

Fremlagt og godkendt på selskabets ordinære
generalforsamling den 11. maj 2016.

Som dirigent:



ÅRSRAPPORT **Dagrofa** 2015

CVR-nr. 28 52 74 11

Kærup Industrivej 12
4100 Ringsted



Indhold

Centrale begivenheder	4
Koncernstruktur	6
Hoved- og nøgletal	8
Året i hovedtal	9
Ledelsesberetning	10
Købmænd om fremtiden	15
Danske Detailaktiviteter	16
Dagrofa Logistik	18
Købmænd om fremtiden	20
FoodService Danmark	22
Pisiffik	24
Ledelsespåtegning	26
Den uafhængige revisors erklæringer	27
Regnskab	28
Noter	33
Anvendt regnskabspraksis	40



Jan. -
Feb.

Marts -
April

Maj -
Aug.

JANUAR 2015

Adskillige EUROSPAR-butikker bliver til SPAR og mange SPAR-butikker bliver til Min Købmand.

Dagrofa igangsætter et internt vækstprojekt og begynder at drive vækstledelse blandt alle koncernens medarbejdere.

Den 1. januar samler Dagrofa for første gang nogensinde kæderne SuperBest, EUROSPAR, SPAR, Min Købmand og Let-Køb i et fælles Købmandshus under én ledelse.

FEBRUAR 2015

KIWI i Lystrup bliver Svanemærket som den første discountbutik i Danmark.

Dagrofa S-Engros indleder samarbejde med fødevarerBanken for at begrænse madspild.

KIWI melder ud, at der lukkes 13 urentable butikker med udgangen af marts 2015.

MARTS 2015

Den første MENY-testbutik åbner i Odense.

KødGrossisten påbegynder udvidelsen af sine produktionsbygninger.

Dagrofes private label mærke, Gestus, præmieres med guld- og sølvmedaljer til The Vertex Awards (verdens største awardshow for emballagedesigns). Det er første gang, det sker for en dansk dagligvarekoncern.

APRIL 2015

Købmændene i EUROSPAR, SPAR og Min Købmand støtter Hjerteforeningen gennem kampagnen Hjerternes Fest.

MENY igangsætter historisk uddannelsesprogram for kædens 5.500 MADarbejdere med mere end 72.000 timers undervisning og samling af alle MADarbejdere i bootcamps over hele landet.

MAJ 2015

Danmarks nye fødevarermarked MENY åbner officielt de første butikker i Danmark.

JUNI 2015

Pisiffik åbner nyt hovedkontor i Nuuk.

KIWI åbner ny butik i Odense, i Aalborg, på Amager og Sjællands største discountbutik i Hvidovre.

AUGUST 2015

Dagrofa lancerer "Vælg dansk"-initiativet.

Dagrofa lancerer samle kortkampagnen, Disney.

KIWI indgår samarbejde med kostvejleder og sundhedsekspert.

KIWI åbner ny butik i Vejle.

Arbejdet med en relancering af SPAR i 2016 går i gang under arbejdstitlen "SPAR 5.0".



Sept. -
Okt.

Nov.

Dec.

SEPTEMBER 2015

Pisiffik overtager elektronikbutikken NotaBene.

MENY styrker rekrutteringen af eksterne købmænd.

MENY på Amager åbner totalrenoveret butik.

KIWI åbner stor-KIWI i Ballerup.

KIWI begynder test af franchisekonceptet i deres butikker i Birkerød og Ganløse.

OKTOBER 2015

MENY lancerer det banebrydende fordelsprogram, MENYkortet.

Dagrofa præsenterer ny strategi. Koncernen vil fremover satse 100 % på detail i Danmark. Det betyder, at Pisiffik og FoodService Danmark skal sælges fra.

SuperGros ændrer navn til Dagrofa Logistik.

NOVEMBER 2015

Dagrofa og Capnova lancerer innovationskonkurrencen IDEAS.

MENY åbner helt ny butik i Holbæk. Den bestående butik i Holbæk konverteres til en KIWI-butik.

