruktur gjennom forskjellige kjøp og salg
- Skjerpet internasjonal konkurranse i markedet som fører til større fokus på nordisk samarbeid
- Den såkalte Meny-saken retter oppmerksomheten på matsikkerhet. Egne kvalitets-sjefer ansettes
- Nytt økonomisystem innføres på Engros. Felles grunndata-system etableres
- Samlet organisering av nærbutikkene
- Nytt lager i Vestby innebærer sammenslåing av tidligere lagre i Moss, Fredrikstad og Skjetten



### Hovedtrekk 2003

- Avtale med Carrefour
- ASKO Vestby åpnet i mai Trippellager som leverer til både dagligvare, servicehandel og storhusholdning
- Kjøp av resterende eierposter i Kiwi
- Suksess med ASKO Nett-handel. Største netthandels-aktør i bedriftsmarkedet i 2003
- Nytt IT-system for logistikk lanseres: OPUS
- Nye varegrupper: Rusbrus og reseptfrie legemidler. Norges-Gruppen pådriver for å gjøre legemidler tilgjengelige
- Lansering av First Price
- Videreføring av varebestillingssystemet NG Flyt. På plass i 200 butikker i løpet av 2003



### Hovedtrekk 2004

- Meny Champion lanseres, det første synlige resultat av samarbeidet med Carrefour.
- Ferskvareterminal i Oslo. På vei mot målet om 100 prosent leveranse fra ASKO
- Butikksalg av reseptfrie legemidler etableres
- Bank i butikk-avtale (BIB) signeres
- Anne Grethe Hage blir første kvinnelige styremedlem
- Kjøpmannshuset etableres. Sammenslåing av SPAR Norge og Mix
- NorgesGruppen kjøper resten av aksjene i Kjøpesenter Holding AS.

# HISTORIEN

## 10 ÅR

2000–2010



### 2005

- Orkanen Katrina rammer New Orleans og sørøstkysten i USA. 1 million mennesker evakueres, og skadene beregnes til å koste 12 milliarder kroner.
- Pave Johannes Paul dør. Joseph Ratzinger blir hans etterfølger og tar navnet Pave Benedikt.
- Hyllekriegen – rapport fra Konkurransetilsynet: «Beta-ling for hylleplass». Bransjen frikjennes.

### 2006

- Iraks leder Saddam Hussein henrettes.
- Danske Jyllands-Posten og deretter den kristne dagsavisen Magazinet publiserer Muhammed-karikaturene, noe som fører til massive demonstrasjoner i den muslimske verden.
- E.coli-saken – flere personer blir syke og ett barn dør etter å ha spist infisert mat.

### 2007

- Gerd-Liv Valla trekker seg som LO-leder etter striden rundt behandlingen av kollega Ingunn Yssen.
- Apple lanserer iPhone.
- Coop Norge fisjonerer ut av Coop Norden.
- Utrulling av Bank i Butikk starter i utvalgte pilot-butikker.
- Spilleautomatene forsvinner fra butikkene.

### 2008

- Den nye Operaen i Bjørvika åpner.
- Investeringsbanken Lehman Brothers går konkurs, og finanskrisen er et faktum. Banker i flere land må reddes av myndighetene.
- ReitanGruppen/Rema kjøper virksomheten til Lidl i Norge.
- Coop kjøper Smart Club.

### 2009

- Barack Obama innsettes som president i USA.
- Michael Jackson dør.
- Svineinfluensaen rammer Norge. WHO erklærer pandemi.
- Barack Obama mottar Nobels fredspris.
- Dagligvarebransjens Miljøprogram utgis av NCF.



### Hovedtrekk 2005

- Shell og NorgesGruppen inngår avtale om Fresh
- Etablering av MIX bykiosker etter at NorgesGruppen vinner kommunens anbuds-konkurranse om oppføring og drift av syv bykiosker
- Nye varegrupper via Engros: Tobakk, hvitt kjøtt samt pilot på rødt kjøtt
- NorgesGruppen avvikler avtalen med Carrefour
- For første gang offentliggjøres halvårsstall

### Hovedtrekk 2006

- NorgesGruppen Convenience etableres
- En meteoritt lander i Norges-Gruppens lager i Moss
- NorgesGruppen kjøper 61,4 prosent av Deli de Luca
- Første bykiosk åpner
- Nytt profilhus for Service-handel etableres
- Joker er landets største kjede målt i antall butikker (450)

### Hovedtrekk 2007

- NorgesGruppen kjøper BKN (Bok- og Kontorkjedene Norge AS)
- Inngår avtale med Norges Naturvernforbund
- Kiwi er landsdekkende
- NorgesGruppen overtar resten av aksjene i Danckert Krohn AS i Molde
- Kjøper Drageset-butikkene
- Nytt lager åpner i Bergen, ASKO Vest
- Ultra beste fairtrade-kjede
- Meny kåres til årets service-bedrift
- Avtale med Dagrofa, som er startskuddet på etableringen av Kiwi i Danmark

### Hovedtrekk 2008

- NorgesGruppen blir Klima-Gevinst-partner
- Joker-kjeden satser på lokalmat
- Rekordår for økologi
- NorgesGruppen og Statoil Norge inngår avtale
- Kiwi åpner i Danmark
- NorgesGruppen og Euro Sko inngår partnerskap i Sverige
- Danke – ny profil innen faghandel etableres
- Nytt lager åpnes i Rogaland

### Hovedtrekk 2009

- Joh. Johannson Kaffe AS integreres i NorgesGruppen
- NorgesGruppen og ASKO fornyer leveranseavtalen med Shell
- NorgesGruppen lanserer Jacobs Utvalgte, premium EMV-serie
- NorgesGruppen og Shell fornyer Fresh-avtalen
- NorgesGruppen overtar Vinhuset Engros AS og Spritcompagniet AS



NYHETER FRA ÅRET

2009



## NORGESGRUPPEN LANSERTE JACOBS UTVALGTE

I september 2009 lanserte NorgesGruppen sin flunkende nye premiumserie under navnet Jacobs Utvalgte.

En prosjektgruppe bestående av representanter fra NorgesGruppen Kategori/innkjøp, Unil og Meny-Ultra hadde jobbet intenst med valg av varegrupper, produkter, leverandører og testing av produktene i nesten to år. Prosessen foregikk i nært samarbeid med Kulinarisk Akademi, som har noen av Norges beste kokker. Produktene kunne derfor trygt gis stempelet PREMIUM!

1. september kom nærmere 50 produkter merket Jacobs Utvalgte i Meny, Ultra, Centra og selvfølgelig i butikken som har gitt serien navnet; Jacobs. Blant produktene finner vi svinekjøtt og storfekjøtt, fryst fisk/skalldyr, pastaprodukter, oljer, sauser, juice og brød. Alle er spesialutviklet og testet etter alle kunstens regler, for virkelig å fortjene merkelappen Jacobs Utvalgte. Premiumserien har blitt godt mottatt av kundene, og i 2010 følger en rekke nye lanseringer, så vi innen utløpet av året vil være oppe i nærmere 100 varelinjer.

## LIBRIS TILBAKE I OSLO SENTRUM

**Norges største bokhandlerkjede etablerte seg med flaggskipbutikk i Grendsen 8 i august 2009. Dermed fikk Oslos leseglade publikum en ny, moderne og annerledes bokhandel.**

– Grendsen Libris er et kulturhus i tre etasjer, sier kjededirektør i Libris Morten Aas. – Lokalene innbyr til den gode følelsen av å være i et skattkammer hvor man finner både kulturelle overraskelser

og det man forventer av en skikkelig bokhandel.

Torsdag 13. august ble Libris Grendsen offisielt åpnet av byrådsleder Erling Lae og konsernsjef Sverre Leiro. Begge uttrykte stor begeistring over at Libris nå er tilbake i hovedstaden, og la spesielt vekt på hvor viktig det er med et bredt og variert utvalg i en så stor butikk.

Libris skiller seg fra sine konkurrenter med et moderne og tydelig butikkmiljø, som samtidig tar vare på kundens ønske om at det gjerne skal «knirke litt i gulvet» i en bokhandel og ved et omfattende program med aktiviteter gjennom uken, både knyttet opp til kafeen og andre avdelinger i butikken.





## ASKO TAR I BRUK NORGES FØRSTE DISTRIBUSJONSBIL PÅ BIOETANOL

**Onsdag 20. mai presenterte ASKO Norges første bioetanoldrevne distribusjonsbil for miljøvernminister Erik Solheim.**

Dette er den første serieproduserte bioetanoldrevne distribusjonsbilen, produsert av Scania. Bruk av bioetanol på distribusjonsbiler er et miljømessig gjennombrudd, og utslipp av NOx, CO<sub>2</sub> og partikler vil reduseres med

90 prosent. Dette har betydning både for de totale utslipp som kommer fra transport, men også for partikler i byluften i Oslo, hvor bilen i første omgang skal kjøres. Bioetanol som brukes på bilen, blir produsert av rester av trevirke fra Borregaard. Ved presentasjon av bilen fikk Solheim både forklart det teknologimessige gjennombruddet som ligger til grunn, og fikk også en prøvetur med bilen.

– Jeg vil gratulere NorgesGruppen og ASKO med den nye transportbilen som går på biodrivstoff, og håper dette kan inspirere andre bedrifter til å følge etter. Fra myndighetenes side kan vi regulere, subsidiere og ilegge avgifter, men det er næringslivet som må ta den miljøvennlige teknologien i bruk. NorgesGruppen er en bedrift som har bidratt mye til å gjøre dette, sa Erik Solheim.

## TRE PROSENT DAGLIGVAREBONUS MED TRUMF VISA KREDITTKORT

**I mars 2009 lanserte NorgesGruppen landets beste bonuskort: Trumf Visa. Dermed var det duket for tre prosent bonus i alle våre dagligvarebutikker – hele året.**

– Med Trumf Visa tilbyr NorgesGruppen sine kunder det vi mener er markedets beste bonuskort, sier Kristian Klavenes, prosjektleder for Trumf Visa. Trumf Visa gir kundene

tre prosent bonus i alle NorgesGruppens butikker tilknyttet Trumf. I tillegg gis en prosent bonus på alle kjøp i alle andre bransjer, også i utlandet. Det eneste stedet Trumf Visa ikke gir bonus, er i konkurrerende dagligvarebutikker i Norge. Det er heller ingen øvre grense for oppsparing av bonus, og kortet gir også gratis reise- og avbestillingsforsikring, i tillegg til gode



medlemstilbud. Tre prosent bonus gjelder i alle NorgesGruppens butikker tilknyttet Trumf: Kiwi, Meny, SPAR, EUROSPAR, Joker, Ultra, Centra, Jacobs, Helgøys Matsenter og CC Mat.

## AVTALE MED SHELL FORLENGET

**NorgesGruppen og ASKO har sammen med Super-gros i Danmark fornyet avtalene om leveranser til eksisterende Shell- og Shell Fresh-forhandlere.**

Avtalene er gyldig fra 1. april 2009 og omfatter rundt henholdsvis 400 og 200 Shell bensinstasjoner i Norge og Danmark.

– ASKO og NorgesGruppen er svært fornøyd med å ha fått i stand denne avtalen med Shell, som viser at vi har vært i stand til å være konkurransedyktige og å oppfylle deres krav til grossist, sa konsernsjef Sverre Leiro ved avtalesigneringen i mars 2009.



## NORGESGRUPPEN MED I REGJERINGENS LAVENERGIUTVALG

**Regjeringen er opptatt av energieffektivisering. I februar 2009 nedsatte olje- og energiministeren et eget lavenergiutvalg.**

I februar 2009 nedsatte de et eget lavenergiutvalg, og konsernsjef Sverre Leiro var ønsket som et av medlemmene, sammen med representanter fra blant annet LO, Bellona, SSB og Choice Hotels. Utvalget fikk som oppdrag å gi en oversikt over potensialet for effektivisering basert på eksisterende kunnskap, og drøfte hvilke virkemidler som er best egnet for å fremme energieffektivisering innen ulike sektorer. I juni oversendte utvalget sin rapport til olje- og energiminister Terje Riis-Johansen, og foreslo blant annet en halvering av energibruken i bygg innen 2040 og en 20 prosent reduksjon av energibruken i industrien innen 2020.



INTERVJU  
SVERRE LEIRO  
Konsernsjef i Norgesgruppen  
fra år 2000

# MED BLIKKET FREMOVER

I ti år har Sverre Leiro med stø hånd styrt konsernet NorgesGruppen til stadig nye høyder.

**D**et jeg er mest stolt av, er at vi har hatt kontinuerlig vekst i markedsandel og resultat – med 2008 som unntak på resultatsiden. Selv i et vanskelig 2009 øker vi markedsandeler og resultat – det er moro! sier Sverre Leiro, konsernsjef i NorgesGruppen på tiende året.

Veksten mener han viser at NorgesGruppen har valgt rett strategi.

– Folk ønsker å handle i ulike butikker, og vi har et blomsterbed av detaljistprofiler. I tillegg har vi lyktes innenfor både dagligvare, servicehandel og storhusholdning, fordi vi har delt de tre i ulike områder med dedikerte personer.

Et viktig suksesskriterium for NorgesGruppen mener konsernsjefen er kombinasjonen av kjøpmannseide butikker og NG-eide butikker.

– Denne symbiosen er som krutt! Kjøpmennene kjenner sitt nærmarked og kan agere raskt. Vi håper å beholde 50–50-fordelingen også i fremtiden, sier Leiro, som i tillegg trekker frem «krisplikten».

– Vi samarbeider på «bakrommet» om innkjøp og felles tjenester, men mellom kjedene skal det være konkurranse. Det er noe av drivfjæren i NorgesGruppen.

#### Viktig for samfunnet

Leiro har god grunn til å være fornøyd med tiårsjubilanten. NorgesGruppen har mer enn doblet driftsinntektene på ti år, mens antall ansatte har økt fra drøyt 7000 til over 20 000.

– På ti år har vi utbetalt 25 milliarder kroner i lønn. Fra 2002 til og med 2009 har vi investert for 15 milliarder kroner, det meste av dette er nyinvesteringer. I perioden har vi

dessuten bidratt med 19 milliarder kroner til det offentlige gjennom arbeidsgiveravgift, skatt fra de ansatte, selskapskatt og mva. Disse tallene sier noe om vår betydning for det norske samfunnet, påpeker Leiro.

#### Lokale servicesentre

Han forteller om kontinuerlige forbedringer på alle områder innenfor NorgesGruppen. Verdiøkende tjenester er noe av det som har stått høyt på agendaen.

– Folk er veldig ofte i dagligvarebutikken, og det har vi ønsket å utnytte. Med dramatisk økning i butikkenes åpningstider gir dette også en fantastisk tilgjengelighet og fleksibilitet for forbrukerne.

NorgesGruppen var først ute med Post i Butikk, som i dag finnes i over 700 butikker. Vi var tidlig ute med reseptfrie legemidler, som har vokst kraftig. Bank i Butikk er under utrulling, og fremover er håpet å benytte nærbutikkene til bestilling og henting av varer fra Vinmonopolet.

– Butikkene har blitt servicesentre og fått styrket sin konkurransekraft, særlig i regionale strøk. Vi mener nærbutikken er det viktigste for å opprettholde bosetting i distriktene, og her har vi gjort en samfunnsoppgave som jeg ikke tror noen av de tre andre dagligvaregrupperingene har vært i nærheten av, sier Sverre Leiro.

I forlengelsen av dette har NorgesGruppen inntatt fører-setet når det gjelder regional mat, i tillegg til sterk satsing på økologiske varer og fairtrade-produkter.

#### Innovasjon

Myndighetenes krav og forbrukernes forventninger til dagligvarebransjen har økt betraktelig de siste ti årene, blant

**«Folk ønsker å handle i ulike butikker, og vi har et blomsterbed av detaljistprofiler.»**



12

11

2010

## INTERVJU

### SVERRE LEIRO

Konsernsjef i Norgesgruppen  
fra år 2000

annet innenfor miljø og matsikkerhet. Det har økt kostnadene, men skjerpet prestasjonene. Norgesgruppen har eksempelvis nå mattrygghetsansvarlige både sentralt og i alle enheter. Når det gjelder miljøatsingen, må Leiro medgi at det vil ta noe lengre tid enn antatt å nå miljømålene man satte i 2008.

– Grunnen er at det kreves ny kunnskap for å nå målene. Men jeg er fornøyd med målene vi har satt – vi skal være ambisiøse.

Innen engros har det foregått automatisering og vesentlig effektivisering – noe som er mulig gjort ved at Norgesgruppen nå tar hånd om en større del av verdikjeden.

– Effektiviseringen i detaljledet har skapt ringvirkninger ved at leverandørindustrien har måttet effektivisere. Det tror jeg hele verdikjeden har hatt nytte av, sier Leiro, som også nevner fremveksten innenfor egne merkevarer som et viktig utviklingstrekk.

– Da vi lanserte First Price for å møte konkurransen fra Lidl, var det ganske unikt sett med norske øyne. Med pre-



miummerket Jacobs Utvalgte har vi nå fått en spennvidde innen egne merkevarer – det er spennende.

Konsernsjefen mener endringene og forbedringene vitner om et innovativt konsern.

– Vi er på alerten – særlig når vi blir utfordret, som ved Lidls introduksjon. Vi mennesker er vel sånn at det er når vi ser klare trusler på stjernehimmelen, at vi virkelig reagerer. Derfor er det bra vi har den konkurransesituasjonen vi har, for den er tøff.

#### Usikker på myndighetene

Leiro mener andre næringer ville hatt godt av å se mer til dagligvarebransjen.

– Dagligvarebransjen, inkludert næringsmiddelindustrien, er den største næringen i antall sysselsatte og verdiskapning, men fremdeles er det tungindustrien og finansnæringen man lytter mest til. Det er sikkert mye å lære av dem – når det gjelder å legge ned, spøker Leiro, men mener alvor:

– Den dagen samfunnet og politikerne tar dagligvarebransjen mer på alvor, kan andre bransjer lære mye om effektivitet og produktivitet.

Han er dessuten opprørt over at politikerne ikke er opptatt av å sikre norsk eierskap i dagligvarebransjen.

– Når myndighetene vil ha en maktutredning av vår bransje, er det vel fordi de mener vi har mye makt. Da er det et paradoks at de ikke er opptatt av norsk eierskap – det henger ikke på greip!

#### Vekst er viktigst

Leiro mener utfordringene blir større for dagligvarebransjen fremover. Han frykter imidlertid ikke for supermarkedenes fremtid, og påpeker at lavpris tidligere har hatt en like høy markedsandel som i dag – for så å gå tilbake igjen.

– Vi tror supermarkedene vil ha en sterk posisjon fremover – ellers hadde vi ikke satset på dem. Men vi må spisse våre konsepter så de ikke blir for like. Vi må også endre dem hyppigere – i takt med at forbrukernes vaner endres raskere. Det er kolossalt viktig å følge med på utviklingen så vi kan tilfredsstille forbrukernes latente behov. Ikke alltid skal vi være først – men vi skal alltid ha kompetansen til å finne den rette timingen, understreker han.

Det aller viktigste for Norgesgruppen mener Sverre Leiro likevel er fortsatt vekst.

– Vi må vokse. Vi må få tak i de fleste og de beste prosjektene og utvikle de beste butikkene. Det gjelder å holde orden på topplinjen, ellers får vi ikke orden på bunnlinjen, formaner konsernsjefen, som understreker at han har stor tro på Norgesgruppen – også i fremtiden.



#### LEIRO OM TRE UTVALGTE

høydepunkter fra 2009:

##### VIN:

– Norgesgruppen kjøpte Vinhuset for å øke vår kompetanse på vin og sprit, slik at vi blir en fullverdig diskusjonspartner for kunder i hotell- og restaurantnæringen. Samtidig forbereder vi oss til den dagen vi får selge vin i butikk. Vinhuset skal blomstre og vokse i egen regi, mens vi bidrar til optimal logistikk.