Min Købmand- og SPAR-købmændene tager på en fælles vækstrejse i to dage til Norge under overskriften "Vinderkultur, vækstledelse og konceptudvikling".

KIWI åbner butik i Faxe Ladeplads.

DECEMBER 2015

FoodService Danmark frasælger Sørwi.

KIWI åbner butik i Horsens og i Hasle.

Kent Riis tiltræder som salgsdirektør i Dagrofa Logistik.

Allan Kristoffersen tiltræder som direktør for SPAR, Min Købmand og Let-Køb.

Jan Gerber tiltræder som salgsdirektør i Catering Engros.

Dagrofa har pr. 31. december 2015 solgt Pisiffik til NorgesGruppen og KFI.

De første 11 købmænd færdiggør Dagrofas nye købmandsuddannelse.

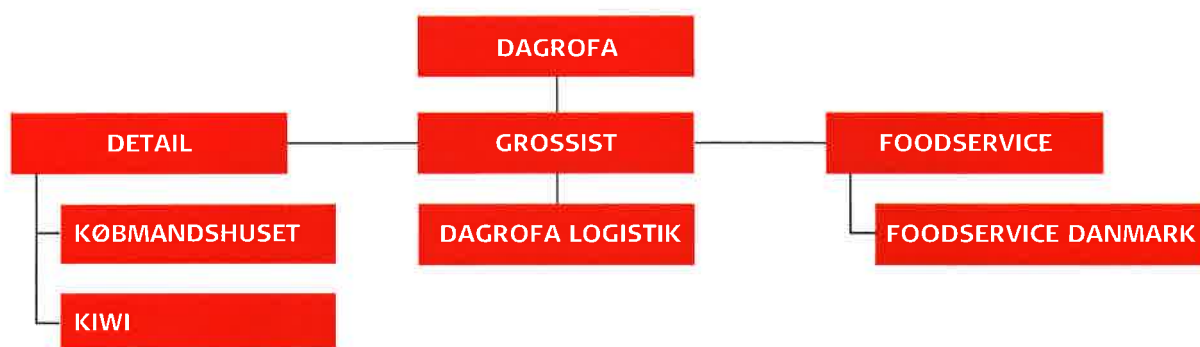
Dagrofa IT afslutter udrulningen af nyt, fælles kassesystem (VIKING) i alle butikker.

FoodService Danmark underskriver aftale om køb af Grøn Fokus og CH Interfrugt, der er markedsleder på økologiske varer på foodservicemarkedet.

Koncernstruktur

Pr. 31. december 2015

Dagrofa-koncernen



Koncernledelsen - Detail & Grossist

Navn	Stilling
Per Thau	Koncernchef, Dagrofa-koncernen
Henrik Christiansen	Koncernøkonomidirektør, Dagrofa-koncernen
Peter Hiort-Lorenzen	Direktør for Forretningsudvikling, HR & Kommunikation, Dagrofa-koncernen
Per Thau	Konst. kategoridirektør, Dagrofa-koncernen
Jørgen Nielsen	Kædedirektør, Købmandshuset
Carsten Hansen	Kædedirektør, profilhuset KIWI
Lars Arnløv Jørgensen	Adm. direktør, Dagrofa Logistik

Ledelse - Foodservice

Navn	Stilling
Henrik Clausen	Adm. direktør, FoodService Danmark

BESTYRELSE

Koncernchef Tommy Korneliussen, formand
Direktør Michael Holm Johansen, næstformand
Direktør Runar Hollevik
Koncerndirektør Sverre Rune Kjær
Adm. direktør Michael Christiansen
Købmand Per Christiansen
Købmand Jan Jæger *
HR-specialist Regitze Bo Nielsen **
IT-servicedeskmedarbejder Niels Aggerholm **
EDB-systemplanlægger Keld Lakshøj-Hansen (indtrådt 2016) **
* *Observatør*
** *Medarbejdervalgt medlem*