##### KAFFE:

– Norgesgruppen utøvte opsjonen vi hadde til å overta Joh. Johannson Kaffe AS. Vi har ikke som mål å eie industri, men kaffevirksomheten er spesielt nært vårt hjerte. Det er også en svært god virksomhet og leverandør av to av Norges sterkeste merkevarer, Evergood og Ali kaffe.

##### VISA:

– Vi er først i bransjen til å lansere et kredittkort, i samarbeid med DnB NOR. Trumf Visa gir tre prosent bonus i alle butikker tilknyttet Trumf. Et ferskt eksempel på verdikjøpende tjenester jeg har stor tro på.

## JOH-SYSTEM AS BLE ASKO NORGE AS – OG SYSTEMHANDELEN FYLTE 50 ÅR

**1. november skiftet JOH-system AS navn til ASKO Norge AS.**

Målsettingen med navnebyttet var å forenkle og tydeliggjøre hva ASKO Norge er; nemlig morselskapet til alle ASKO-selskapene rundt i landet, og samtidig det regionale ASKO-selskapet i Oslo/Akershus. Navneskiftet kom samtidig med at systemhandelen kunne feire sitt 50-årsjubileum. Ved siden av det selvbetjente supermarkedet er dette en av de viktigste begivenhetene i norsk dagligvarehandel.

– Systemhandelen innebar en nærmere allianse mellom grossist (Joh. Johannson) og kjøpmannskundene, forteller Torbjørn Johannson, konserndirektør i ASKO Norge.

– Kjøpmennene hadde før kjøpt varer fra mange ulike grossister og produsenter og valgte med systemhandelsamarbeidet å kjøpe alle sine varer fra én grossist basert på faste bestillings-, leverings- og betalingsavtaler. Dette reduserte grossistens kostnader med henimot 50 prosent, som kom kjøpmennene til gode gjennom lavere innkjøpspriser – dvs. et vinn-vinn-samarbeid. Vi kan også si at dette samarbeidet var den første kimen til NorgesGruppen ca. 40 år senere.



## NORGESGRUPPEN SKAFFER SEG VINKOMPETANSE

**Høsten 2009 inngikk NorgesGruppen avtale om overdragelse av virksomheten i Vinhuset Engros AS og Spritcompagniet AS. Overdragelsen skjer ved at virksomheten i de to selskapene legges inn i selskapet Nye Vinhuset AS.**

Nye Vinhuset AS, som er et datterselskap i ASKO Norge, vil videreføre dagens drift og forretningskonsept.

– ASKO ønsker med dette å styrke sin posisjon innenfor vin/brennevin i storhusholdningsmarkedet, sier Tore Bekken, direktør i ASKO storhusholdning og servicehandel. – I tillegg vil begge parter kunne oppnå synergier ved et samarbeid innenfor innkjøp og logistikk. Overtagelsen av Vinhuset vil også tilføre ASKO og NorgesGruppen ny kompetanse på vareområdet.



## NORGESGRUPPEN FIKK MILJØLÅN



**Etter en gjennomgang av NorgesGruppens miljøstrategi ga Nordiska Investeringsbanken selskapet et miljølån på 255 millioner kroner.**

– Hele prosjektet er endevendt av eksterne miljøanalytikere og det har vært en ny og lærerik situasjon for oss på finanssiden. Det at Nordiska Investeringsbanken har godkjent våre miljøplaner, er et signal også til andre lånegivere og eksterne samarbeidspartnere, sa finanssjef Henning Madsen til Handelsbladet FK da lånet ble kjent i desember 2009.

Lånet er blant annet knyttet til utbyggingen av ASKOs sentrallager på Vestby. Det nye lageret vil frigjøre betydelig areal i de regionale lagrene, og vil redusere antall kjørte kilometre gjennom høyere fyllingsgrad og bedre styring. Den frigjorte lagerplassen vil også kunne brukes til å håndtere økt volum og nye varegrupper på de regionale lagrene.

## NORGESGRUPPEN TESTER LAVENERGIBELYSNING

**NorgesGruppen og Thon Gruppen har inngått avtale om å teste lavenergibelysning i et utvalg butikker gjennom et prosjekt støttet av Enova.**

Prosjektets formål er å konvertere belysning i bygningsmasse innen handel og hotell til lavenergibelysning og smart overvåkning, for å oppnå betydelige energibesparelser. Prosjektet skal gjennomføre målinger, energiutredninger og rapportering gjennom et helt år, og erfaringene fra prosjektet vil gi nyttig kunnskap om muligheter for energibesparelse i denne typen bygninger. Enova støtter prosjektet som en del av deres mål om redusert energibruk og bruk av fornybar energi innen bolig, bygg og anlegg. NorgesGruppen vil gjennomføre prosjektet gjennom et utvalg testbutikker, og man håper å kunne finne løsninger som etter hvert kan implementeres på et stort antall butikker.



## FRA INNSIDEN:

Espen Gjerde,  
adm. dir. Meny-Ultra:

### Hva mener du har vært suksesskriteriene for Meny-kjeden?

– Først og fremst satsingen innen ferskvare, som fisk, kjøtt, frukt og grønt, brød og bakervarer, i tillegg til service og utvalg. Dette kombinert med god gjennomføringskraft, god markedsføring og sterk ekspansjon.

### Hva mener du blir nøkkelen til fremgang for Meny og Ultra i årene fremover?

– Jeg mener at Meny og Ultra skal fortsette sin satsing innen ferskvare-områdene, hvor kategoriene må utvikles og fornyes. Selv om Meny er Norges største supermarkedkjede og Norges tredje største kjede, må vi bli større for å ha nok markedskraft i tiden fremover.



2000

- Det nye Meny-konseptet ble etablert, med til sammen 92 butikker.
- Profilhuset Meny ble valgt som profil for store supermarkeder i NorgesGruppen.
- NorgesGruppen kjøpte butikkdriften til CentraGruppen, bestående av syv Centra-butikker og fire Ultra-butikker.

2001



2002



2003

- NorgesGruppen innledet samarbeid med franske Carrefour.

2004

- Fem Meny Champion-butikker ble åpnet som en konsekvens av samarbeidet med Carrefour.



# FYLT AV FRISTELSER

På Meny Teie Torv fristes kundene med fersk mat og hjemmelagde delikatesser. Det stiller strenge krav både til de ansattes kunnskap og driften av butikken.

**I**nnbydende smaksprøver lokker kundene til å prøve noe nytt i fiskedisken, der kolje, laks og blåkveite viser seg frem. Appelsinskinke, burritos og økologiske kyllinglår er andre godbiter i ferskvaredisken.

– Vi har en person som lager mat til ferskvarediskene hele dagen, så vi har stor produksjon av ferdigmat, også til å være Meny-butikk, forteller butikkeier Walther Fusdahl.

I hvite uniformer står serviceinnstilte ansatte parat til å svare på spørsmål fra kundene om råvarer og tilberedning.

– Hver avdeling har en nøkkelperson med lang erfaring som overfører kompetanse til de andre. Nyansatte får opplæring av en fadder, i tillegg til Menys nettbaserte kurs, forteller Fusdahl – som foretrekker å lære opp ansatte i butikken, fordi de da tilegner seg akkurat den ønskede kunnskapen.

## Best i butikken

Med 43 ansatte blir sommeren en utfordring, når ferieavvikling sammenfaller med sommergjestenes inntog i Vestfold.

– Utfordringen er å lære vikarene alle rutinene vi har i en Meny-butikk, sier Fusdahl, som har ansatt en butikksjef til å ta seg av det administrative, så han selv kan jobbe i butikken.



– Da merker jeg om det er problemer jeg må ta tak i. Jeg ser også hvor det er mulig å kutte kostnader – noe som har vært nødvendig i det siste.

Walther Fusdahl har sett kunder forsvinne til lavpriskjedene og mener Meny bør bruke mer på markedsføring, samt justere profilen etter økt konkurranse og lavpriskonsept.

– Meny må fortelle hvorfor vi er litt dyrere, men også at vi ikke er så dyre som mange tror. Det burde vært gjort tidligere, men nå er man i gang, sier han, og sikter til det nye slagordet «Du får så mye mer», som han har god tro på.



**01:** – Jeg liker å være kreativ og finne på nye retter, forteller Jørgen Karlsen, her i ferd med å lage fransk biff.

**02:** – Vi er spesielt store på ost, konstaterer butikkeier Walther Fusdahl på Meny Teie Torv.

2005

- Meny Hatlane ble åpnet som første butikk på Møre.
- I april åpnet Jacob's på Holtet, nyoppusset og overtatt av NorgesGruppen.
- NorgesGruppens samarbeid med franske Carrefour avsluttes.

2006

- Meny Verdal ble åpnet, som første Meny-butikk i Trøndelag.

2007



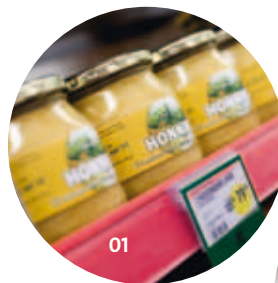
2008

- 18. september ble Meny-butikk nr. 150 åpnet – Meny Kuben Hønefoss.
- Ultra Sørlandssenteret åpnet dagligvarens første heløkologiske bakeri.

2009

- Ultra CC Vest blir omprofilert til Meny CC Vest

# EN STOR FAMILIE



– De faste kundene blir som en slags familie, sier Tonny Lindquist. Innstillingen har hun arvet fra faren, som startet dagligvarebutikken hun driver.

**T**onny møter oss med et strålende smil og viser oss rundt i den trivelige SPAR-butikken. Stadig hilser hun på kunder – mange er hun på fornavn med, som daglig leder i butikken hun nær sagt har vokst opp i.

– Jeg liker varierte arbeidsoppgaver og utfordringer, og drar gjerne i gang aktiviteter rundt butikken. I mai starter Spar Jentebølgen på parkeringsplassen utenfor – og jeg skal være løpsleder!

**01:** Lokalmat er viktig for SPAR Rugtvedt og kundene her. Reker, kjøtt og honning er blant produktene fra lokale produsenter.

**02:** Butikkdrift fikk Tonny Lindquist inn med morsmelken. Foreldrene startet i 1949 butikken hun nå driver.

**03:** Det lokale Bamble-brødet er noe av det det selges mest av i butikken. Datteren Lene Lindquist Haugen er ansatt på bakeriet vegg i vegg.

**04:** Molly Rugtvedt (81) jobber fremdeles i butikken noen dager i uken – 60 år etter at hun startet.

**05:** Torill Berntsen (63) startet i butikken som fjortenåring. Moren hennes jobbet også her i over 45 år, til hun ble pensjonist.

**06:** Kundene får god mottagelse av butikksjefen. Her skal alle føle seg som en av familien.

– Det er viktig å se kundene. Noen prater ikke med andre enn postmannen og de i butikken i løpet av en dag. Mine medarbeidere, som jeg er svært stolt av, legger vekt på å alltid være blide og utadvendte, sier Tonny Lindquist.

## Lokal institusjon

På bakrommet henger gamle reklameskilt fra Rugtvedt Landhandel, som Tonnys far startet i 1949. I dag treffer vi hennes åtti år gamle mor mellom hyllene, hvor hun rutinert rydder varer. Tonny forteller at foreldrenes butikk var en institusjon i området.

– Flere har fortalt meg at uten Ove og Molly, hadde de ikke klart seg. Folk fikk handle på kreditt, og kundene ble tatt vare på. Nå betaler jeg med mitt kort hvis noen har glemt sitt. Og mangler noen 20 kroner, er det ikke så nøye. Jeg tror man tjener på det i lengden, sier Tonny med et smil, og beviser det med solid resultat og en omsetning langt over budsjett.

## Sponser talenter

Hun testet ut yrket som hjemmehjelp, men savnet snart butikken der hun har hjulpet til fra førskolealder.

Hun sponser et lokalt skitalent, har kjøpt drakter til fotballjentene i Bamble, og støtter flere lokale foreninger.

– Jeg tror det prates positivt om det i lokalmiljøet og gir folk en tilknytning til butikken, sier den spreke butikksjefen.

## Tredje generasjon

Hun eier butikken sammen med sine to brødre, hvorav en har vært butikksjef her tidligere. I fjor feiret de 60-årsjubileum i nesten nytt lokale, og de er svært godt fornøyde med tilknytningen til SPAR og driftsleder Inger Hilde Vaagen.

– Jeg får veldig god hjelp til planlegging og til å legge budsjett, samtidig som jeg med egenid butikk kan regulere mye selv, sier Tonny.

Inn fra en dør i butikken merket «Bakeri» kommer ferske brød og lekre kaker. Inn døren kommer også representanten for neste generasjon, datteren Lene Lindquist Haugen (35). Hun er konditor ved bakeriet som eies av Tonnys mann, Werner Lindquist. Om det blir Lene som tar over butikken?

– Det har vi ikke snakket om ennå, smiler de to damene.

2001

2002

2003

2004

- Nærbutikkene Norge, Joker og AKA SPAR Norge fusjonerte og ble til SPAR Norge AS.

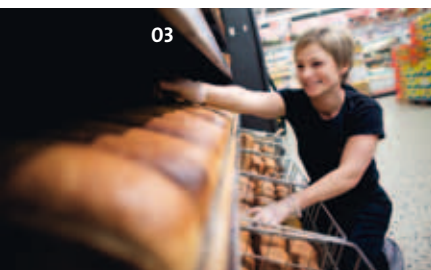


- Kjøpmannskjedene på Vestlandet ble fusjonert med SPAR Norge AS.

- Kjøpmannskjeden på Haugaland fusjonert inn i SPAR Norge AS.

- SPAR Norge AS og MIX-butikkene AS ble administrativt slått sammen i profilhuset Kjøpmannshuset Norge AS.





## KJØPMANNSHUSET GJENNOM 10 ÅR



### FRA INNSIDEN:

Thorbjørn Theie  
adm. dir. Kjøpmannshuset

#### Hva er spesielt med å drive kjøpmannseide kjeder?

Vi må være svært flinke til å lytte. Beslutningsprosesser tar ofte lengre tid, men beslutningen står mye sterkere, for den er basert på et bedre grunnlag.

#### Hva er suksesskriteriene for Kjøpmannshuset?

Tillit. Kjøpmennene vet vi gjør alt for å sikre dem en best mulig hverdag og best mulig inntjening. Vi skal ikke «låse dem» så kreativitet og selvstendighet forsvinner. Vi legger også vekt på nærhet i organisasjonen, gjennom en teamavtale som setter samarbeid, kundefokus, ansvarlighet og lønnsomhet i fokus.

#### Hvilke fordeler og utfordringer gir det å drive så ulike butikker?

I en ideell verden har alle butikker lik størrelse og omsetning. Geografisk avstand gir også flere utfordringer enn fordeler, men skal vi være riksdekkende i Norge må vi leve med disse utfordringene.

2005



2006



2007

- Jøkerkjeden fylte 10 år, og boken om Joker «Litt historie – og mange historier» ble utgitt.
- Jøkeransatte fikk nye uniformer. Disse ble senere kåret til årets beste butikkuniform.

2008

- Jokers første radioreklame med egne ansatte og ulike dialekter gikk på lufta i uke 1.

2009

- Joker Bursdagsklubb med 20 000 medlemmer feiret 10-årsdag. I anledning jubileet utgis boken om Joker.
- MIX gikk ut av Kjøpmannshuset og ble en del av NorgesGruppen servicehandel.

**02:** Idylliske omgivelser rundt Årets Kiwi 2009 på Bømlo.

**03:** De som ankommer med båt, skal også finne veien til Kiwi Rubbestadneset.

**04:** Petter Tveit jobber på Kiwi Rubbestadneset to ganger i uken, på utplassering fra skolen. Han trives kjempegodt, og butikksjef Hanne Therese Eidesvik får hjelp med panten.

02



03



04



01: Ansvar for personalet er noe av det som gjør jobben som butikksjef spennende, mener Hanne Therese Eidesvik.

2000

- Innførte ordningen med at kunden får hver fjerde bleie-pakke gratis.

**KIWI** mini pris

2001



2002

- Innførte holdbarhetsgaranti. Den som finner en vare som går ut på dato den dagen de handler, eller dagen derpå, får varen gratis.

2003

- Innførte FirstPrice-produkter til enda lavere priser.



2004



# KIWI-PATRIOTEN

– Jeg vil aldri jobbe noe annet sted, jeg er skikkelig Kiwi-patriot, sier Hanne Therese Eidesvik, butikksjef ved Kiwi Rubbestadneset – kåret til Årets Kiwi 2009.

**N**orges ryddigste butikk» ble det sagt da gjengen på Kiwi Rubbestadneset kunne ta hjem seierspokalen i Kiwi Cup 2009. Det ser ut til å stemme på en prikk. Her er det så rent og ryddig at man skulle tro butikken åpnet i går.

– Jeg liker veldig godt å ha det ryddig. Alt er mye lettere da. Er det rot, blir alt kaos, sier butikksjef Hanne Therese Eidesvik.

Suppeposer, shampoflasker og nudelbegre står sirlig på rad. Tomme kartonger er planmessig plassert på toppen av hyllene. Fullt varetrykk hele tiden. Kiwis kontrollører kan komme når som helst, så det gjelder å ha orden i sakene.

– Vi skal vinne Kiwi-cup i år også – andreplass er siste-plass, sier hun entusiastisk, og heldigvis er de ansatte nesten like ivrige som sjefen selv.

– Jeg må hjernevaske dem litt. Neida, vi er alle konkurransemennesker, smiler hun.

## Glad i regler

Hanne Therese Eidesvik har vært i Kiwi siden 2000, da hun begynte i kassen. For seks år siden tok hun over som sjef for den NG-eide butikken med sine ni ansatte i alderen 17 til 62 år. Hun tror en av grunnene til veksten i antall kvinnelige Kiwi-butikksjefer kommer av at Kiwi er flinke til å rekruttere internt – og det er jo mange kvinnelige butikk-ansatte å ta av.

– Å være butikksjef er spennende og utfordrende. Ansvaret gjør det morsomt å jobbe, sier Eidesvik, som likevel setter pris på klare regler og retningslinjer fra Kiwi sentralt.

– De styrer alt, og det gjør det jo enklere. Dersom butikkene i en kjede ikke følger samme regler, risikerer man at en blir bra, mens den andre blir dårlig. Hvorfor ikke gjøre begge bra?

## Nye konsepter

Hun er ikke redd kundene skal synes det er kjedelig med så strømlinjeformede butikker.

– Det blir enklere å finne det man skal ha når butikkene er like, ryddige og har rene linjer, sier butikksjefen, som mener dette har bidratt til Kiwis suksess.

I tillegg trekker hun frem Kiwis mange nye konsepter de siste årene, som bleieavtalen, holdbarhetsgarantien, momskutt-kampanjen og Go'helg.

– Det gjør det spennende for kundene å handle. Bleieavtalen tiltrekker barnefamilie, som handler veldig mye. Kiwis konsepter er veldig godt gjennomtenkt før de lanseres, påpeker Eidesvik, som er klar på at Kiwi er fremtiden.

– Jeg blir her. Noen år til som butikksjef, deretter gjerne som regionsjef, sier den ambisiøse 29-åringen.



**FRA INNSIDEN:**  
Tor Kirkeng, etableringssjef  
og gründer, Kiwi:

## Hva har økt antall kvinnelige butikksjefer hatt å si for Kiwi?

– Jentene er pliktoppfyllende, flinke og skaper svært gode resultater, så vi er veldig fornøyde. Nå ønsker vi oss flere jenter også høyere opp i organisasjonen, blant annet som distriktssjefer.

## Kiwi har vokst fra 200 til 450 butikker på ti år – hva er Kiwis drivkraft?

– Kiwi har hatt sterkt vekstfokus i alle år. Det som driver oss, er at vi vil bli størst.

## Regner dere med økt konkurranse i lavprissegmentet?

– Lavprisdelen i markedet er over 50 prosent, og vi tror andelen vil stige. Konkurransen er knallhard, og vi må stadig bli billigere og bedre. Vi vil også ta en større andel av helgehandel og storhandel, blant annet gjennom Stor-Kiwiene.