DIREKTION

Koncernchef Per Thau
Koncernøkonomidirektør Henrik Christiansen

REVISION

PricewaterhouseCoopers
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

SELSKABSOVERSIGT MODERSELSKAB

Dagrofa aps

HJEMSTED

Ringsted

DATTERSELSKABER

Dagrofa Logistik a/s	Vejle
FoodService Danmark a/s	Ansager
Dagrofa Bornholm a/s (51 % ejet)	Rønne
HKI OST aps (60 % ejet)	Brøndby
Sørwi a/s (60 % ejet) (solgt 31.12.)	Aalborg
Hedeagergaard a/s	Ansager
Prima frugt a/s	Greve
KK Engros I/S (38 % ejet) (solgt 31.12.)	Nuuk
Fog Anlæg a/s	Ringsted
Nærumvænge Torv 18 aps	Ringsted
Pisiffik a/s (86 % ejet) (solgt 31.12.)	Sisimiut
KK Engros I/S (62 % ejet)	Nuuk
KIWI Assentoft aps	Ringsted
KIWI Birkerød aps	Ringsted
KIWI Ganløse aps	Ringsted
KIWI Grenå aps	Ringsted
KIWI Grøfthøj aps	Ringsted

EJERFORHOLD

I overensstemmelse med selskabsloven skal oplyses at følgende anpartshavere er registreret som indehavere af mere end 5 % af selskabskapitalen i Dagrofa aps:

NorgesGruppen Danmark ApS (48,9 %), København Ø
ApS KFI-Figros (41,5 %), København

Herudover ejer Dagrofa aps et antal datterselskaber uden aktivitet. Alle datterselskaber er 100 % ejet, hvor intet andet er anført.

ASSOCIEREDE SELSKABER

I/S GOBlvin (50 % ejet)	Hvidovre
I/S Vinikassevis (50 % ejet)	Hvidovre

Hoved- og nøgletal

Dagrofa-koncernens resultat før skat og minoriteter blev i 2015 på -221 mio. kr., mod -318 mio. kr. i regnskabsåret 2014. Omsætningen blev 19,6 mia. kr., hvilket er 19 mio. kr. lavere end i 2014.