2005



2006

- Tildelt ACNielsens Merkestyrkepris for 2006.

2007

- Sa ja, til billigere frukt og grønt ved å kutte momsen på disse varene.
- Ble kåret til «Årets kjøpmann».
- Kåret til «Sølvfisken» i april for filmen «Drømmebilen».
- Hver måned kåres en Sølvfisk-vinner. Vinneren blir nominert til årets «Gullfisk» for beste norske reklamefilmer vist på TV 2 og TV 2 Zebra.

2008

- Vant Handelsbarometeret for Dagligvare 2008 for dyktigste kjede i dagligvarebransjen.
- Sølvfisk-vinner i august med filmen «Campingvogna».
- Vant gull i Retailprisen for kategorien «Integrerte kampanjer».

2009

- Innførte Go'helg-satsingen.
- Kiwi Danmark kåret til årets Upcoming Retailer 2009.
- Sølvfisk-vinner i september med filmen «Festival» og «Twonightstand».
- Kiwi Danmark vant Advertising Effectiveness Award 2009.

| PROFILHUS                                  | KJEDEKONSEPT      | BUTIKKER                                                                             |                                                                                           |                                                            |
|--------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Kiwi                                       | Lavpris           |     | Butikker totalt<br>Egeneide<br>Antall artikler<br>Salgsflate<br>Salgsinntekter per butikk | 469<br>364<br>3500–4300<br>300–2000 kvm<br>20–90 mill. NOK |
| Kjøpmannshuset                             | Nærbutikk         |     | Butikker totalt<br>Egeneide<br>Antall artikler<br>Salgsflate<br>Salgsinntekter per butikk | 444<br>8<br>2000–4000<br>120–ca. 400 kvm<br>3–28 mill. NOK |
|                                            | Supermarked       |   | Butikker totalt<br>Egeneide<br>Antall artikler<br>Salgsflate<br>Salgsinntekter per butikk | 263<br>64<br>3000–6000<br>200–1000 kvm<br>12–80 mill. NOK  |
|                                            | Supermarked       |  | Butikker totalt<br>Egeneide<br>Antall artikler<br>Salgsflate<br>Salgsinntekter per butikk | 33<br>10<br>4300–8000<br>Fra 750 kvm<br>35–110 mill. NOK   |
| Meny-Ultra<br>(inkl. Centra<br>og Jacob's) | Stormarked        |   | Butikker totalt<br>Egeneide<br>Antall artikler<br>Salgsflate<br>Salgsinntekter per butikk | 17<br>16<br>20 000<br>2 500–5 000 kvm<br>80–250 mill. NOK  |
|                                            | Stort supermarked |   | Butikker totalt<br>Egeneide<br>Antall artikler<br>Salgsflate<br>Salgsinntekter per butikk | 150<br>106<br>13 000<br>750–2000 kvm<br>50–200 mill. NOK   |

Per 31.12.2009

ASKO  
SENTRALLAGERET

Realisering av ASKOs  
varestrømsmodell

01: – Dette er det største høyrisikoprojektet vi har gjort. Det har vært et heseblesende løp og mange utfordringer de siste ti årene, medgir Johan Johannson, som er godt fornøyd med utviklingen så langt.

# STORSATSING PÅ SENTRALLAGER

ASKOs nye lagre på Vestby ble påbegynt allerede i 2001, og er en av NorgesGruppens største enkeltinvesteringer siden oppstarten. – Varestrømmen blir langt mer effektiv, og tilbudet til kundene blir mye større, sier initiativtager Johan Johannson.

**T**railer etter trailer ruller inn på ASKOs samlastingsterminal på Vestby. De fylles opp av paller og kasser med tobakk og godteri, kattemat og barnemat – og suser videre til ASKOs regionslagere og derfra til restauranter, bensinstasjoner og butikker over hele landet. Neste år åpner også det nye sentrallageret her. Der vil enda flere av de tregt omsettelige varene for hele landet finne seg – som bilrekvisita, eksklusive olivenoljer og sjeldne snusvarianter. I tillegg vil sentrallageret være et knutepunkt for ferskvarer man ønsker raskere rulling på, som kjøtt og kyllingprodukter.

– Med økt kapasitet kan vi tilby et langt bredere sortiment til butikkene, og dermed til forbrukerne. Ved at noe av kantsortimentet fjernes fra de regionale lagrene, gjøres også disse mer effektive, påpeker Johan Johannson.

#### Fra teori til virkelighet

– Når sentrallageret står ferdig, har vi realisert ideene fra 1995 – året jeg ble ansatt i konsernet – for hvordan vår varestrøm skulle se ut i fremtiden. Varestrømmen skulle bli mer integrert, med sentrale lagrings- og samlastingsfunksjoner, samt færre og store regionale enheter, forteller

**«Når sentrallageret  
står ferdig, har vi  
realisert ideene fra  
1995.»**

# TEMA: SENTRALLAGERET PÅ VESTBY



**01:** Tobakk og reseptfrie legemidler lagres sentralt, fordi håndteringen av disse varene krever spesielle sikkerhetstiltak.



**02:** Trang Nguyen og Bjørn-Erik Holm pakker tobakksvarer på sentrallageret.



**03:** Det var godt samarbeid mellom Johan Johannson (til høyre) og tidligere ordfører i Vestby, Tom Anders Ludvigsen, om prosessen med å etablere ASKO-lager på Vestby.

Johannson, som var direktør varestrøm i ASKO i store deler av planleggings- og gjennomføringsfasen (1998–2006).

– Bakgrunnen for satsingen var et overordnet mål om å øke ASKOs leveringsandel, som da var 40 prosent – men som nå ligger på 74 prosent. Vårt system og vår struktur var ikke dimensjonert for en slik vekst. I tillegg hadde vi et potensial for effektivisering.

ASKO hadde den gang kun lokal- og regionslagere. Behovet for sentrale enheter ble sterkt utover nittitallet, da volum og sortimentsbredde økte kraftig og grossistene etter ønske fra handelen overtok ansvaret for å hente varene hos leverandør.

– På samlastingsterminalen lastes varer fra ulike leverandører som skal til samme region, på samme bil, for å redusere transportkostnadene og miljøbelastningen, forklarer Johannson.

Byggetrinn 1, ASKO Øst, sto ferdig i 2003. Regionslageret erstattet tre lagre, og fungerer til 2011 også som sentrallager. Samlastingsterminalen sto ferdig i 2004, i Byggetrinn 2, og erstattet samlastingsterminalen på Kaldbakken. Byggetrinn 3, Sentrallageret, er ferdig bygget våren 2010. Deretter følger omfattende testing med og uten varer, før åpningen i 2011. I sum utgjør dette en av NorgesGruppens største investeringer de siste ti årene.

## Automatisert lager

Automatisering er et viktig fortrinn ved det nye sentrallageret. I stedet for at plukkerne kjører til varene, kommer

varene til plukkerne – som står stille ved plukkestasjoner. Bak på lageret fyrer ubetjente kraner frem og tilbake langs høye hyller og henter varer, som så fraktes maskinelt til plukkestasjonene.

– Vi sparer masse tid på det. Vi har automatisert så langt det er hensiktsmessig for den type plukk vi har her, som gjelder ganske små ordre. Dette blir det største anlegget av denne typen i Norge.

## Glad Vestby-ordfører

Det var slett ikke gitt at ASKOs nye lagre skulle ligge på Vestby. I tre år lette de etter den perfekte tomten.

– Leverandørene er i hovedsak på Østlandet, så kun dette området var aktuelt. Men vi vurderte ti ulike tomter og analyserte alt fra transportkostnader og infrastruktur til tomtepriser og arbeidsmarked, forteller Johannson.

Daværende ordfører i Vestby, Tom Anders Ludvigsen, ble svært glad den dagen Johan Johannson ringte med nyheten om at de valgte Vestby.

– Her var det full enighet om at vi ønsket ASKOs lager. Det har gitt kraftig vekst i antall arbeidsplasser i kommunen, noe som gir et bedre liv for de innbyggerne som slipper å pendle. Etableringen fungerer også som en motor for investeringer, ved at andre bedrifter ser at NorgesGruppen har valgt Vestby, påpeker Ludvigsen, nå styreleder i Vestby Næringssselskap AS.



25 000 m² påbygg til ASKO Øst

Firedobling av kapasiteten

Ca. 15 000 artikler

Miljøbygg. Blant annet brukes overskuddsvarme fra kjølfrys til oppvarming og snøsmelting.



2000

ASKO

2001



2002

- Startet innføringen av nytt IT-/logistikksystem.

2004



- Etablerte sentrallager.
- Startet distribusjon av reseptfrie legemidler.

Effektivitet har alltid stått i fokus hos ASKO. I dag er ASKO-selskapenes anlegg gjennomgående landets mest moderne, og moderniseringen startet allerede for 50 år siden.

# EFFEKTIV EKSPANSJON

**G**runnlaget for ASKO Norge AS ble lagt allerede i 1866 da Joh. Johansson ble etablert. Langsiktighet og investeringsvilje har gitt resultater: I dag er ASKO landets største grossist og distribuerer til dagligvarekunder, storhusholdninger og servicehandel over hele Norge.

– Markedsorientering, effektivisering og systematisering har hele tiden stått sentralt, for å øke lønnsomhet og konkurransekraft, forteller Runar Hollevik, administrerende direktør i ASKO Norge.

Et av de første grepene var innføringen av systemhandelen i 1959, som forpliktet kjøpmennene til å kjøpe de fleste varene fra én grossist. Distribusjonskostnadene gikk ned, kjøpmennene fikk billigere varer, og grossisten økte omsetningen.

– Også de siste årene er det økt leveringsandel, det at vi leverer flere av kundens varer, som har gitt den største effektiviseringen. Vi har økt fra 50 til 74 prosent på ti år, og innen fem år er vi nok nær målet på 100 prosent, sier Hollevik.

## Moderne lagre og ny teknologi

Økt leveringsandel og nye varegrupper som ferskvarer og tobakk har de siste ti årene gitt en omsetningsvekst på hele 25 milliarder kroner.

– For å øke kapasiteten har vi utvidet regionslagere og bygger nytt sentrallager. Sentrallageret er en forutsetning for å kunne håndtere det brede sortimentet vi nå har på en konkurransedyktig måte.

Enplanslageret med mekanisk varehåndtering som åpnet

**«Vi har vært i forkant i 144 år, og langsiktighet og fast kurs har vært avgjørende.»**

i 1958, var i sin tid viktig for å effektivisere distribusjonen. IT-utviklingen ga ytterligere effektivisering allerede fra 1960-tallet. De siste ti årene har utviklingen skutt fart, og ASKO har innført blant annet NGFlyt (automatisk ordreopptak fra kunder), ASKO Netthandel og stemmebasert plukk – i tett samarbeid med NG Data.

## Langsiktig

– Vi har vært i forkant i 144 år, og langsiktighet og fast kurs har vært avgjørende. Nå vil vi gjøre det samme innenfor miljø, og har som mål å være klimanøytrale i 2020, konstaterer ASKO-sjefen.

– Tre fjerdedeler av våre utslipp kommer fra transport, så økt leveringsandel og fullere biler er det som monner mest. Men vi arbeider også med alternativt drivstoff, enøkiltak og returlogistikk for avfall fra kunder. Langsiktighet er stikkord også for medarbeiderutviklingen i ASKO.

– Vi satser på kompetanseheving og rekrutterer ofte internt til lederposisjoner. Sentralt står målstyrt ledelse, samt å sørge for at førstelinjelederne har kompetanse og beslutningsmyndighet. 160 av dem har gjennomført et ledelsesutviklingsprogram på den nystartede ASKO-skolen.



Runar Hollevik, administrerende direktør i ASKO Norge.

2005

- Startet distribusjon av frukt & grønt, ferskt fjærfe og rødt kjøtt, samt tobakk.
- Startet utvidelsen av regionale lagre.

2006



2007

- ASKO VEST AS fikk nytt lagerbygg.

2008

- Innførte systemet med stemmeplukk i.f.m. henting av varer for distribusjon.
- Fikk leveranseavtale med Innkjøpsgruppen og Statoil.
- Ble BRC-sertifisert.
- Etablerte nytt lagerbygg for ASKO ROGALAND AS.

2009

- Tok i bruk Norges første serieproduserte distribusjonsbil drevet på bioetanol.



# NATURLIG DEL AV MIXEN

NorgesGruppens markedsandel innen servicehandel øker stadig. Mix har vært en del av konsernet siden starten i 2000, og det har også Mix-driver Anne Beate Fridén.



01

**D**et bugner av fargerikt godteri i hyllene, og i disken ligger nysmurte bagetter. Lunsjgjestene har inntatt kafébordene med hamburgere og kylling-luna.

– Skal det være litt lunsj? spør Anne Beate Fridén, kioskeier på femtende året og nylig kåret til Årets Mixer for andre gang. «Et forbilde for andre drivere,» mente Mix-ledelsen – og viste til Fridéns særdeles veldrevne kiosk og engasjement for kjeden.

## Proffere drift

Selv er hun stadig mer fornøyd med å tilhøre kjeden.

– Mix startet som en markedsføringskjede med mest fokus på produkter. Den gang var det mye baluba og tivoli. Noe av det kan man kanskje savne nå som vi er blitt så strømlinjeformet, men fokuset vi har fått på drift er veldig viktig, sier Fridén, og viser til økt profesjonalitet og innføring av datasystemer.

– Vi har veldig god oversikt over driften og en helt annen mulighet for styring enn tidligere. Det gjør det lettere å drive også store kiosker godt, sier Fridén, som dessuten er fornøyd med innspillene fra kjeden på trender innen servicehandel.

– Kundene krever stadig mer med hensyn til vareutvalg og innovasjon – særlig på sunnere produkter.

## Unike kiosker

2009 var et tøft år for Mix Ullerål. Da merket de finanskrisen for fullt.

– Folk står nå heller i kø på lavprisbutikken for å kjøpe brus og godteri. Når butikkene også har lengre åpningstider enn oss, må vi tenke nytt, sier den offensive Mix-sjefen.

Løsningen for servicehandelen er å gjøre seg unike, med mer ferskvarer og større matandel i butikkene, mener hun. I tillegg vil hun utvide åpningstidene noe og kjøre flere tilbudskampanjer.

– Hver Mix-driver må kjenne sitt lokalkmarked og gjøre seg unik i sitt nærområde.

## Feirer med is

I fjor ble også hovedveien ved kiosken stengt, og enda flere kunder kjørte andre steder.

– Jeg bryr meg veldig om de ansatte og har strukket meg langt for å unngå permitteringer. Jeg har sett på alle kostnader med lupe, i tillegg til å bruke egne reserver fra kistebunnen, sier butikksjefen, som er glad veien igjen er åpen.

– Vi skal vinne kundene tilbake, og må minne dem på at vi er her. Åpningen feiret vi med kjempetilbud på softis, en av våre bestselgere. Vi solgte 27 000 softis i fjor – vi er en av de største kundene til Hennig-Olsen IS' Oslo-avdeling, smiler den blide Mix-sjefen.

01: – Sunnhet er i fokus, men hamburgere selger like bra som før! Anne Beate Fridén ved Mix Ullerål solgte 24 000 hamburgere i fjor.

2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008

## NorgesGruppens servicehandel-konsepter:

**MIX:** Kiosk-konsept som er etablert over hele Norge – hovedsakelig med kjøpmannseide kiosker. MIX består av rundt 600 kiosker, og konseptet er 100 % NG-eid.

**Kaffebrenneriet:** Norges ledende kaffehus, med 19 kaffebarer. Kaffebrenneriet eier også 70 % av Kaffebakeriet AS. 50 % NG-eid siden 1997.

**Fresh:** Serveringskonsept, bestående av mat og drikke, på utvalgte Shell Select-stasjoner i hele Norge. NorgesGruppen Convenience AS driver konseptet, mens

Shell har ansvaret for den øvrige driften av stasjonene. Fresh er 100 % NG-eid.

**Deli de Luca:** Franchisekonsept som er en krysning mellom butikk og delikatesseforretning. Deli de Luca har 29 butikker og er 100 % NG-eid.

**Le Café:** Kafékonsept med til sammen 19 kafeer. Le Café drives av Catering Systemer AS, som er 100 % NG-eid.

**Big Horn Steak House:** Big Horn Steak House er et amerikansk inspirert biffhus-konsept som drives på franchise-basis. I dag er det 32 restauranter. 50 % NG-eid.

**Bon Appétit:** Tradisjonelt hurtigmat-konsept med 13 utsalg, hvor kjerneproduktene er hamburgere, baguetter og is. Bon Appétit drives av Bon Invest AS. 50 % NG-eid.

**Dolly Dimple's:** Dolly Dimple's er en pizzakjede med ca. 80 restauranter i hele landet. Dolly Dimple's kjører også ut pizza på bestilling. 100 % NG-eid.

**Jafs:** Gatekjøkken-konsept med hovedfokus på hamburgere. Konseptet er basert på kjedemedlemskap, hvor det etableres 3-årige kontrakter med selvstendige gatekjøkken. Har 50 utsalg. 100 % NG-eid.



01

**01:** Torstein Trandem's jobb ved ASKO Øst går lettere med stemmebasert plukk.



02

**02:** Den håndholdte terminalen hjelper Anette Rødnes å effektivt bestille varer på Meny Teie Torg.

**03:** Espen Kjøsberg, administrerende direktør for NG Data, har vært med i NorgesGruppen siden starten.



03

# LAGER LØSNINGER FOR VINNERE

– De fleste tenker ikke over hvor viktig NG Datas arbeid er for dem, så lenge stemmeplukk, fakturahåndtering og e-post fungerer som det skal. Mye av det vi gjør, er usynlig – helt til systemene ikke virker, sier Espen Kjøsberg, administrerende direktør for NorgesGruppen Data.

**N**esten ingenting er på papir lenger, det meste er elektronisk informasjon som behandles på skjerm. Mye arbeid er også automatisert på forretningsiden, men krever likevel manuelt arbeid på IT-siden, sier Kjøsberg.

Han betegner NG Datas virksomhet som en parallellverden til alt som skjer i NorgesGruppen, ettersom de følger hele verdikjeden fra leverandør til forbruker, og støtter alle deler av organisasjonen. Visjonen til NG Data er «Løsninger som sikrer vinnere».

– Vi har som mål å gi alle i NorgesGruppen løsningene de trenger for å vinne i markedet. Vi drifter systemene som sikrer dette i dag, samtidig som vi utvikler løsninger for fremtiden, sier Kjøsberg.

### Effektivt med NGFlyt

Stemmeplukk var fjorårets største IT-innføring. I år skjer det mye innenfor lagerautomatisering. En av de viktigste satsingene de senere årene er imidlertid NGFlyt.

– Før måtte butikksjefen gå til hylla og se hvor mange varer han trengte, deretter bestille via telefon eller håndterminal. Nå bestilles varene automatisk av NGFlyt, og butikken får støtte til å kontrollere avvik og unngå tomme hyller, forteller Kjøsberg.

I tillegg til minstebeholdning og salgstall fra butikkene tar NG-Flyt hensyn til prognoser, erfaringstall og sesongvariasjoner – så butikkene får julemat i desember og grillmat til sommeren.

Kiwi har innført NGFlyt, mens løsningen nå rulles ut i Meny og Spar. NGFlyt er eksempel på en løsning NG Data har utviklet selv, basert på egenutviklet programvare og komponenter fra eksterne leverandører.

– Når et behov oppstår, sjekker vi om det finnes pakkeløsninger på markedet. Gjør det ikke det, utvikler vi løsningene selv.

### Felles gevinst

En felles IT-enhet gir NorgesGruppen en rekke gevinster.

– Det sikrer en enhetlig infrastruktur. Vi har felles løsninger for butikk, lager, innkjøp og administrasjon, med tusenvis av kasser, pc'er og dataterminaler tilkoblet vår infrastruktur. Det er mulig å utveksle data mellom forretningsområdene, og data fra ulike deler av virksomheten samles i et datavarehus for analyser. Denne infrastrukturen har også muliggjort nye tjenester som Bank-i-Butikk, sier Kjøsberg.