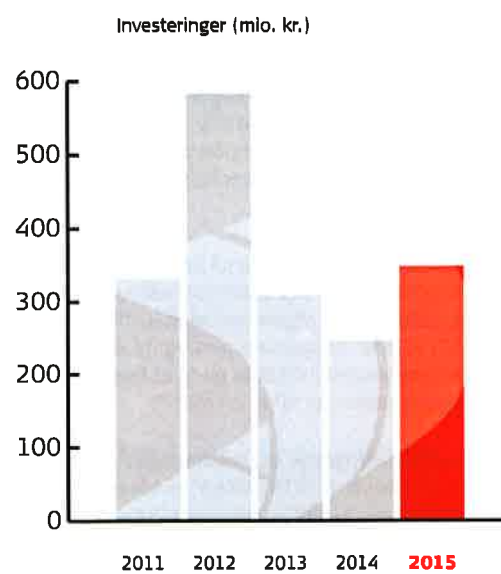
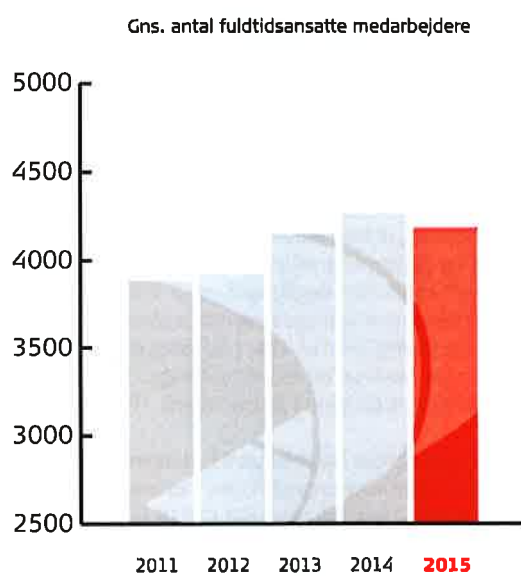
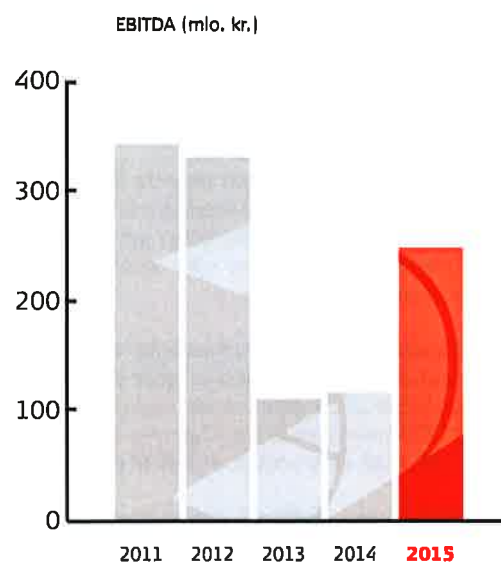
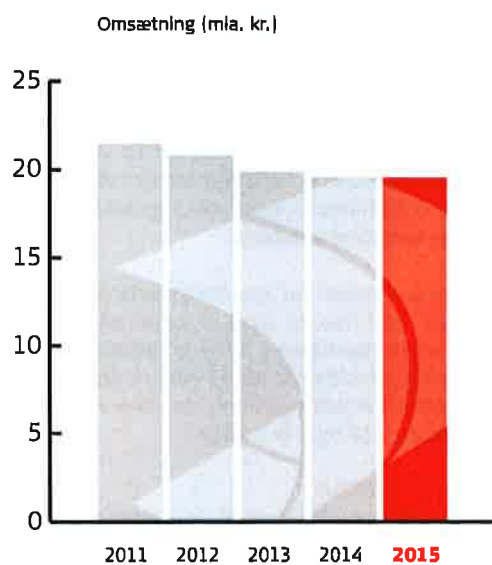
Årets samlede investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver var 359 mio. kr. Antallet af fuldtidsansatte medarbejdere i året var i gennemsnit 4.188 imod 4.266 i 2014, svarende til et fald på 78 medarbejdere. Set over en 5-årig regnskabsperiode kan koncernens udvikling beskrives ved følgende hoved- og nøgletal:

DAGROFA-KONCERNEN

5 års hoved- og nøgletalsoversigt (mio. kr.)

	2011	2012	2013	2014	2015
Resultatopgørelse					
Omsætning	21.543	20.782	19.932	19.628	19.609
Resultat før afskrivninger (EBITDA)	344	332	111	117	250
Resultat før goodwillafskrivninger (EBITA)	131	100	-200	-255	-163
Resultat af primær drift (EBIT)	101	49	-256	-285	-189
Resultat af finansielle poster	-3	-20	-16	-33	-32
Resultat før skat og minoriteter	98	28	-272	-318	-221
Resultat efter skat og minoriteter	81	34	-221	-272	-198
Balance					
Balancesum	5.108	5.399	6.253	5.323	4.915
Investeret kapital	2.516	2.670	2.710	2.163	1.517
Dagrofas andel af egenkapital	1.187	1.488	1.406	1.130	934
Pengestrømme					
Pengestrømme fra:					
- driftsaktiviteter	134	456	287	200	268
- investeringsaktiviteter	-467	-617	-363	-30	34
- heraf investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver	-332	-584	-309	-246	-359
- finansieringsaktiviteter	-202	224	515	-69	-33
Årets forskydninger i likvider	-534	64	439	102	269
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	3.886	3.921	4.151	4.266	4.188
Nøgletal					
Overskudsgrad (EBITA)	0,6%	0,5%	neg.	neg.	neg.
Afkastningsgrad (afkast på investeret kapital)	5,2%	3,8%	neg.	neg.	neg.
Egenkapitalandele	23,2%	27,6%	22,5%	21,2%	19,0%
Forrentning af egenkapital	6,7%	2,6%	neg.	neg.	neg.

Året i hovedtal



Ledelsesberetning 2015

DAGROFA-KONCERNEN

Dagrofa er ikke bare en af landets største dagligvarekoncerner med ca. 7.200 fuldtids- og deltidsansatte og en omsætning, der i 2015 landede på 19,6 mia. kr. Dagrofa er også den eneste dagligvaregrossist med selvstændige købmænd, som er dybt forankret i deres lokalsamfund.