I tillegg oppnås bedre priser på programvare, utstyr og serviceavtaler, samtidig som det spares tid ved felles innkjøp.



VISSTE DU AT  
NorgesGruppen Data

- Ca. 200 ansatte
- Delt inn i tre kundeavdelinger (detaljhandel, engros og konsernfelles), ett servicesenter, en avdeling for teknisk infrastruktur og en avdeling for videreutvikling av applikasjoner.
- Ble etablert 1. januar 2001, ved sammenslåing av IT-avdelingen i NorgesGruppen AS, Joh. Data og IT-ansatte fra de ulike kjedene.

### EKSEMPLER PÅ SENTRALE INNFØRINGER:

- 1997:** Trumf
- 1997:** NGFlyt (startet med pilot)
- 1998:** NG Nett (felles nettverk helt ut til butikkene)
- 1999:** Butikkdata standardisering
- 2000:** ASKO Netthandel
- 2001:** Felles Grunndata (NGG)
- 2002:** Argus datavarehus for Kategori/Innkjøp
- 2002:** Opus (fjerde generasjons logistikk-system)
- 2004:** Elektronisk fakturaflyt
- 2007:** Stemmebasert plukk
- 2007:** HR/Lønn og regnskap
- 2008:** Lagerautomatisering
- 2009:** Nytt datavarehus for ASKO

# STØ KURS

«Nielsens tall viser at NorgesGruppen styrket sin markedsandel gjennom året til 40,0 prosent. (39,8 prosent i 2008). NorgesGruppen har i følge Nielsens dagligvare-rapport en vekst på 6,9 prosent i 2009, sammenlignet med 2008.»

FRA ÅRSBERETNINGEN, NORGESGRUPPENS ÅRSRAPPORT 2009

«Etter styrets oppfatning er NorgesGruppen godt posisjonert, tilpasningsdyktig og offensiv for å kunne gi kundene en bedre hverdag. Videre utvikling av NorgesGruppens virksomhet følger de planer som er nedfelt i konsernets strategi.»

FRA ÅRSBERETNINGEN, NORGESGRUPPENS ÅRSRAPPORT 2009



**OBSERVATØR**

**Jan Magne Borgen** (1950)  
Kjøpmann og innehar styreverv i egne selskaper.  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 19 243

**STYREMEDLEM**

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

**OBSERVATØR**

**Aage Thoresen** (1953)  
Adm. direktør i AKA AS.  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 2 243 137

**STYREMEDLEM**

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

**STYREMEDLEM**

**Jon R. Gundersen** (1933)  
Høyesterettsadvokat. Styreleder i Eiendomsspar AS og Victoria AS.  
Antall aksjer i Norgesgruppen: 0

NorgesGruppen er Norges største handelshus med virksomhet innen engros- og detaljhandel av daglige forbruksvarer. NorgesGruppen er representert over hele landet og er organisert som et konsern med NorgesGruppen ASA som morselskap. Konsernet ble etablert i februar 2000 og har passert 10 års virksomhet.

## STYRETS VIKTIGSTE OPPGAVER

- Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet. Styret skal bl.a. sørge for forsvarlig organisering av virksomheten, fastsette planer og budsjetter for virksomheten og påse at dets virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
- Ansette konsernsjef og fastsette hans/hennes godtgjørelse
- Godkjenne den overordnede organiseringen av selskapet
- Godkjenne selskapets forretningsplan, investeringsrammer og finansierungsplan, herunder resultat og balanseoppstilling
- Avlegge og rapportere perioderegnskap, samt avgi årsberetning
- Styret delegerer til konsernsjef å forestå den øvrige forvaltning av selskapet, men vil føre tilsyn med forvaltningen
- Se fullstendig styreinstruks på [www.norgesgruppen.no](http://www.norgesgruppen.no)



### **STYREMEDLEM**

**Johan Johannson (1967)**  
Adm. direktør Joh. Johannson  
Kaffe AS  
Antall aksjer i  
NorgesGruppen: 29 253 538

### **KONSERNSJEF**

**Sverre Leiro (1947)**  
Antall aksjer i  
NorgesGruppen: 31 489

### **STYREMEDLEM**

**Cato A. Holmsen (1940)**  
Styrefomann/Partner i FSN  
Capital og innehar styreverv i  
Aftenposten AS, Eiendomsspar  
AS, Victoria Eiendom AS samt  
Alignment System AB, Aura  
Light AB, Teres Medical Group  
AS og Via Travel Group ASA.  
Nestleder i Representantskapet  
i Nordea Bank Norge ASA.  
Antall aksjer i NorgesGruppen: 0

### **STYREMEDLEM**

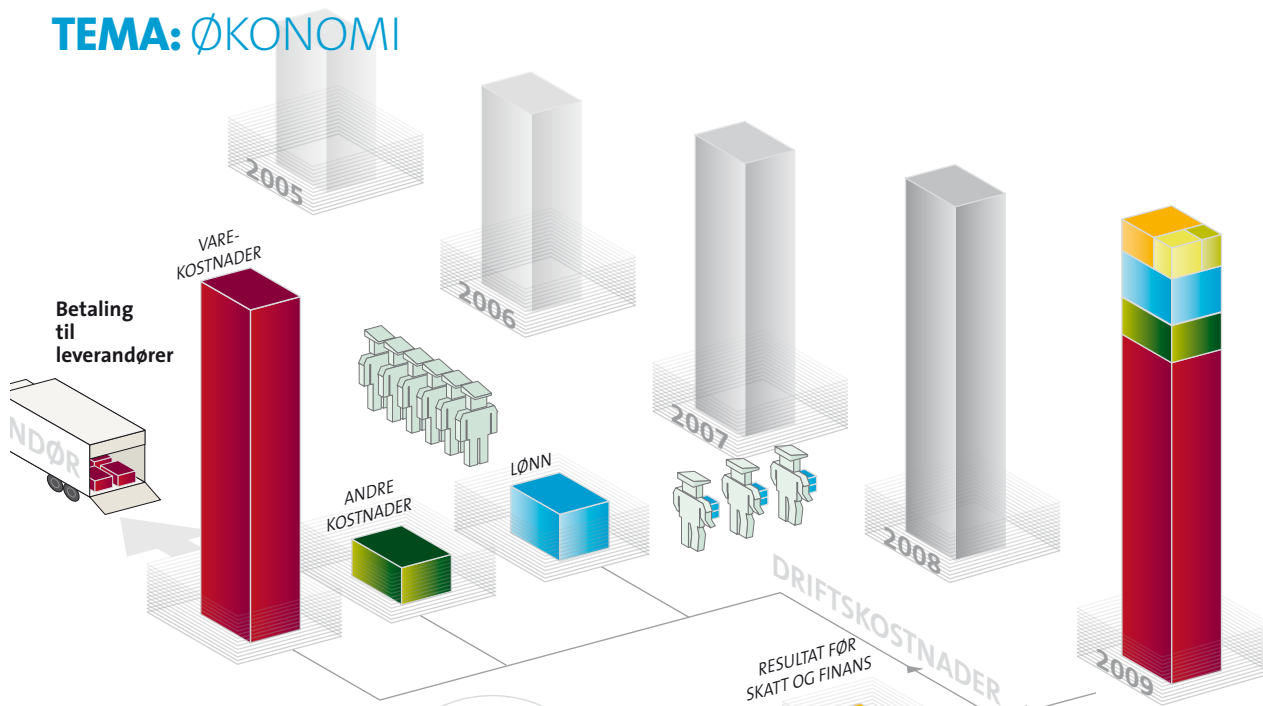
**Alvhild Hedstein (1966)**  
Direktør i Stiftelsen  
Miljømerking  
Antall aksjer i  
NorgesGruppen: 0

### **STYREMEDLEM**

**Bente Nilsen (1959)**  
Kjøpmann.  
Antall aksjer  
i NorgesGruppen: 1 797

### **STYRETS LEDER**

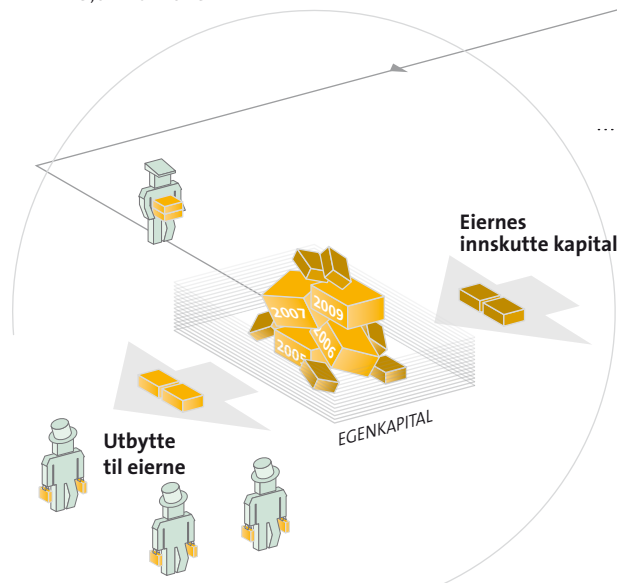
**Knut Hartvig Johannson (1937)**  
Styreleder i Joh. Johannson AS.  
Antall aksjer i NorgesGruppen:  
18 768



## KOSTNADER

- Varekostnad i 2009: 40,9 mrd kroner
- Andre kostnader: 4,9 mrd kroner
- Lønnskostnader: 5,6 mrd kroner

ÅRSRESULTAT 2009

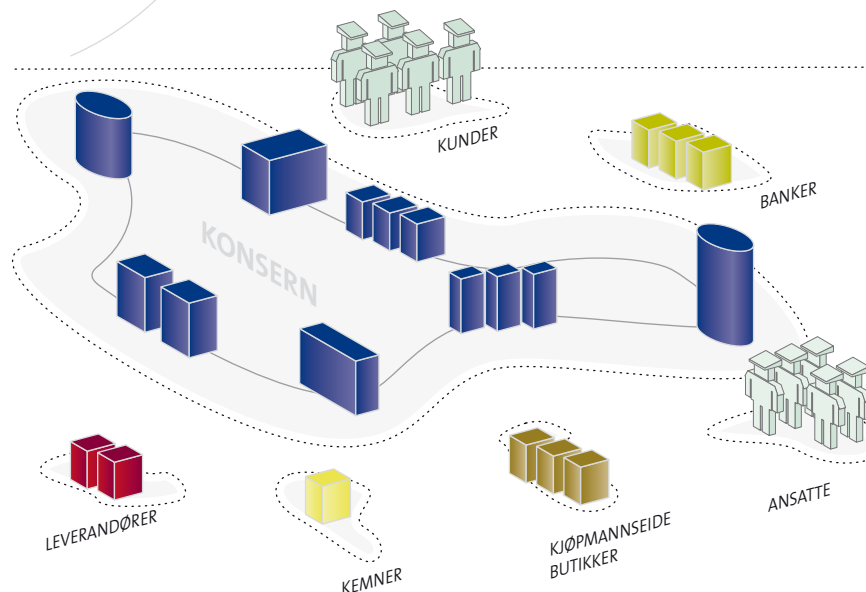


## EGENKAPITAL

- NorgesGruppens egenkapital pr. 31.12.2009: 8,2 mrd kroner

Egenkapital er kapital innskutt av eierne pluss tilbakeholdt resultat.

Egenkapitalen pr. 31.12.2009 utgjør 36,9 % av totale eiendeler. Dette betyr at 36,9 % av konsernets eiendeler er finansiert med egenkapital, mens resterende 63,1 % av eiendelene er finansiert med gjeld.



## DRIFTSINNTEKTER

- Driftsinntekter i 2009: 53,2 mrd kroner.

Driftsinntektene består av salgsinntekter og andre driftsinntekter. I Dagens Næringslivs oversikt over de 500 største selskapene i Norge for 2008 var NorgesGruppen nr. 10 målt i driftsinntekter.

## FINANSKOSTNADER

- Netto finanskostnader i 2009: 241,2 mill kroner

Netto finanskostnad består av finansieringskostnad ved bruk av gjeldsfinansiering (renter og gebyrer) fratrasket renteinntekter ved utlån, tillegg/fratrasket andre finansinntekter og -kostnader som for eksempel gevinster og tap og valutaeffekter.

## ÅRSRESULTAT

- Årsresultat for 2009: 1,2 mrd kroner

Årsresultatet er totale driftsinntekter, fratrasket driftskostnader, netto finanskostnader og skattekostnad.

## BALANSEN

består av konsernets eiendeler på den ene siden (*debet*) og hvordan eiendelene er finansiert på den andre siden (*kredit*). Balansen består av:

### Eiendeler:

- **Anleggsmidler:** Langsiktige og varige eiendeler som driftsmidler og investeringer
- **Omløpsmidler:** Kortsiktige eiendeler som f.eks varelager og kundefordringer

### Gjeld og egenkapital:

- **Gjeld** består av langsiktig gjeld til bank, obligasjonsmarkedet m.fl. og av kortsiktig gjeld til leverandører, offentlige myndigheter m.fl.
- **Egenkapital:** Den andelen av eiendelene som er finansiert av eierne ved hjelp av kapitalinnskudd og tilbakeholdte resultater

## KONERN

NorgesGruppen er et konsern med i alt 249 selskaper (pr. 31.12.2009), med NorgesGruppen ASA som morselskap. Et selskap defineres som er datterselskap i konsernet dersom NorgesGruppen anses å ha bestemmende innflytelse (normalt eierandel > 50 %).

## KONERNREGNSKAP

Et konsernregnskap er et regnskap for summen av alle selskapene i konsernet. I konsernregnskapet elimineres alle transaksjoner og mellomværende mellom selskaper i konsernet. Hvis inntekter ved salg mellom selskaper i Norgesgruppenkonsernet ikke hadde vært eliminert ville sum driftsinntekter for konsernet vært 83,9 mrd kroner.

# FINANSIELLE NØKKELTALL

| Resultat                                     |             | 2009   | 2008   | 2007   | 2006   | 2005 <sup>1</sup> | 2004 <sup>1</sup> | 2003 <sup>1</sup> | 2002 <sup>1</sup> |
|----------------------------------------------|-------------|--------|--------|--------|--------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Sum driftsinntekter                          | NOK mill.   | 53 232 | 49 016 | 42 678 | 36 620 | 31 531            | 28 148            | 26 919            | 24 814            |
| Forenklet kontantstrøm (EBITDA) <sup>2</sup> | NOK mill.   | 2 861  | 2 169  | 2 282  | 2 096  | 1 812             | 1 459             | 1 203             | 1 138             |
| Driftsresultat (EBIT)                        | NOK mill.   | 1 828  | 1 204  | 1 751  | 1 620  | 913               | 669               | 508               | 491               |
| Ordinært resultat før skatt                  | NOK mill.   | 1 587  | 1 053  | 1 560  | 1 431  | 986               | 622               | 457               | 410               |
| Årsresultat                                  | NOK mill.   | 1 172  | 759    | 1 199  | 1 075  | 716               | 437               | 366               | 249               |
|                                              |             |        |        |        |        |                   |                   |                   |                   |
| Aksjer                                       |             |        |        |        |        |                   |                   |                   |                   |
| Fortjeneste pr. aksje <sup>3</sup>           | NOK         | 27,23  | 17,52  | 28,19  | 25,53  | 16,87             | 10,49             | 8,77              | 5,73              |
| Totalt antall aksjer pr. 31.12.              | 1000 aksjer | 42 400 | 42 400 | 42 400 | 41 480 | 41 480            | 41 480            | 41 480            | 38 660            |
| Utbytte pr. aksje                            | NOK         | 7,75   | 5,00   | 8,00   | 7,00   | 6,00              | 3,30              | 2,75              | 2,00              |
|                                              |             |        |        |        |        |                   |                   |                   |                   |
| Kapital                                      |             |        |        |        |        |                   |                   |                   |                   |
| Totalkapital                                 | NOK mill.   | 22 110 | 20 002 | 17 545 | 14 560 | 12 442            | 11 755            | 10 836            | 9 525             |
| Egenkapital                                  | NOK mill.   | 8 165  | 7 145  | 6 939  | 5 605  | 4 662             | 4 202             | 3 917             | 3 140             |
| Egenkapital andel                            | %           | 36,9   | 35,7   | 39,6   | 38,5   | 37,5              | 35,7              | 36,1              | 33,0              |
| Netto rentebærende gjeld                     | NOK mill.   | 5 638  | 4 957  | 3 330  | 2 186  | 2 172             | 2 760             | 2 366             | 1 990             |
|                                              |             |        |        |        |        |                   |                   |                   |                   |
| Lønnsomhet                                   |             |        |        |        |        |                   |                   |                   |                   |
| Driftsmargin EBITDA <sup>4</sup>             | %           | 5,4    | 4,4    | 5,3    | 5,7    | 5,7               | 5,2               | 4,5               | 4,6               |
| Driftsmargin <sup>5</sup>                    | %           | 3,4    | 2,5    | 4,1    | 4,4    | 2,9               | 2,4               | 1,9               | 2,0               |
| Resultatgrad <sup>6</sup>                    | %           | 3,5    | 2,8    | 4,1    | 4,3    | 3,6               | 2,9               | 2,5               | 3,1               |
| Avkastning på anvendt kapital <sup>7)</sup>  | %           | 14,1   | 12,1   | 18,9   | 21,1   | 15,3              | 11,1              | 10,6              | 13,0              |

<sup>1</sup> Tallene for 2005 og tidligere er ikke omarbeidet til internasjonale regnskapsstandarder (IFRS)

<sup>2</sup> Driftsresultat før av- og nedskrivninger og inntekt på investering i tilknyttede selskaper

<sup>3</sup> Årsresultat til majoritets interesser/gjennomsnittlig antall aksjer

<sup>4</sup> EBITDA/Driftsinntekter

<sup>5</sup> Driftsresultat/Driftsinntekter

<sup>6</sup> Resultat før skatt + rentekostnader/Driftsinntekter

<sup>7</sup> Resultat før finanskostnader/gjennomsnittlig (egenkapital + rentebærende gjeld) eller Resultat før finanskostnader/(gjennomsnittlig eiendeler + rentefri gjeld)

## LØNNSOMHET

Resultat og lønnsomhet er ikke det samme. For å kunne se hvor lønnsom en virksomhet er, må en se på resultat i forhold til hva som er investert i den konkrete virksomheten.

I figuren nedenfor har selskapene A,B og C samme resultat vist ved hjelp av søylenes lengde. Investeringene som er gjort for å generere resultatet er vist under, mens selskapets lønnsomhet er over. Selskap A er lite lønnsomt ettersom det er investert mye. Selskap C har samme resultat, men har investert mye mindre og er dermed mye mer lønnsomt.



## AVKASTNING PÅ ANVENDT KAPITAL – ROCE

● Avkastning på anvendt kapital (forkortet ROCE på engelsk; *Return on Capital Employed*) er et nøkkeltall som viser virksomhetens lønnsomhet i forhold til hva som er investert i virksomheten. Nøkkeltallet er uavhengig av renteutvikling.

$$\frac{\text{Driftsinntekter} \text{ minus driftskostnader} \text{ pluss finansinntekter}}{\text{Eiendeler} \text{ minus ikke rentebærende gjeld (gratis finansiering)}} = \text{Avkastning på anvendt kapital}$$

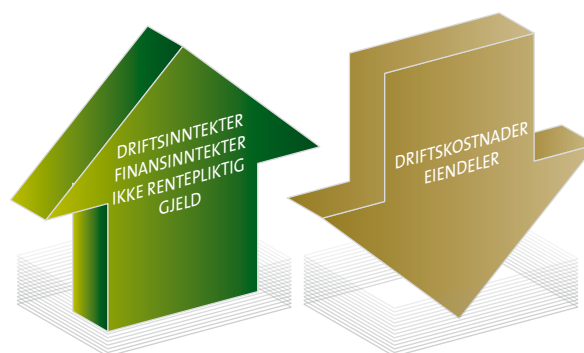
## HVORDAN FORBEDRE LØNNSOMHETEN?

Virksomhetens lønnsomhet kan forbedres ved å

- Øke driftsinntektene
- Øke finansinntektene
- Øke ikke rentebærende gjeld, f.eks ved hjelp av økt kreditt-tid på leverandør-gjeld

Og/eller

- Redusere driftskostnader
- Redusere eiendeler, f.eks inndrive kundefordringer raskere



A photograph of three men in business suits sitting on a brown textured sofa in a modern office. They are positioned in front of large windows with grey curtains, which offer a view of a city skyline. On a wooden coffee table in front of them is a tray of food, including watermelon and vegetables, along with several cups and glasses. The man on the left is laughing, the man in the middle is smiling, and the man on the right is gesturing with his arm. A blue circular graphic in the top right corner contains the text 'GRÜNDERNE' and the names of the men.

GRÜNDERNE

*Sverre Lorentzen, Knut Hartvig  
Johannson, Sverre Leiro*

# ET KONSERN BLIR TIL

NorgesGruppen ASA feirer tiårsjubileum i år. Men arbeidet med å samle over 200 selskaper til ett konsern startet lenge før 2000. Vi har samlet tre av gründerne til en samtale om historien bak historien.



1+1+1=10 ÅR

Gründerne i NorgesGruppen

## Knut Hartvig Johannson

Styreformann i NorgesGruppen ASA. Styreformann i Joh. Johannson AS. Styreverv i flere selskap tilknyttet Joh. Johannson AS og ASKO.

## Sverre Leiro

Konsernsjef i NorgesGruppen ASA. Administrerende direktør i NorgesGruppen AS fra 1994–2000. Tidligere administrerende direktør i Nora Foods og konserndirektør i Nora Industrier, administrerende direktør i Orkla og i tre måneder konsernsjef i Hakon Gruppen (nå ICA AS).

## Sverre Lorentzen

Styremedlem i NorgesGruppen ASA. Var styreformann i NorgesKjeden og deretter NorgesDetalj, før han ble første styreformann i NorgesGruppen AS fra 1994. Direktør i Brødrene Lorentzen AS. Styreverv i flere selskap tilknyttet Brødrene Lorentzen AS.

Alle tre har hatt sine respektive stillinger og posisjoner i NorgesGruppen ASA siden starten i 2000.

**D**e tre gründerne som har samlet seg i sofaen i Karenslyst allé er styreformann Knut Hartvig Johannson, styremedlem Sverre Lorentzen og konsernsjef Sverre Leiro. Det var i 1994 de tre startet arbeidet med å danne NorgesGruppen.

– Jeg var som en konge uten land i begynnelsen, erindrer Sverre Leiro, som ble hentet inn for å bygge opp NorgesGruppen AS, et samarbeidsselskap for grossister og detaljister – i hovedsak Joh. Johannson og deres kunder. Begge parter hadde innsett nødvendigheten av et samarbeid for å ruste seg mot konkurrentene Hakon Gruppen, Reitan-gruppen og Kooperasjonen (Coop) – som alle på dette tidspunkt integrerte sin grossist- og detaljistvirksomhet.

## Bruddet med Hagen

Oppsparket til samarbeidet kom flere år tidligere, med bruddet mellom Joh. Johannson og deres største kunde, Stein Erik Hagen.

– Vi hadde diskutert en fusjon der Hagen, ICA Sverige og Joh. Johannson skulle gå sammen. Det førte ikke frem, konstaterer Knut Hartvig Johannson.

Bruddet gjorde at Joh. Johannson mistet om lag 40 prosent av omsetningen på kort tid, og sto igjen med en rekke regionale kjeder og enkeltstående butikker som kunder.

– Vi hadde tidligere gjort utallige forsøk på å få til et fastere samarbeid, men mange kjøpmenn så grossisten som en «farlig fyr» man ikke skulle gå til sengs med. De var redd for å bli overstyrt, forklarer Johannson.

## GRÜNDERNE

Sverre Lorentzen, Knut Hartvig  
Johannson, Sverre Leiro

### Den spede starten

Flere av Joh. Johannsons kunder hadde på dette tidspunkt samlet seg i innkjøpsfellesskapet NorgesKjeden, senere NorgesDetalj. Dette var Meny-kjøpmennene fra Vestfold og Telemark, Evensen & Lorentzen, Kiwi, Spar og Nærkjøpmennene.

– Vi klarte å oppnå bedre betingelser fra industrien. Men industrien krevde etter hvert at vi måtte yte større forpliktelser, sier Sverre Lorentzen, som var styreleder i NorgesDetalj.

Kjøpmennene ville imidlertid ikke spytte inn så mye for å videreutvikle samarbeidet. Løsningen ble å invitere grossisten Joh. Johannson med på laget.

– For kjøpmennene var det viktig at samarbeidet startet på deres eget initiativ, forklarer Lorentzen.

### Det første møtet

– Det var vel ingen som på dette tidspunkt tenkte at man kunne fortsette som før. Alle våre konkurrenter var vertikalt integrerte. Det ga to alternativer: Enten ta noen store, strukturelle grep, eller erkjenne at man ville tape i det lange løp, sier Knut Hartvig Johannson.

Med dette bakteppet kom den første samtalen mellom grossist- og detaljistsiden i stand. I Joh. Johannsons lokaler på Filipstadkaia i Oslo møttes grossistbrødrene Knut Hartvig og Torbjørn Johannson og kjøpmennenes representant, Sverre Lorentzen – i all hemmelighet.

## «For kjøpmennene var det viktig at samarbeidet startet på deres eget initiativ.»

– Det vi hadde startet, måtte løftes videre. Kloge hoder kom på å ansette Sverre Leiro, som nylig hadde sluttet i Hakon Gruppen. Jeg fikk det ærefulle oppdrag å ringe, smiler Lorentzen.

– Sverre Leiro hadde jobbet for Joh. Johannson og for leverandørsiden, og var en alle kjøpmenn hadde tillit til. Det var også avgjørende at han kom utenfra. En som satt med en stor familiebedrift, ville andre kunne mistenke for å jobbe mest for sin egen pengesekk, sier han.

Etter at Leiro kom med på laget, ble det avholdt nok et viktig møte på Filipstad. Hit kom også Jan Magne Borgen og Sjur Gran fra Meny Vestfold og Aage Thoresen fra Aka.

– Enkelte opinionsdannende kjøpmenn var avgjørende å få med, og disse tre var vi litt usikre på. Det mest gledelige og avgjørende i denne prosessen var derfor responsen fra Sjur Gran da han flagget at dette måtte vi bare gjøre. Det fortalte meg at vi kom til å få det til, for han var så toneangivende, sier Knut Hartvig Johannson.

Navnet NorgesGruppen var det Torbjørn Johannson, i dag styreleder i ASKO Norge, som kom med.

– Det startet som NorgesKjeden, fortsatte som NorgesDetalj. Når grossisten var inne på eiersiden, var det logisk med NorgesGruppen, uten at vi hadde noen kvalifiserte vurderinger av navnet – for å si det mildt, sier Leiro med en latter.

### Jakten på kjøpmennene

Hardt arbeid for å overtale kjøpmennene fulgte. Reitan og Hagen jaktet på de samme kjøpmennene – alle ville sikre seg størrelse på sin gruppering.

– Alle snakket med alle, det skjedde mye i den perioden, husker Johannson.

Leiro mener høy lojalitet til grossisten var en grunn til at så mange valgte NorgesGruppen, mens Lorentzen peker på grupperingens troverdighet og tyngde.

– Kjøpmennene trengte ikke mye hjelp til å se at vi innenfor den frie sektor måtte gå i takt for å lykkes konkurransemessig i fremtiden. Samtidig ville de bevare mest mulig frihet. Det var enkelt å se hvilken gruppering som kunne tilby det: Hele vår filosofi var jo å satse på den selvstendige kjøpmann, understreker Knut Hartvig Johannson.

NorgesGruppen AS besto fra starten i 1994 av Evensen & Lorentzen, Spar, Kiwi, Meny, Aka, Nærbutikkene Norge og Vest Kjøpmenn. Centrakjeden hoppet av og gikk til Hagen, men ble hentet tilbake igjen i 2000. I tillegg var flere kjeder assosierte medlemmer. Joh. Johannson eide 50 prosent, mens 50 prosent var eid av kjedene i fellesskap.

NorgesGruppen AS innebar et mer forpliktende samarbeid innen innkjøp, sortiment, distribusjon og kjedeutvikling. Det var imidlertid ingen som snakket om økonomisk integrasjon og felles eierskap, slik det ble i 2000.

– Jeg tenkte tanken, bekrefter Leiro. – Men det ville vært altfor tidlig å snakke om. Da hadde vi skremt mange.

– Hva som tumlet rundt i ditt hode, vet ikke jeg, men i mitt hode var det ingen tanke om økonomisk integrasjon og fusjon. Jeg ville bare i gang med prosjektet, sier Johannson.

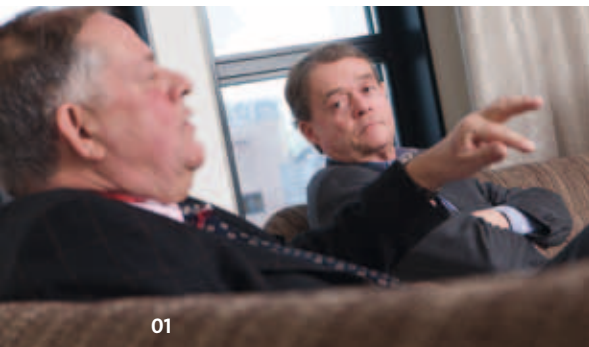
### Veien mot fusjon

Sverre Leiro startet imidlertid raskt arbeidet med effektivisering. Og det var flere ender å starte i.

– Vi hadde drøyt 20 kjeder med hver sin kjedeleder, innkjøpsansvarlig og IT-sjef. I tillegg hadde vi ørten IT-systemer, minner han om.

En ekstern gjennomgang viste dessuten at de tapte mye ved å kun ha felles innkjøp på grossistleverte varer og ikke på direktedistribuerte varer.





– Da var det ikke nei fra noen til at NorgesGruppen også måtte ta seg av resten av innkjøpene, smiler Leiro.

Mot slutten av nittitallet begynte han også å se på eierstrukturen. Noen av NorgesGruppens eiere, eksempelvis Sverre Lorentzen, hadde satt bort driften av sin butikkjede.

– Så tenkte jeg – det må jeg få si, at det var min tanke, sier Leiro og kikker på sine to kompanjonger. – Hvorfor kan ikke NorgesGruppen både eie og drive butikker, like godt som Sverre Lorentzen?

Leiro overbeviste Lorentzen og familien om at de burde være med å etablere et nytt konsern, NorgesGruppen ASA. De skulle få aksjer i konsernet, som skulle drive det som hadde vært deres butikker.

#### Mange lommebøker

Også på grossistsiden begynte tanken om fusjon å modnes.

– Partene i NorgesGruppen hadde forskjellige lommebøker, det var et svakhetstegn. Dette var en viktig begrunnelse for å ta neste skritt og danne et konsern, forklarer Knut Hartvig Johannson.

– Disse ulike lommebøkene var et hinder for hva man kunne ta opp i styret. Ble ting tatt opp i styret, gikk det en nervetråd fra hjernen og ned til lommeboka, og folk tenkte «hva gagnar meg». Mange beslutninger ble derfor tatt av administrasjonen, ikke i styret. Vi begynte å samordne IT, vi etablerte Jokerkjeden ... Det ville vært uhørt i dag, innrømmer Leiro.

– Men det var jo det vi trengte, skyter Lorentzen inn. – Da disse tingene kom opp i ettertid, var det sånn «Ja, vel, det har skjedd. Da går vi videre», sier den daværende styrelederen, og høster latter rundt bordet.

#### Lite land

De største utfordringene på veien mot felles eierskap oppsummerer Johannson slik:

– Verdisettelsen, aksjonæraftalen og kjedemedlemskapskontraktene. Det var ingen dans på roser. Verdisettelsen av selskapene var grunnlaget for hvor mange aksjer man fikk i konsernet.

– Og alle syns de fikk for lite, skyter Lorentzen inn med en latter.

Kjøpmennene fikk tilbud om å inngå en langsiktig kjedeventavle med NorgesGruppen og få oppgjør i aksjer. Utallige mil på veien og timevis i møter måtte til. 95 prosent sa ja, og NorgesGruppen fikk 1900 aksjonærer.

– Det som gjorde fusjonen mulig, er at Norge er et lite land hvor mange i bransjen kjenner hverandre godt. Det var fighting, men vi hadde mye gøy. Et grunnleggende tillitsforhold gjorde det mulig å løse utfordringene, påpeker Knut Hartvig Johannson.

#### Konsernet opprettes

Den 24. februar 2000 ble NorgesGruppen ASA formelt opprettet – uten noen stor markering.

– Vi hadde et møte, men det var mest for å gi intervjuer, erindrer Leiro.

I september samme år besluttet NorgesGruppens kjedestruktur.

– Vi foreslo blant annet å slå sammen Spar og Meny, men det kom vel knapt til noen forlovelse ..., begynner Leiro, men blir avbrutt av Meny-eier Lorentzen:

– Det ble ingen forlovelse, nei. Jeg reiste meg opp og gikk fra møtet med en gang.

– Ja, det var mange diskusjoner om kjedesammenslåingene. Vi måtte overbevise kjøpmennene om at de gikk til noe bedre – som større ressurser til felles markedsføring, påpeker Leiro.

Resultatet var at drøyt 20 kjeder ble redusert til tre landsdekkende profilhus: Meny/Ultra, nåværende Kjøpmannshuset og Kiwi. At både fusjonen og kjedesammenslåingen var fornuftige grep, er det ingen som i ettertid tviler på.

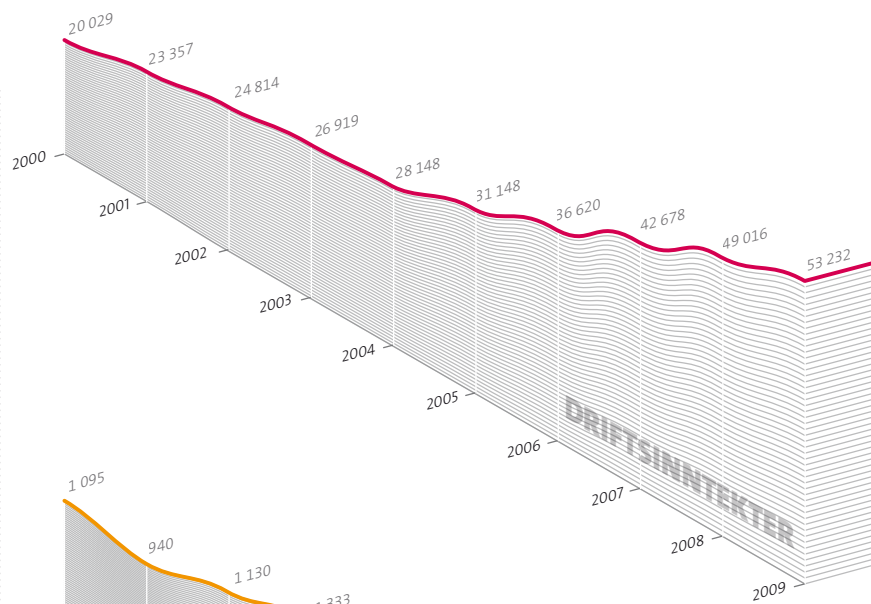
– Man ser jo at samarbeidet har gagnet alle parter, oppsummerer detaljisten Sverre Lorentzen – og bifalles av både grossisten og konsernsjefen.

**01:** – Det felles fiendebildet vi hadde i Stein Erik Hagen, var fundamentalt for dannelsen av NorgesGruppen, mener Knut Hartvig Johannson.

**02:** – Effektivisering og samordning ga besparelser. Bare det å samordne innkjøpet av bæreposer sparte oss for 12 millioner kroner, sier Sverre Leiro.

**03:** – Det var ikke noe menneske som så i 2000, hvilken størrelse og tyngde NorgesGruppen skulle få ti år senere, mener Sverre Lorentzen.

● NorgesGruppens driftsinntekter var i 2009 53,2 mrd kroner. Dette er en økning på 8,6 prosent fra 2008. I 2000 var totale driftsinntekter 20,0 mrd kroner, noe som gir en vekst på 166 prosent fra 2000 til 2009.

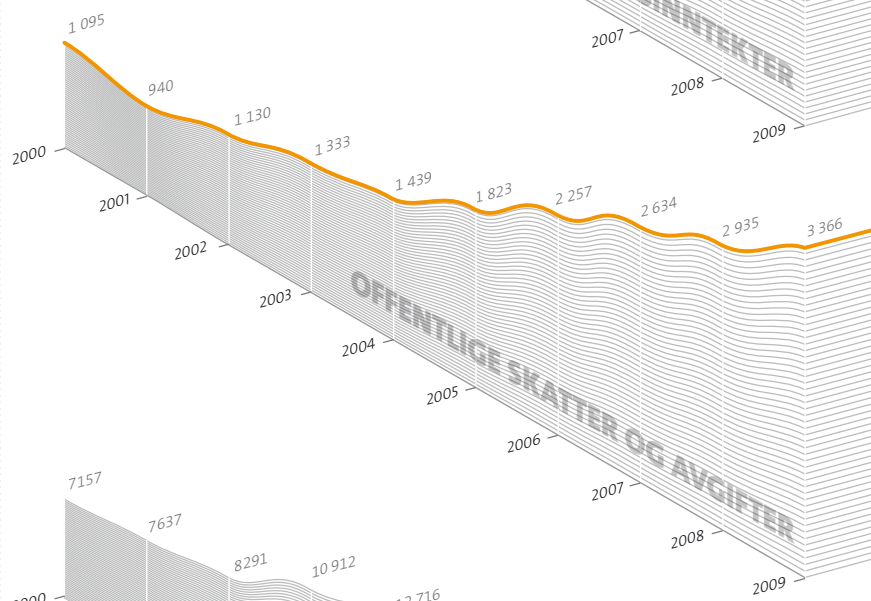


Fordeling av driftsinntektene (ueliminert) mellom virksomhetsområdene i NorgesGruppen (%)



|         |      |
|---------|------|
| Engros  | 51,4 |
| Detalj  | 38,5 |
| Eiendom | 0,5  |
| Annet   | 9,6  |

● Norgesgruppen har siden 2000 bidratt med i alt 19 mrd kroner til offentlig-heten i form av selskapsskatt, mer-verdiavgift, arbeidsgiveravgift og skatt på de ansattes lønn. I tillegg kommer andre skatter og avgifter. For 2009 alene er bidraget 3,4 mrd kroner.

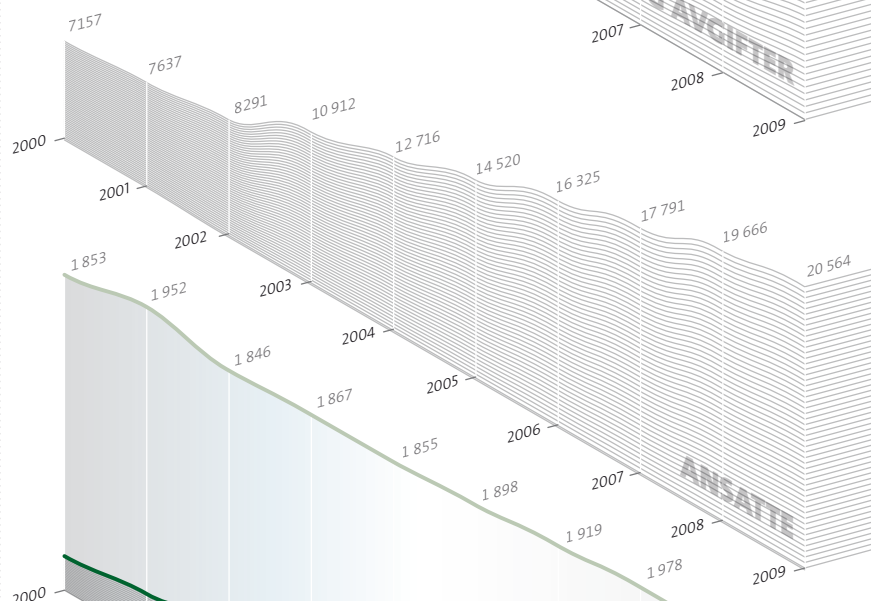


Fordeling av skatter og avgifter (%)



|                    |      |
|--------------------|------|
| Selskapsskatt      | 9,7  |
| Merverdiavgift     | 32,6 |
| Arbeidsgiveravgift | 18,6 |
| Skatt på lønn      | 39,1 |

● NorgesGruppen hadde i 2009 gjennomsnittlig 20 564 ansatte. Disse ga i 2009 totalt 11 781 årsverk.