Ved indgangen til 2016 stod Dagrofa ifølge Retail Institute Scandinavia A/S for en femtedel af danskernes dagligvareforbrug, når danskerne køber ind i supermarkeder, discountbutikker og kiosker eller spiser på restaurant, fastfoodbar eller i kantiner.

Dagrofa står bag dagligvarekæderne MENY, KIWI, SPAR, Min Købmand og Let-Køb. Derudover ejede Dagrofa indtil den 31. december 2015 den førende dagligvarekæde i Grønland, Pisiffik, men som et led i Dagrofes nye strategi om at satse 100 % på dansk detail, er Pisiffik nu solgt fra.

Dagrofa ejer i dag alle KIWI-butikker i Danmark. De fleste af butikkerne i MENY og SPAR drives af selvstændige købmænd, og det gælder også alle butikkerne i Min Købmand og Let-Køb. Samlet set ejer og driver Dagrofa-koncernen selv 144 dagligvarebutikker ud af en total på 648 butikker. Tælles de ansatte hos de selvstændige købmænd med, arbejder ca. 16.500 medarbejdere i dagligvarekæderne under Dagrofa-koncernen.

Købmandskæderne i Dagrofa bliver, ligesom andre uafhængige dagligvarebutikker, serviceret af Dagrofes salgs- og logistikforretning, Dagrofa Logistik (tidligere SuperGros). Gennem FoodService Danmark driver Dagrofa desuden landets førende cash & carry-kæde, Dagrofa S-Engros, og Catering Engros, der servicerer kantiner, hoteller og restauranter.

Historisk set bygger Dagrofa på en række fusioner og strategiske opkøb i den frie købmandssektor, i grossistledet og i detailledet. Et afgørende kapitel i historien blev skrevet i 2013, hvor NorgesGruppen og de selvstændige købmænd sammen med KFI blev ejere af Dagrofa, og Dagrofa overtog ejerskabet af SPAR og MENY.

Strukturforandringerne og moderniseringen af hele koncernen er fortsat i 2015. MENY er blevet etableret med målsætningen om at blive Danmarks førende fødevarermarked, mange SPAR-butikker har skiftet kæde, og KIWI-kæden er blevet rationaliseret – alt sammen med det formål at styrke såvel koncernens position på markedet som den enkelte købmands konkurrencekraft i lokalsamfundet.

ÅRSRESULTAT

Dagrofa havde i 2015 en omsætning på 19,6 mia. kr., som var på niveau med udviklingen i forhold til 2014 og i overensstemmelse med ledelsens forventning. De seneste års negative udvikling i omsætningen ser nu ud til at være vendt. Koncernens resultat før afskrivninger (EBITDA) udgjorde i 2015 250 mio. kr., hvilket var en væsentlig fremgang i forhold til 2014. EBITDA-resultatet steg med 114 % svarende til 133 mio. kr. og er skabt gennem forbedringer i samtlige forretningsområder.

Koncernens resultat før goodwillafskrivninger (EBITA) i 2015 blev -163 mio. kr. mod et minus på -255 mio. kr. i 2014. EBITA-resultatet i 2015 er påvirket negativt af andre driftsomkostninger på 43 mio. kr. Dagrofa-koncernens resultat før skat og minoriteter blev i 2015 på -221 mio. kr. mod -318 mio. kr. i 2014.

ÅRET I HOVEDTRÆK

2015 har for Dagrofa været et år præget af store forandringer, hvor hele koncernen på baggrund af en ny vækststrategi har investeret i fremtiden. Det gælder ikke mindst i butikskoncepterne med henblik på at styrke og skærpe disse i forhold til forbrugerne på det stadigt mere konkurrencebetonede dagligvaremarked.