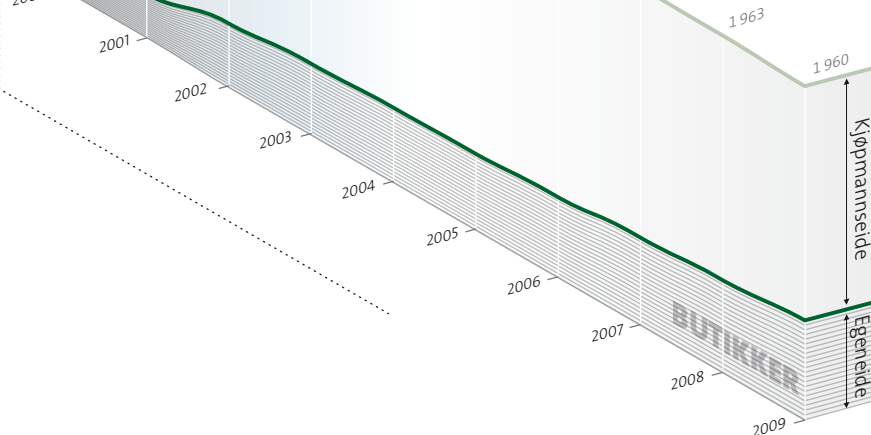


Kjønnsfordeling blant NorgesGruppens ansatte (%)

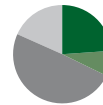


| Kategori | Heltid (%) | Deltid (%) |
|----------|------------|------------|
| Menn     | 60,6       | 35,6       |
| Kvinner  | 39,4       | 64,4       |

● Totalt antall butikker tilknyttet Norges-Gruppen var ved utgangen av 2009 1 960, fordelt på 578 egneide og 1 382 kjøpmannseide butikker. Dette var en netto nedgang på 3 butikker fra utgangen av 2008.



Fordeling av butikker (%)



|                |    |
|----------------|----|
| Kiwi           | 24 |
| Meny-Ultra     | 9  |
| Kjøpmannshuset | 49 |
| Andre butikker | 18 |

NORGESGRUPPEN

10 ÅR

*Et kapittel i  
norsk dagligvarehistorie*

*Side 31–48*

«Voldsomt prislefokus  
ga lavpriskjedene  
kraftig drahjelp, men  
tok samtidig  
oppmerksomheten  
vekk fra kvalitet og  
vareutvalg.»



# I MEDIENES

# SØKELYS

NorgesGruppen har blitt stadig mer synlig i media de siste ti årene. Den økte medieinteressen skyldes både at NorgesGruppen er blitt større, og at mediene har større fokus på forbrukerstoff.

**F**orbrukerstoff er stadig viktigere for mediene, og hva er vel nærmere forbrukeren enn maten de putter i munnen? De fleste nordmenn handler i minst en av våre butikker ukentlig. Hva som skjer i våre butikker, har derfor stor betydning, understreker Per Roskifte, konserndirektør informasjon og samfunnskontakt i NorgesGruppen.

I åttende etasje i hovedkontoret i Karenslyst allé, like ved konsernsjef Sverre Leiros kontor, befinner informasjonsavdelingen i NorgesGruppen seg. Herfra ytes service til ulike deler av selskapet som trenger tips til mediehåndtering, og til alle journalistene som ringer i løpet av en dag. Alt fra lokalaviser som skriver om åpningstidene i nærbutikken i bygda, til NRK som vil grille en representant fra NorgesGruppen på Forbrukerinspektørene.

NorgesGruppen søker bevisst en lav profil i media – det er kjedene som skal profileres. Når konsernet likevel medieomtales, omhandler det som regel produkter, konkurranse, mattrygghet, eller etikk og samfunnsansvar.

## Lavprisfokus

Informasjonsdirektøren har vært i NorgesGruppen ASA siden starten i år 2000, og har vært vitne til flere omskiftninger i medienes tilnærming til bransjen.

**01:** – Mange av mediesakene vi håndterer, dreier seg om å bruke fakta til å knekke myter om dagligvarebransjen, sier Per Roskifte, konserndirektør informasjon og samfunnskontakt i NorgesGruppen.

## «Miljøhensyn gjør at kasting av mat bør reduseres, noe som involverer både bransjen, forbrukerne og myndighetene.»

– Ved årtusenskiftet var mediene ekstremt prisfokuserte. VG lanserte Matbørsen, der de sammenlignet prisen på et utvalg varer i de ulike kjedene. Den fikk stor oppmerksomhet, og i kjølvannet av den kom flere andre prisundersøkelser.

Voldsomt prisfokus ga lavpriskjedene kraftig drahjelp, men tok samtidig oppmerksomheten vekk fra kvalitet og vareutvalg – som står sentralt i NorgesGruppens supermarkedkjeder.

– Mat er ikke spesielt dyrt i Norge, slik myten sier. Medienes prisfokus har bidratt til at hele bransjen er blitt overopptatte av pris, mener Roskifte.

Han har samlet presseklipp fra NorgesGruppens ti år lange historie i tjukke ringpermer. Noen av sakene har fått så mye omtale at de er tilegnet hver sin perm, to av dem er «Hyllekriegen» og «Kjøttaken fra Follo».

## Oppmerksomhet om mattrygghet

I 2002 smalt en av tiårets største mediesaker tilknyttet mattrygghet. Kommuneveterinæren i Follo inviterte NRK med på butikkbesøk for å se på rutineene i kjøttavdelingene. Kontrollene viste svikt i innfrysingsrutinene for kjøtt, noe som fikk massiv medieoppmerksomhet. Flere kjeder var involvert, men saken fikk en slagside mot Meny – hvor det hele startet.

– Saken var overdimensjonert, ingen var syke. Mediene skapte en myte om udugelighet i bransjen til tross for at det kun var enkelte som ikke holdt mål, forteller Roskifte.

Saken fikk imidlertid også positive konsekvenser. Den bidro til kraftig fokus på mattrygghet, og internt i NorgesGruppen til en oppstramming av rutiner, kontroller og dokumentasjon.

### Etikk i bransjen

Tre år senere kom NorgesGruppen i mediens kritiske søkelys på ny. Dagens Næringslivs artikkelserie om den såkalte hyllekrisen i 2005 var startskuddet for økt mediefokus på etikk innen dagligvarebransjen. I artikkelserien ble det hevdet at kjedene presset leverandørene på ufine måter, skapte høye priser og dårlig vareutvalg.

– Vi ble bombardert med udokumenterte påstander om ulovlige transaksjoner og mafiatilstander. Det som var ekstremt vanskelig, var at enkelte «interne» sådde tvil rundt NorgesGruppens virksomhet, sier Per Roskifte.

Noe av striden sto om manglende innsyn i NorgesGruppens innkjøpsavtaler. Konkurransetilsynet tok affære, men fant ingen ulovligheter. Konsekvensen ble likevel at de hvert år går gjennom bransjens største innkjøpsavtaler.

– Konkurransetilsynets ulike tiltak og økte engasjement i vår bransje ser vi som positivt. Alle skal være sikre på at det ikke foregår uregelmessigheter.

### Tar samfunnsansvar

De senere årene har mediene også økt fokuset på bedrifters samfunnsansvar. At miljø er på agendaen igjen, merker Roskifte og hans kolleger på strømmen av mediehenven-

delser om matavfall, utslipp og energisparing. Relaterte tema som etisk handel, økologiske varer og lokalmat har også vært i vinden.

– Som Norges største dagligvareaktør, er vi bevisste på vårt samfunnsansvar. Vi prøver å bli bedre på miljø, økologi, etisk handel og lokalmat, og forsøker å formidle det internt og eksternt. Det er lett å få oppslag på slike temaer, fordi dette er noe som kommer forbrukeren til gode, sier Roskifte og forteller om da NorgesGruppen fikk med seg Aftenposten til landbruksministerens kontor:

Med seg hadde de bærepåsar fulle av mat som var «gått ut på dato» og som skulle kastes. Ministeren var enig i at dette var fullt spiselig mat. Mediene spant videre på saken, og Roskifte mener NorgesGruppen kom godt ut som ansvarlige og faktaorienterte.

– Miljøhensyn gjør at kasting av mat bør reduseres, noe som involverer både bransjen, forbrukerne og myndighetene. Vi bidro til å sette fokus på problemet, i tillegg til at vi selv startet et systematisk miljøarbeid for å utnytte matavfall bedre.

### Fakta mot myter

Hvis NorgesGruppen skal offensivt ut i media, skal det helst være på en sak som sier noe om hva konsernet ønsker å stå for. Til vanlig legger informasjonsavdelingen størst vekt på å stille opp for alle journalister som tar kontakt.

– Den viktigste verdien for oss som jobber med informasjon i NorgesGruppen, er nok ansvarlighet. Vi skal møte myter og ulike spørsmål med fakta. Både mediene og kundene følger oss og forventer raske, klare svar. Da må vi kunne leksa vår, konkluderer konserndirektøren.

## I MEDIA

01: desember 2000, VGs matbørs lanseres \_ 02: januar 2007, Økologisk mat \_ 03: september 2007, Kiwi fjerner moms på frukt og grønt \_ 04: mars 2008, kasting av mat



01



02

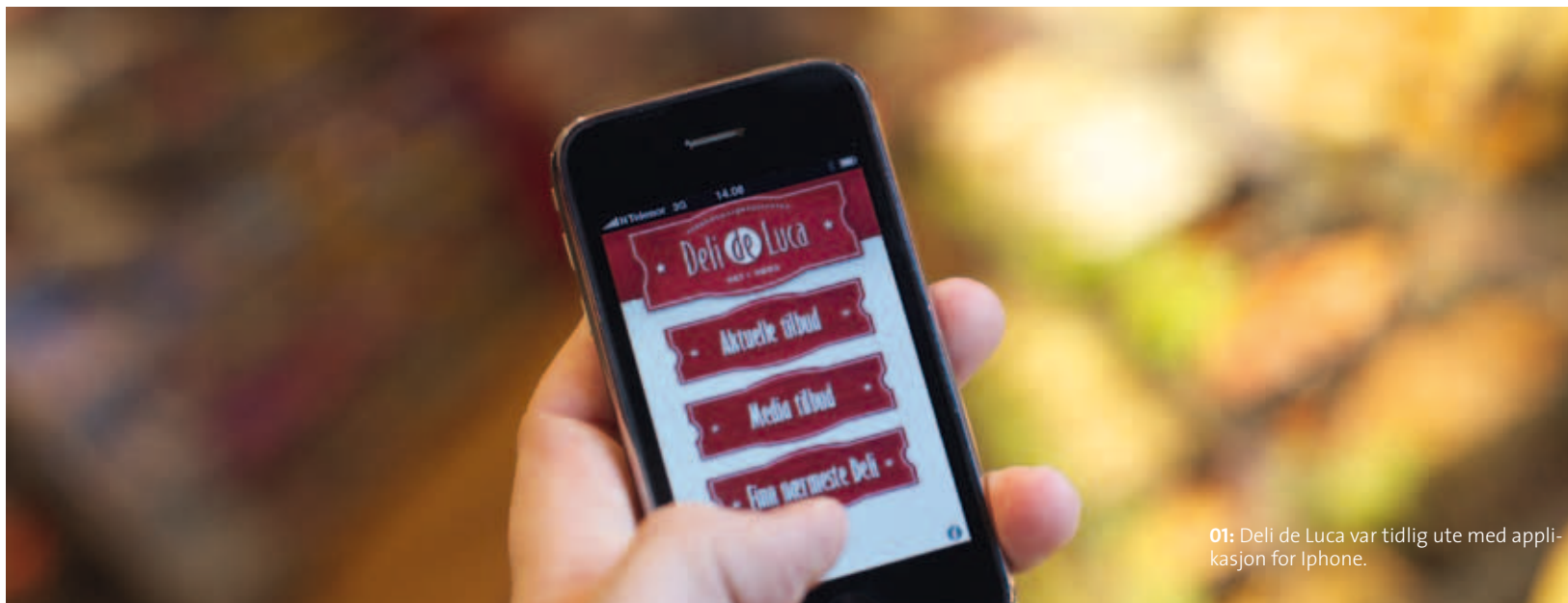


03



04

# VIL MØTE KUNDENE I ALLE KANALER



01: Deli de Luca var tidlig ute med applikasjon for Iphone.

I nær fremtid kan NorgesGruppens kunder selv velge hvor de skal få ukens tips og tilbud fra sin butikk: på mobilen, e-post, nettet eller som før – i postkassen.

**M**ultikanal betyr at vi er i flere kanaler samtidig, både med markedsføring, kundedialog og salg. Vi skal bli bedre på alt dette – for derved å øke salget i butikk, sier Kristin Bigseth, prosjektleder for NorgesGruppens multikanalsatsing.

Nye nettsider for butikkjedene, inkludert mobilversjoner, er lansert. Etter hvert kommer Iphone-applikasjoner, tilbudskuponger via SMS og e-post, samt større satsing på Facebook. Netthandelen er fokusert på faghandel, gjennom Flust.no og Libris.no.

På kjedenes nye nettsider kan kundene søke etter oppskrifter, få handlelister på e-post eller mobil, abonnere på nyhetsbrev og ukens tilbud, eller spørre kokken om råd.

– Nettsidene gjenspeiler kjedenes egenart. Spar og Joker har lokalt fokus og mer informasjon om enkeltbutikker. Meny har sterkere fokus på mat og råvarer, flere opp-

skrifter og filmsnutter om biff-steking, sauslaging og annet nyttig, forteller Bigseth.

## Mange fordeler

Grunnlaget for markedsføring på e-post og mobiltelefon ligger i samtykket fra kunden. Gjennom Trumf har NorgesGruppen fått samtykke fra 550 000 personer, og sentralt plassert på de nye nettsidene er knappen «Ja takk» til nyhetsbrev.

– Når folk opplever at de får gode og relevante tilbud, trenger de ingen ytterligere insentiver for å gi fra seg mobilnummer og e-postadresse, forteller Bigseth.

Bakgrunnen for prosjektet er blant annet at 20 prosent av Norges befolkning har reservert seg mot uadressert reklame i posten. Digital kommunikasjon er også billigere og mer miljøvennlig, i tillegg til at markedsføringen blir langt mer målrettet når den kobles til bakgrunnsdata fra Trumf.

## FLUST PÅ FACEBOOK



– **Nettvarehuset Flust** benytter Facebook til dialog og markedsføring. Flust.no ble etablert i 2009 og vil omsette for over 100 millioner i 2010, forteller Truls Fjeldstad, daglig leder i Sylinder og Flust.no.

## MENY.NO



– **Meny** var først ute i NorgesGruppens multikanal-satsing. Øvrige dagligvarekjeder lanserer nye nettsider i løpet av 2010.

Vi har fått dårligere tid og er blitt stadig mer opptatt av helse de siste ti årene. Butikkene svarer med sunne produkter og lettvinte løsninger.

# KJAPT



2000

I 2000 var forbrukernes valgmuligheter i dagligvarebutikken mer begrenset enn i dag.

2010

I 2010 kan forbrukerne velge fra et langt bredere sortiment i dagligvarebutikken – ferdigretter, økologiske varer, eksotiske frukter, bøker, dvd-er og blomster er bare noe av det som er tilgjengelig.



# OG SUNT

## PÅ HANDLELISTEN

**D**agligvarebransjen har hatt en høy vekst gjennom hele 2000-tallet. En av grunnene er at vi er flinke til å tilpasse oss forbrukernes ønsker, sier Cecilie Blindern Myhre, analyseansvarlig i NGDetalj. Hun overvåker forbrukertrender, priser og NorgesGruppens konkurrenter, på vegne av NorgesGruppens kjeder.

Hun mener det er fem globale trender som særlig har påvirket dagligvarebransjen og vareutvalget de siste ti årene: tidsmangel/bekvemmelighet, helse/velvære, miljø/etikk, nytelse/kvalitet, samt verdi for pengene.

### Tidsklemma

Den viktigste trenden er tidsmangel og fokus på bekvemmelighet.

– Mangel på tid er en megatrend som har vokst hele denne perioden, og fortsatt vokser. Det har ført til innovasjon innen ferdigretter, måltidsløsninger og mer bearbejdede produkter.

Eksempelvis har pizzadeig gått fra at man gjorde alt selv, til blandinger der man skulle tilsette enkelte ingredienser, til ferdige deiger man setter rett i ovnen. Poteten er et annet eksempel. Tidligere måtte de vaskes og skrelles før bruk, mens man nå kan kjøpe poteter tilpasset ulike bruksområder – eller ferdigkokte poteter.

Folk kan i 2010 også spare tid ved å handle flere varetyper i dagligvarebutikken enn før, som bøker, film, musikk og blomster og reseptfrie legemidler.

### Sunne produkter

Helse og velvære er en trend som har vært spesielt sterk de siste fem årene.

– Forbrukerne er opptatt av sunnere alternativer og ekte vare. Våre kjeder har satset sterkt på utvikling av frukt og grønt-kategorien, forteller Blindern Myhre.

Sunnhetsfokuset har også bidratt til økning både i tilbud og salg av økologiske varer. Veksten har imidlertid flatet ut, og fremdeles er under én prosent av maten som selges i Norge, økologisk.

– Helsetrenden er fortsatt viktig for nordmenn, men det siste året har vi vært mindre villige enn før til å betale litt mer for denne varegruppen.

Også Fairtrade-produkter har fått økt oppmerksomhet de siste ti årene, men utgjør en enda mindre andel – under en promille – av maten solgt i Norge.

– Fairtrade-veksten henger sammen med en global trend som omfatter etikk og miljø. Men målgruppen er relativt

liten, og foreløpig har denne varegruppen mer en signaleffekt enn økonomisk betydning for våre kjeder.

### Nytelse og kvalitet

Opplevelse, nytelse og kvalitet er stikkord for en annen fremtredende trend de seneste årene. Spesialforretninger legges ned, men folk kjøper gjerne mer ferskvare i dagligvareforretningene.

– Fokus på ferskhet, smak, ren mat og premium kvalitet har økt. Vi har eksempelvis fått en utvikling fra industri-bakte brød, via butikkstekte, til egne bakerier i butikken.

### Mer egne merker

Finanskrisen har bidratt til at forbrukerne særlig de siste årene har vært mer opptatt av å få verdi for pengene. Samtidig har det vært en utvikling innen egne merkevarer (EMV) ved at det har blitt produsert mer og på ulike kvalitetsnivåer, noe som har gitt økt mediefokus og flere kvalitetstester. Sammen har dette bidratt til at forbrukerne har fått større fokus på EMV.

– Til tross for utviklingen har Norge fortsatt en lav EMV-andel i forhold til andre land, og vi mener merkevarene vil ha en dominerende posisjon i markedet også fremover, påpeker Blindern Myhre.

Hun forventer at de fem globale trendene følger oss videre fremover, og at særlig kombinasjonen sunnhet og tidspress vil gi seg utslag i nye produkter.

– Vi vil få mer ferdigmat som tilfredsstiller kravene til kvalitet og sunnhet. Det å kunne variere innenfor sunne ferdigmiddager vil være ettertraktet.



**«Mangel på tid er en megatrend som har vokst hele denne perioden, og fortsatt vokser.»**

Cecilie Blindern Myhre

## MANGE VALGMULIGHETER

Det har vært en ekstrem utvikling fra 2000 til 2010 innenfor mange produktkategorier, både når det gjelder smak, produksjonsmetoder og forpakning/emballasje.

### Utvikling i antall varianter\*

|             | 2000 | 2010 |
|-------------|------|------|
| Egg         | 64   | 200  |
| Yoghurt     | 148  | 179  |
| Juice       | 228  | 471  |
| Vann        | 30   | 57   |
| Sportsdrikk | 37   | 76   |

\* Ulike pakninger av samme matvare (eks. 6-pakning og 12-pakning) regnes som to ulike varianter.

Kilde: Nielsen

# BYGGER KUNNSKAP OM MILJØ

Miljø er igjen på dagsorden for fullt. NorgesGruppen arbeider med å øke kunnskapen og teste ut nye, miljøvennlige løsninger både i butikk, innenfor transport og på produktsiden.

## LEDENDE PÅ ØKOLOGI OG FAIRTRADE

**Norgesgruppen er ledende i Norge når det gjelder økologiske produkter og Fairtrade-produkter innen dagligvare.**

– Som Norges største dagligvarekjede har vi et ansvar for å gi forbrukerne et reelt valg også av økologiske og Fairtrade-produkter, sier fagsjef miljø i NorgesGruppen Halvard Hauer.

NorgesGruppen startet sin økologisatsing i 2004, og har siden da økt omsetningen fra 98 til 335 millioner kroner i 2009. Som et resultat av det arbeidet som er blitt nedlagt, har NorgesGruppens markedssandel for økologi i dagligvare

økt til 44,3 prosent i 2009. For Fairtrade-dagligvare er tallet hele 61 prosent.

– Det siste året har utviklingen vært positiv, men dessverre lavere enn tidligere år. Kanskje skyldes det en vridning mot lavpris, sier Hauer, som poengterer at Norge fortsatt ligger et stykke bak andre land når det gjelder økologi og Fairtrade.

– Det er ofte små leverandører som står for Fairtrade-produkter, noe som gir små volum og dyrere varer. Dermed forblir det en nisje. Vi ønsker derfor at flere store leverandører vil satse friskere på Fairtrade og økologiske produkter, sier Hauer.

**D**a rakettene smalt nyttårsaften 2000, var det frykten for hva som ville skje med fly og datamaskiner ved overgangen til Y2K, som dominerte, mer enn frykten for miljøtrusler. 1990-tallets bekymring for hull i ozonlaget hadde stilnet med bedre renseteknologi og utfasing av farlige miljøgasser. De siste årene har imidlertid folk igjen blitt bekymret for global oppvarming.

– Det gjør at miljø har kommet veldig mye høyere også på vår egen dagsorden enn for tre-fire år siden, forteller Halvard Hauer, fagsjef miljø i NorgesGruppen. Et utslag var lanseringen av NorgesGruppens miljøstrategi i 2008, der de tre viktigste satsingsområdene var klima og energi, avfall og kildesortering, samt produkter.

– Det er der vi har størst påvirkning på det totale norske utslippet, og dermed også der vi kan gjøre størst forbedringer. Utfordringen er å finne de miljømessig gode løsningene som ikke ødelegger for kjernevirksomheten vår, sier Halvard Hauer.

#### **Finner løsninger**

For å finne disse løsningene jobber NorgesGruppen på mange fronter og i samarbeid med en rekke aktører. Blant annet ble NorgesGruppen invitert av Miljøverndepartementet og Nærings- og handelsdepartementet til å delta i Strategisk råd for miljøteknologi, og av Olje- og energidepartementet til å delta i Lavenergiutvalget.

– Både myndigheter, produsenter, leverandører – og vi – er i en læringsprosess. Kunnskapen om for eksempel ENØK i butikk er fremdeles for lav, men vi jobber med å øke kunnskapen, understreker Hauer.

NorgesGruppen har blant annet tatt initiativ til å teste ut LED-belysning i de kjølte sonene i butikk. LED-belysning bruker i seg selv mindre energi, samtidig som det kreves mindre energi til å kjøle ned skap og disk enn med tradisjonell belysning. I sum brukes det 75 prosent mindre energi sammenlignet med tradisjonell belysning i kjølte soner, noe som også vil synes på strømregningen. Dette er et av mange tiltak der miljø og god butikk går hånd i hånd.

### **«Det er lettest å nå miljømålene våre der et stort antall butikker bruker felles systemer, avtaler eller rutiner.»**

Halvard Hauer

– Utfordringen er at LED-lyset ser litt annerledes ut. Mange mener belysningen i dag er tilnærmet optimal, derfor frykter noen at

endringer skal gi utslag på salget. Den raskeste og minst risikable veien mot miljøvennlige butikker er å finne løsninger som i størst mulig grad kopierer dagens butikk-løsninger. Samtidig må vi være åpne for at morgendagens butikk kanskje må se noe annerledes ut for å oppnå en god miljøstandard, sier Hauer.

#### **Reduksjon av svinn**

Avfallssortering og gjenvinning av matavfall er et av områdene der NorgesGruppen har kommet lengst når det gjelder miljøtiltak.

– Det er lettest å nå miljømålene våre der et stort antall butikker bruker felles systemer, avtaler eller rutiner. Gjennom KING-systemet og avtaler med renovatører har vi lagt til rette for at vi trolig allerede i 2010 når målet om at 75 prosent av NorgesGruppens matavfall skal gå til biogassproduksjon.

Hauer påpeker at NorgesGruppen består av et stort antall enheter og nesten 30 000 ansatte. Det betyr at selv om innsatsen fra hver enkelt for eksempel på kildesortering kan virke liten og meningsløs, så gir det i sum en stor miljøgevinst.

NorgesGruppen ønsker i tillegg å bidra til en «matbank» hvor butikker og andre kan levere mat som er nyttbar, men ikke salgbar. Eksempler er brød som ikke er solgt samme dag, og produkter som nærmer seg «Best før»-dato. Etter godkjenning av produktene kan de benyttes av velledige organisasjoner som lager eller deler ut gratis mat.

– I dag har Kiwi og Deli de Luca avtale med blant annet Kirkens Bymisjon, som kommer og henter slike produkter. Men organisasjonene har ikke ressurser til å bygge noe stort system rundt dette. Kanskje bør myndighetene ha et overordnet ansvar for matbanker i Norge? spør Hauer.

#### **Miljøvennlige kjøleanlegg**

Den største klimapåvirkningen fra NorgesGruppens butikker er likevel verken kasting av mat eller forbruk av strøm. Det er utslipp av HFK-gasser (hydrofluorkarbon) fra kjøleanlegg. HFK-gasser er opptil 3300 ganger sterkere som klimagass enn CO<sub>2</sub>, så små lekkasjer får stor påvirkning på miljøet.

– Alle Kiwi-butikkene i Danmark og fem Spar-butikker i Norge har installert nye anlegg med CO<sub>2</sub>. Erfaringene er gode, så målet er å erstatte gamle HFK-anlegg med nye CO<sub>2</sub>-anlegg så snart som mulig, forteller Halvard Hauer.

NorgesGruppens engrosvirksomhet ASKO har også vært aktive for å finne miljøvennlige løsninger. De har testet bioetanollbiler, samt kjøleaggregater med kryogen som ikke forbruker diesel, og som dermed kan gi store klimagasskutt. Etter gode tester installeres aggregatene nå på ASKOs biler.





NorgesGruppen er opptatt av å ivareta et godt forhold til omgivelsene og bidra positivt til samfunnet der det gir gjensidig nytte og glede. Samarbeidet med Kirkens Bymisjon er et godt eksempel på et slikt bidrag.

# TAR SAMFUNNSANSVAR MED KIRKENS BYMISJON

**01–03:** Hver dag henter Kirkens Bymisjon varer fra Deli de Luca og Kiwi-butikker i Oslo-området. Baguetter, kaker og andre matvarer blir godt mottatt hos Bymisjonens mange brukere.

**N**orgesGruppen inngikk i 2006 en samarbeidsavtale med Kirkens Bymisjon om å støtte prosjektet «Lønn som fortjent». Prosjektet har etablert en jobbsentral som tilbyr rusavhengige i Oslo enkle dagsjobber og kontant betaling etter endt arbeidsdag.

Her får de anledning til å tjene ærlige penger ved å plukke søppel og drive annet oppryddingsarbeid i stedet for å ty til tiggning, prostitusjon eller vinningskriminalitet. Onde sirkler brytes, og selv om deltakerne i «Lønn som Fortjent» ikke er i stand til ordinært lønnsarbeid, har de stor arbeidsevne i perioder, og blomstrer når de på denne måten får anledning til å bidra i samfunnet og delta i et arbeidsfellesskap.

Med støtten fra NorgesGruppen og et økende antall oppdragsgivere kunne «Lønn som Fortjent» gi arbeid til flere arbeidere i 2009. Økningen fra 2008 var på 71 arbeidere. På det meste har 60 personer meldt seg til arbeidsoppdrag på én dag. I 2009 var det jobber til ca. 75 prosent av de fremmøtte, mens det i 2008 kun var oppdrag nok til ca. 65 prosent.

### Bostedsløse får næringsrik mat

I tillegg til dette samarbeidet har Kiwi (siden 2004) hatt en egen samarbeidsavtale med blant andre Kirkens Bymisjon, om henting av matvarer hvor holdbarhetsdatoen løper ut samme dag eller den påfølgende. Dette nyter svært mange vanskeligstilte rundt om i landet godt av gjennom god og

næringsrik mat de ellers ikke ville ha fått. Flere av Bymisjonens virksomheter får gjennom matordningen også mulighet til å arrangere grillfester og gjestebud som betyr mye for brukerne, og som de ellers ikke hadde hatt midler til å gjennomføre.

Det siste året har også Deli de Luca vært med på henteordningen, og mange av Bymisjonens brukere har fått hygge seg med wraps, foccaccia og boller som ekstra kos i hverdagen.

### Et langsiktig samarbeid

Ragnhild Østmo er næringslivskonsulent i Kirkens Bymisjon, og har jobbet med NorgesGruppen gjennom flere år i ulike prosjekter. På lik linje med NorgesGruppen ser også Bymisjonen at langsiktighet utvikler samarbeidet mellom organisasjonene:

– NorgesGruppen er en av våre største og viktigste samarbeidspartnere, som vi setter utrolig stor pris på. Støtten, både i form av penger og varer er svært verdifullt for det arbeidet vi driver, og vi er veldig takknemlige for samarbeidet. Det er også moro og inspirerende å se en utvikling i samarbeidet over tid, der flere deler av NorgesGruppen ser ut til å ønske et eget eierskap til Bymisjons-samarbeidet.



## NORGESGRUPPEN OG UNICEF – ET SAMARBEID I UTVIKLING

**UNICEF arbeider over hele verden for å hjelpe barn som lider, og NorgesGruppen er stolt over å kunne bidra til deres arbeid gjennom å være en av organisasjonens bedriftspartnere.**

NorgesGruppen og UNICEF har hatt et fruktbart samarbeid i flere år. Allerede i 2002 engasjerte NorgesGruppen seg i UNICEFs utdanningsprosjekter i Eritrea, og var engasjert fra starten da prosjektet «Alle Barn på Skolen» ble etablert i 2003. Prosjektet hadde som målsetting å hjelpe Eritrea til å nå FNs tusenårsmål om å sikre full grunnskoleutdanning for alle gutter og jenter innen 2015 og for å fremme likestilling og styrke kvinners stilling.

Prosjektet arbeidet med å endre skolesituasjonen, til jenter spesielt, slik at det ga økte muligheter for å begynne på skolen, få en kvalitativ god undervisning i mer barnevernlige og kjønnsnøytrale omgivelser slik at de igjen kunne fullføre skolegangen. «Alle Barn på Skolen»-prosjektet varte til 2007, og NorgesGruppen var støttespiller i hele fasen. I løpet av perioden reiste også to ansatte til Eritrea for å studere prosjektet nærmere.

I tillegg til skoleprosjektet i Eritrea har senere NorgesGruppen bidratt til vannprosjekter i Malawi, der man har arbeidet med å gi lokalsamfunn tilgang til rent vann gjennom bygging og rehabilitering av vannpunkter.

– UNICEF jobber målrettet og har et langsiktig perspektiv for å gjøre verden bedre for alle barn. Derfor setter vi stor pris på at vi har næringslivspartnere som NorgesGruppen som også evner å ha et ekte og langsiktig perspektiv på sitt engasjement, sier generalsekretær Kjersti Fløgstad i UNICEF om NorgesGruppens engasjement.

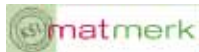
Det langvarige arbeidet mellom NorgesGruppen og UNICEF vil fortsette å være et samarbeid i utvikling, og ved inngangen til 2010 er Kiwi i ferd med å etablere et større skolesamarbeid innenfor UNICEFs «Schools for Africa»-prosjekt.

# SPONSORVIRKSOMHET

Som en av Norges største bedrifter skal NorgesGruppen bidra med et tydelig og aktivt samfunnsengasjement.

Ved vår sponsorvirksomhet ønsker vi som en betydelig markedsaktør og arbeidsgiver å yte noe tilbake til samfunnet. Målsettingen med vår sponsering er å bidra til at organisasjoner skal kunne drive et bredt arbeid i Norge og/eller utlandet. NorgesGruppens sponsormidler skal i hovedsak gis til formål som NorgesGruppen anser som relevant for konsernets virksomhet. Vi deler sponsorvirksomheten inn i fem hovedområder: fagkunnskap og forskning, humanitære organisasjoner, engasjement for skole og miljø, bidrag til rettferdig handel og idrett og kultur. NorgesGruppen sentralt ønsker å prioritere langsiktige, nasjonale avtaler i sin sponsorvirksomhet, mens selskapets kjeder skal i større grad bidra gjennom engasjement og arrangementer i lokalmiljøet.

### NOEN AV NORGESGRUPPENS SAMARBEIDSAVTALER GJENNOM 2009:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| NorgesGruppen inngikk i 2006 en samarbeidsavtale med Kirkens Bymisjon for å støtte prosjektet «Lønn som fortjent». Målet med avtalen er gjennom felles engasjement å fremme menneskelige verdier. <a href="http://www.kirkensbymisjon.no">www.kirkensbymisjon.no</a>                                                                                                                                          |    |
| NorgesGruppen er samarbeidspartner med Norges Naturvernforbund. Avtalen innebærer et gjensidig samarbeid innen miljøspørsmål og som tilfører NorgesGruppen viktig og verdifull kompetanse til de miljøspørsmålene og utfordringene selskapet arbeider med. <a href="http://www.naturvernforbundet.no">www.naturvernforbundet.no</a>                                                                           |    |
| NorgesGruppen ønsker å fremme utbredelsen av og kunnskapen om Fairtrade-produkter og har siden 2001 hatt en samarbeidsavtale med Fairtrade Max Havelaar, som er en merkeordning som garanterer en god handel mellom sør og nord, og skal bidra til en positiv utvikling av lokalsamfunnene i sør. <a href="http://www.maxhavelaar.no">www.maxhavelaar.no</a>                                                  |    |
| NorgesGruppen er en langsiktig samarbeidspartner med UNICEF. Dette samarbeidet fortsatte også i 2009. <a href="http://www.unicef.no">www.unicef.no</a>                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| NorgesGruppen er en av hovedsamarbeidspartnerne til Ungt Entreprenørskap. Gjennom UE er vi med på å bidra til at ungdom tidlig får mulighet til å lære seg hvordan en virksomhet skal etableres, i tillegg til å stimulere til entreprenørskap og gründervirksomhet. <a href="http://www.ue.no">www.ue.no</a>                                                                                                 |  |
| NorgesGruppen har siden 2007 vært støttespiller til Den Norske Opera & Ballett. <a href="http://www.operaen.no">www.operaen.no</a>                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| Vi støtter Amnesty Internasjonal gjennom deltakelse i Justice Club. Dette er en medlemsordning som knytter næringslivet til Amnestys arbeid. Ordningen gjør det mulig for ansatte å engasjere seg i Amnestys arbeid. <a href="http://www.amnesty.no">www.amnesty.no</a>                                                                                                                                       |  |
| Selskapet har en avtale med stiftelsen KSL Matmerk om å fremme nye lokale matspesialiteter under beskyttelsen av egne merker for opprinnelse og kvalitet. Avtalen innebærer at produsentene får teste ut produktene i butikk. NorgesGruppen legger til rette for tilgang til butikk, men produktene må bevise at de er levedyktige for å forbli i hyllene. <a href="http://www.matmerk.no">www.matmerk.no</a> |  |
| NorgesGruppen ASA støtter årlig TV-aksjonen. TV-aksjonen 2009 gikk til CARE og arbeidet for kvinners rettigheter. <a href="http://www.care.no">www.care.no</a>                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| NorgesGruppen har en samarbeidsavtale med Kreftforeningen. <a href="http://www.kreftforeningen.no">www.kreftforeningen.no</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| NorgesGruppen er samarbeidspartner med Norsk Kulturarv, en ideell stiftelse som arbeider for et aktivt kulturminnevern over hele landet. <a href="http://www.kulturarv.no">www.kulturarv.no</a>                                                                                                                                                                                                               |  |
| NorgesGruppen er støttespiller til Osloenteret for fred og menneskerettigheter. <a href="http://www.oslocenter.no">www.oslocenter.no</a>                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |

# ØKT INNSATS FOR TRYGG MAT

På ti år har NorgesGruppen økt kompetanse og ressurser på trygg mat-området i alle deler av konsernet. Det har bidratt til at våre kjeder holder et høyt nivå i arbeidet med trygg mat.

**D**agligvarebutikker over hele landet fikk sommeren 2009 besøk av Mattilsynets inspektører. Deres konklusjon etter å ha målt temperaturer, sjekket hygiene og kontrollert rutiner, var hyggelig lesing for alle i NorgesGruppen. Mattilsynet sa tydelig: «I vår undersøkelse kommer NorgesGruppen best ut.»



– Resultatene er selvsagt veldig positive, men vi slår oss ikke til ro med det. Det er fortsatt områder hvor vi bør forbedre oss, som temperaturkontroll og forebygging av skadedyr. Det kommer dessuten hele tiden endringer i regelverket, produktene og butikkene, så vi er aldri i mål i arbeidet med mattrygghet, sier Gunvor Tollum Andersen, kvalitetsdirektør i NorgesGruppen.

## Stadig høyere krav

På de ti årene som har gått siden etableringen av NorgesGruppen som konsern, har ansvaret for trygg mat i stadig større grad blitt overført til lagrene og butikkene.

– Den gang var Mattilsynets regelverk mer detaljert og spesifikt enn i dag. Nå legges et større ansvar på butikker og lagre. Det betyr at bedriftene selv må risikovurdere sin håndtering av produkter, og vise at de har rutiner for å sikre trygg mat, forteller Tollum Andersen.

Forbrukerorganisasjoner og mediene har et langt større fokus på trygg mat enn tidligere, og både de og myndighetene plasserer også en større del av ansvaret hos butikkene, der det tidligere i hovedsak var produsentene som ble holdt ansvarlige. Summen er økt press på dagligvarekjedene om å skjerpe arbeidet med trygg mat.

– Hver eneste butikk og hvert lager i NorgesGruppen har nå et tydelig eget ansvar for mattrygghetsområdet, og må selv ha forståelse for hva som kan gjøre maten utrygg, påpeker kvalitetsdirektøren.

## Systematisering

Kvalitetsavdelingen i NorgesGruppen jobber med å identifisere områder i verdikjeden hvor matens trygghet kan påvirkes. Dette gjelder både ved valg av leverandører, ved distribusjon og i butikk.

– Vi skal samarbeide med leverandører som har gode systemer for å produsere og levere trygg mat, og leverandørene må jevnlig svare på spørsmål om hvordan de håndterer dette. ASKO er BRC-sertifisert, noe som innebærer at de har fått på plass et velfungerende system med strenge kriterier for håndtering av blant annet temperatur og hygiene, forteller kvalitetsdirektøren.

I butikkene er trygg mat en del av den daglige driften. Alle ansatte får opplæring i hva som kan gjøre maten utrygg, og opplæring i renhold, temperatur og merking. Rutinene og systemene som nå er innført, skal bidra til å forhindre situasjoner som den såkalte Meny-saken i 2002, der Mattilsynet mente enkelte Meny-butikker hadde dårlige rutiner for merking av kjøtt.

– Vi konfronteres sjelden med denne saken nå, men selv har vi den friskt i minne. Den har gjort bransjen proffere. Mattilsynet forventer at alle skal ha like god standard som de beste i bransjen, dermed skyves lista stadig høyere – til forbrukerens og vårt eget beste.

## Effektiv trekking

Forbrukerne skal være sikre på at alt de kjøper i NorgesGruppens kjeder, er trygt, derfor har konsernet også et svært effektivt system for tilbaketrekking av varer. Beredskapsgruppen består av personer som har kompetanse til å vurdere ulike hendelser, og vakttelefonen er døgnåpen. Når alarmen går, varsles butikksjefene via e-post, nettportal og sms eller telefon, og de skal umiddelbart fjerne produktet fra hyllene. Tilbaketrekking skjer i snitt to ganger i uken. Langt oftere enn før – men det betyr ikke at det oftere kommer farlige varer til butikken enn tidligere. Som regel dreier det seg om feil på etiketter eller feil lukt eller smak på et produkt, som produsenten derfor ønsker trukket.

– Virkelig krise, som at det blir funnet sykdomsfremkallende bakterier i et produkt, oppstår ikke mer enn noen få ganger i løpet av et år. I de alvorligste tilfellene trykker vi på «stopp alt»-knappen. Da er det ikke mulig å registrere varen i kassene i noen av våre butikker, forteller Gunvor Tollum Andersen.

**«Hver eneste butikk og hvert lager i NorgesGruppen har nå et tydelig eget ansvar for mattrygghetsområdet.»**

Gunvor Tollum Andersen



01



02

**01 og 03:** Ferskvaresjefen på SPAR Tåsen, Hibout Houssein, sjekker temperaturen i varmeskapet og fiskedisken. Laksewok'en er husets egen spesialitet.

**02:** Oppslag med fargekoder for temperaturkontroll blir flittig brukt i daglige rutiner.



## TESTER FOR- BRUKERNES MATKUNNSKAP

**Trygg frakt og oppbevaring av mat hjelper ikke hvis Geir eller Trude slurver med kjøkkenhygiene hjemme.**

– Det ser ut til at folk i dag vet mindre om trygg håndtering av mat enn de gjorde for en del tiår tilbake. Vi vil gjerne bidra til å opplyse folk, sier kvalitetsdirektør i NorgesGruppen Gunvor Tollum-Andersen.

For å finne folks hull i matkunnskapen deltar NorgesGruppen i et samarbeidsprosjekt mellom dagligvarekjeder og -produsenter samt forskere fra Nofima og SIFO. Prosjektet skal kartlegge forbrukernes håndtering av mat. Kjøpmannshuset lanserte for tre år siden også nettsiden tryggmat.no, der folk kan sjekke egne ferdigheter i en mattrygghetsquiz – og lære mer dersom det står dårlig til med husmorkunnskapen.

03

NorgesGruppen kan være krevende i forhandlinger med leverandørene. Men vel så viktig er samarbeidet med de samme leverandørene – om fremtidens produkter, til forbrukernes beste.

# JAKTER

## PÅ RETT PRODUKT TIL RETT PRIS

**V**årt mål er ikke bare å skaffe de beste prisene i markedet, men også å ha et sortiment som gjør at vi selger mest mulig varer, i tillegg til å sikre at maten er trygg, oppsummerer Øyvind Andersen, konserndirektør kategori/innkjøp i NorgesGruppen.

De 40 ansatte i hans avdeling har ansvar for innkjøp, men også for sortimentsstyring og utvikling av varegrupper – i alle NorgesGruppens kjeder. Det eneste enkelte butikker eller kjeder forhandler selv, er utvalgte lokale varer.

– For 15 år siden forhandlet kjedene det meste selv. Siden har vi begynt å forhandle varegruppe etter varegruppe sentralt, fordi vi får bedre priser når vi samler vår styrke.

### 1500 nyheter i året

Hver høst møter innkjøperne fra NorgesGruppen leverandørene og forhandler om priser og betingelser. I forkant definerer kjedene selv hva de skal være, og hva de ønsker å tilby forbrukeren neste år.

– Vi samkjører innspillene fra kjedene for å få best mulig pris fra leverandørene, og for å sikre at kjedene ikke blir for like. Vårt fokus er å kjøpe varene forbrukerne vil ha til lavest mulig pris. Kvalitet, innhold og merkevarestyrke er derfor viktig.

Andersen legger vekt på at forhandlingene baseres på fakta som forbrukertrender, salgstall og lønnsomhetstall. NorgesGruppens dagligvarekjeder tar eksempelvis inn 1500 nyheter årlig. Når de bestemmer hvilke, vurderes blant annet trender, markedsføringsbudsjett og forventninger til salget.

Enkelte har hevdet at NorgesGruppen har uforholdsmessig stor makt i forhandlingene med leverandørene, noe Andersen avviser.

– Vi må velge varer innenfor hver enkelt varegruppe. Valgmulighetene er begrenset ettersom det i de fleste varegrupper er én eller to dominerende leverandører. For eksempel er det på gulost kun Tine og Synnøve Finden, mens det på frossen pizza er hovedsakelig Stabburet. Vi må kjøpe av dem, så makten er temmelig likt fordelt.





**01–02:** I 2006 erstattet NorgesGruppen avtalene med en rekke ulike fiskegrossister med en avtale med landsdekkende Lerøy. Dette ga jevnere og høyere kvalitet på fersk fisk i dagligvareforretningene – til glede for forbrukerne.



## «Vi ønsker å bli oppfattet som en konstruktiv samarbeidspartner, ikke bare som en sur innkjøper.»

Øyvind Andersen

### **Samarbeid med leverandørene**

På sin jakt etter produkter ser Andersen og kollegene etter «hull» i sortimentet. Dersom leverandørenes produkter ikke tetter hullene, utvikler NorgesGruppen produktene selv, gjennom Unil.

– Meny hadde behov for et konsept som bidro til å skille dem fra lavpriskjedene. Ingen av våre leverandører ville utvikle premium-merker for supermarkedene. Derfor utviklet vi Jacobs Utvalgte. Sterke merkevarer er viktig for NorgesGruppen. Derfor inviteres stadig oftere merkevareleverandører som Prior, Gilde og Hennig-Olsen Is til samarbeid om utvikling av kategorier og produkter.

– De er eksperter på produkter og produksjon, mens vi er tett på forbrukerne og butikkene og ser kategoriene totalt sett og på tvers.

Nylig lanserte Fjordland konseptet Tapas con Gusto. I ett år har de og NorgesGruppen samarbeidet om å kartlegge tapasfavoritter, komponere en god meny til riktig pris og finne navn og design. Et slikt samarbeid har vært vanligst innen dagligvare, men utvides nå innenfor storhusholdning og servicehandel. Frokostprosjektet Tidlig På'n til kantinemarkedet er eksempelvis et samarbeid med Tine.

– Vi ønsker å bli oppfattet som en konstruktiv samarbeidspartner, ikke bare som en sur innkjøper, poengterer Andersen. Og årlige leverandørundersøkelser gjennomført av Synnovate, viser at NorgesGruppen kommer bedre ut enn konkurrentene på både samarbeid og innovasjon.

### **Skjerper konkurransen**

Ved å styrke mindre leverandører eller utvikle konkurrerende produkter ønsker NorgesGruppen også å hindre at store leverandører utnytter sin posisjon til å presse prisene opp. Andersen viser til avtalen NorgesGruppen inngikk med Q-meieriene, som han mener var avgjørende for at det i dag finnes en konkurrent til Tine på melk.

– Økt konkurranse bidrar til bedre dynamikk i varegruppene, slik at leverandørene skjerper seg og øker innsatsen på utvikling. I tillegg gjør vi en viktig jobb ved å hjelpe lokale leverandører inn på markedet.

Den røde First Price-logoen finnes nå på alt fra bananer og tortilla til kattemat og Q-tips. Men hvorfor heter det First Price, hvorfor er logoen rød – og hvorfor skapte NorgesGruppen dette lavprismarket?



01: I 2010 er det ikke noe problem å dekke et fristende frokostbord utelukkende med First Price-produkter. (Illustrasjonsfoto)

# AVPRIS-SUKSESS

**S**nart er hele 300 ulike produkter merket First Price. Mens det tidligere var tørrvarer og nonfood First Price kunne hjelpe deg med, er det nå stadig flere ferskvarer i denne lavpris-familien. Til glede for småbarnsfamilier, studenter og andre prisbevisste.

– Etter finanskrisen så vi et enormt taktskifte. First Price opplevde 50 prosent økning på slutten av 2008. Siden har det holdt seg på det nivået, forteller Bjørn Larsen, administrerende direktør i Unil AS, NorgesGruppens selskap for utvikling av egne merkevarer.

Frossen kylling, kjøttdeig, juice og tørkeruller er noe av det det går mest av, men folk finner gjerne egne favoritter. Aldersgruppen 25–59 kjøper mest, en yngre gruppe enn for andre egne merkevarer. Utslag av det ser man blant annet på Facebook, der ivrige tilhengere laget en First Price-gruppe for utveksling av tips, erfaringer og oppskrifter.

## Kampen mot Lidl

Historien om suksessmerket startet i 2002.

– Vi hadde fått nyss om at Lidl skulle etableres i Norge, og vi måtte demme opp for denne konkurrenten – som var tøff på pris og med en stor andel egne merkevarer, forteller Bjørn Larsen.

Et av NorgesGruppens viktigste våpen i kampen mot den tyske dagligvarekjempen, skulle bli en egen lavprisserie innen egne merkevarer. Fra Unil dro produktutviklere og innkjøpere til Tyskland, hvor de kjøpte alle produktene i Lidls butikker for å kartlegge priser og kvalitet. Deretter startet arbeidet med å skape First Price, med et basissortiment på 65 varelinjer til fast lavpris. Konseptet ble presentert for kjedene, og Kiwi var fra første stund involvert i arbeidet.

## Finske aner

Navnet First Price og den røde logoen kommer fra Finland, der NorgesGruppens samarbeidspartner Tuko hadde brukt navnet i liten skala. Navnet og ulike designforslag ble testet i markedsundersøkelser før man valgte designuttrykk for den nye serien.

– Hvit skrift på rød bakgrunn er vel etablert innen dagligvare, og en kombinasjon som står ut. Men vi ville kontrollere at navnet og logoen var enkel å forstå og ble forbundet med rimelige varer, forteller Nina Brendsrud-Andersen, marketingsjef i Unil AS.

Pakningsdesignet ble kreert av designbyrået Rose & Hopp. Her er ingen stilet mat eller sminkede modeller, men hverdagsmennesker i hverdagssituasjoner.

– Unikt den gangen var svart-hvitt-bildene hvor maten er det eneste med farge. Klare, sterke farger ellers på pakningene gjør at de er lette å finne i butikken. At vi ikke har hatt behov for å skifte design i løpet av alle disse årene, viser at vi valgte riktig, sier Brendsrud-Andersen.

Da Lidl åpnet sine første norske butikker, hadde First Price rukket å etablere seg, slik at merket var mer kjent for forbrukerne enn Lidls egne merkevarer var.

– Varene viste seg også å være riktig priset – det ble ikke så stor prisdifferanse. Dermed fikk ikke forbrukerne noen grunn til å kjøre til Lidl for å handle, påpeker Larsen.

**«Da Lidl åpnet sine første norske butikker, hadde First Price rukket å etablere seg, slik at merket var mer kjent for forbrukerne enn Lidls egne merkevarer var.»**

Brendsrud-Andersen og Larsen



## Komplett triologi

First Price er det eneste lavprismarket blant NorgesGruppens egne merkevarer. De øvrige befinner seg i mellomstadiet, mens Jacobs Utvalgte ble lansert høsten 2009 som det første premium-market. Dermed er triologien etablert. Tanken om en triologi innen egne merkevarer kom gjennom NorgesGruppens samarbeid med Carrefour fra 2003 til 2005. Samarbeidet bidro til kompetanseheving for NorgesGruppen på flere områder, blant annet rundt utviklingen av egne merkevarer. Den franske dagligvaregiganten hadde egne merkevarer på alle tre nivåer.

– Jacobs Utvalgte består av produkter man ellers kanskje ville handlet i en spesialforretning. Nå kan kunden gjøre en total handel i våre butikker, sier Nina Brendsrud-Andersen.

# SYSTEMATISK SATSING PÅ MEDARBEIDERE

NorgesGruppen vil gjerne beholde sine medarbeidere og jobber målrettet for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass.

«Det viktigste er nok, i tillegg til en interessant stilling, et godt arbeidsmiljø og godt lederskap.»

Edel Kalstad



**L**iten utskifting av medarbeidere sørger for stabilitet i konsernet og at vi beholder kunnskap og erfaring. Derfor har vi de senere årene utviklet mer målrettede tiltak for å utvikle og beholde medarbeidere på alle nivåer, påpeker Edel Kalstad, direktør organisasjonsutvikling i NorgesGruppen.

Intern rekruttering er et uttalt mål i konsernet, ikke bare innad i et selskap, men også på tvers. Ledige stillinger utlyses først internt, og interne skal prioriteres dersom kvalifikasjoner og kompetanse tilsier det.

– Vi ønsker oss enda større intern mobilitet enn i dag, selv om vi selvsagt må ha respekt for ulike behov i de ulike områdene. Det vil totalt gi en større helhetsforståelse i konsernet, mener Kalstad, som også påpeker at intern rekruttering sparer NorgesGruppen for kostnader til opplæring og gjør at den ansatte raskere kan fungere i sin nye stilling.

#### Mange tilbud

Bedriftsidrettslag og sommerfest, studiestøtte og lederutvikling, mange ulike tiltak er satt i verk for å motivere medarbeidere til å bli i NorgesGruppen.

– Det viktigste er nok, i tillegg til en interessant stilling, et godt arbeidsmiljø og godt lederskap. Det stilles stadig høyere krav til ivaretagelse av medarbeidere. Derfor har vi satt i gang et lederutviklingsprogram sentralt – i tillegg til at kjedene og ASKO har sine egne program, forteller Kalstad.

For den enkelte medarbeider legges det til rette for utvikling gjennom interne og eksterne kurs, samt studiestøtte til eksempelvis en mastergrad.

– Det kan bidra til at medarbeideren blir dyktigere i sin jobb eller blir bedre kvalifisert til andre jobber i konsernet. Dessuten kan konsernet på den måten skaffe kompetansen vi ser vi kommer til å trenge fremover, påpeker hun.

#### Fornøyde medarbeidere

Generelt er det lite behov for ekstern rekruttering i NorgesGruppens sentrale selskaper, fordi få slutter i jobben sin.



Medarbeiderundersøkelser viser at de ansatte gjennomgående er svært fornøyde, blant annet på grunn av godt miljø, godt lederskap og god informasjonsflyt.

De gangene det er særlig aktuelt å rekruttere folk utenfra, er når det oppstår behov for ny fagkompetanse, som det eksempelvis har gjort innenfor IT, informasjonssikkerhet, miljø og mattrygghet de senere årene.

– Da bidrar ekstern rekruttering av rett kompetanse til at vi møter kravene for eksempel myndighetene har satt, eller at vi ligger i forkant når det gjelder utviklingen innen ulike fagområder, sier Edel Kalstad.

## NORGESGRUPPEN MED EGEN FAIRTRADE-SERIE

**I mars 2009 kunne kundene glede seg over at Norges-Gruppens egen Fairtrade-serie Aware så dagens lys.**

Med Aware kom ti nye Fairtrade-merkede produkter inn i våre butikkhyller. NorgesGruppen har samarbeidet med Fairtrade Norge i flere år, og ved å lansere en egen serie med Fairtrade-produkter ønsker man å gjøre det enda lettere for forbrukerne å kunne velge Fairtrade.

– Med den nye serien Fairtrade-merkede produkter blir det enda lettere for norske forbrukere å gjøre kjøp av Fairtrade-merkede produkter til en vane. NorgesGruppen og deres mange kunder bidrar nå til at enda flere råvareprodusenter i Sør får en rettferdig råvarebetaling og bedre arbeids- og levekår, sa Ragnhild Hammer, daglig leder i Fairtrade Norge, ved lanseringen. Serien består blant annet av sjokolade, kaffe, te, kakaopulver og pepper.

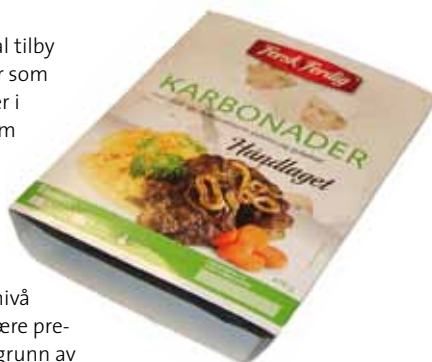


## FERSK & FERDIG TIL FOLKET!

**Vinteren 2009 lanserte Norges-Gruppen de første produktene i vår egen serie ferske ferdigretter.**

Navnet ble Fersk & ferdig, og ved lansering stod fem ulike retter på menyen. I løpet av året ble tilbudet justert og nye produkter lansert, alle med det samme ferske og hjemmelagde/håndlagde preget. Bakgrunnen for lanseringen var erkjennelsen av at ferdigmat og ferdige måltidsløsninger er en sterkt voksende varegruppe i

Norge. – Fersk & Ferdig skal tilby en kombinasjon av smaker som anses som volumprodukter i markedet og produkter som er innovative og unike for forbruker, sa prosjektleder Line Aarnes ved lansering. – Konseptet skal oppleves å ha en kvalitet minst på samme nivå som merkevaren, uten å være premium, men fortrekkes på grunn av ferskhets og en håndlaget/hjemmelaget opplevelse.



## FRESH-AVTALEN FORNYES

**Over 160 Shell-stasjoner rundt om i landet kommer fortsatt til å ha Fresh som hurtigmatkonsept for sine kunder i årene som kommer.**

Avtalen fra 2005 er fornyet og forlenget ut 2011. Nåværende avtale mellom Shell og NorgesGruppen ble inngått i 2005, og konseptet er implementert på 165 Shell-eide stasjoner over hele Norge. Avtalen utgjør en konseptomsetning på rundt 500 millioner kroner for Shell Fresh.

– Vi er glade for at Fresh fortsatt er Shells foretrukne valg hva gjelder hurtigmatkonsept i sine egneide bensinstasjoner, sa Marianne Ødegaard Ribe i NorgesGruppen Servicehandel da avtalen var i boks i november 2009.

## TIDLIG PÅ'N – FROKOSTTILBUD FOR MORGENFUGLER

**Morgenfuglene eller dem som av en eller annen grunn ikke rekker frokost hjemme, fikk på nyåret et ekstra godt tilbud signert NorgesGruppen.**

Da ble frokost-tilbudet Tidlig På'n lansert i en rekke kantiner i Oslo-området, blant annet i kantinen i Karenslyst allé 12–14. Frokostkonseptet har fått navnet «Tidlig På'n» og er resultat av et prosjekt initiert av NorgesGruppen i samarbeid med tre store kunder innen storhusholdning, samt Tine BA. Motivasjonen

for prosjektet har vært kunde- og kategoriutvikling innen storhusholdningsmarkedet. For en rimelig penge får de frokostsultne med seg en Tidlig På'n-pose med fristende brødmatt samt en frukt, yoghurt eller smoothie. Innholdet er gjennomgått og godkjent av ernæringsfysiolog. I kantinen på hovedkontoret har matpakken vært en suksess fra dag én, og mange stikker innom etter trening og før jobb, for å hente med seg dagens frokost.