Den hidtil største forandring kom i maj 2015, hvor Dagrofa slog dørene op til de første MENY-butikker i Danmark og samtidig introducerede MADarbejderne for dermed at skabe Danmarks bedste fødevarermarked. Konceptændringen betød blandt andet, at flere hundrede butikker skiftede facade, blev moderniseret, fik nye betjente afdelinger og mere spændende sortimenter.

Fokuseringen på detail kom også til udtryk i oktober, da Dagrofa meldte ud, at koncernen fremadrettet satser 100 % på detail og de baglandsfunktioner, som er nødvendige for at drive detailhandel med dagligvarer, altså indkøb og logistik. Væksten i koncernen skal øges, og derfor planlægger Dagrofa at investere kraftigt i detail, især i udviklingen af butikskoncepterne, nye butikker og moderniseringer. Derudover skal baglandet styrkes på blandt andet indkøb, IT og HR.

På den baggrund har Dagrofa pr. 31. december 2015 solgt Pisiffik til NorgesGruppen og KFI, der i forvejen er de største ejere af Dagrofa. Samtidig skal der i 2016 findes en ny ejer til FoodService Danmark. Kapitalen fra salgene skal bruges til at styrke Dagrofes detailfokus på det danske marked. Der er ikke indtruffet begivenheder siden den 31. december 2015, som er af væsentlig betydning for vurderingen af selskabets økonomiske stilling.

DETAIL

Med åbningerne af ti nye butikker i 2015 rundede den grønne discountkæde KIWI 103 butikker. Vækstambitionerne fortsætter, og KIWI forventer at etablere 15 butikker om året de næste fem år, herunder discountbutikker i storformat.

Butiksåbningerne kræver investeringer og fokus på alle sunde dele af forretningen. Derfor har KIWI i 2015 lukket et antal urentable butikker.

Udover KIWI-butikkerne driver Dagrofa 41 supermarkeder i Danmark organiseret under henholdsvis MENY og SPAR. Overordnet set oplevede både Dagrofas egne og de selvstændige købmandsbutikker i kæderne vækst i 2015. Derudover er der en klar tendens til, at flere af de MENY-butikker, som har implementeret det nye koncept optimalt, har haft markant fremgang. Desværre er der fortsat tilbagegang for mindre supermarkeder og nærbutikker, som ligger i direkte lokal konkurrence med nyetablerede discountbutikker.

Pisiffik, som er den førende dagligvarekæde i Grønland med 40 butikker, realiserede en omsætning på 1,0 mia. kr. svarende til en stigning på 5 % i forhold til 2014.

GROSSIST OG FOODSERVICE

I forbindelse med Dagrofas nye strategi ændrede SuperGros i oktober 2015 navn til Dagrofa Logistik. Selskabet har i 2015 fokuseret på optimering og effektivisering og har med ansættelsen af en ny salgsdirektør styrket selskabets salgsorganisation. Dagrofa Logistik realiserede i 2015 en omsætning på 14,0 mia. kr., hvilket er på niveau med 2014.

Selskaberne under FoodService Danmark nåede i 2015 en omsætning på 4,7 mia. kr. mod 4,3 mia. kr. i 2014. Den positive udvikling dækker over vækst i alle selskaber, og samlet set har FoodService Danmark vundet markedsandele i 2015.

MEDARBEJDER- OG LEDELSESFORHOLD

Dagrofa-koncernen havde pr. 31. december 2015 7.167 fuldtids- og deltidsbeskæftigede medarbejdere.

I 2015 blev der fortsat arbejdet med ændringer af organisationsstrukturen i Dagrofas detailforretning.

Koncernledelsen består i dag af:

- | Kædedirektørerne for Købmandshuset og profilhuset KIWI
- | Direktøren for Dagrofa Logistik
- | Koncernøkonomidirektøren
- | Direktøren for Forretningsudvikling, HR & Kommunikation
- | Kategoridirektøren (Vacant)
- | Koncernchefen

Henning A. Hansen fratrådte på grund af sygdom den 30. november 2015 sin stilling som kategoridirektør og tiltrådte en nyoprettet stilling som projektdirektør i forretningsudvikling. Henning A. Hansen udtrådte samtidig af koncernledelsen.

Henrik Clausen udtrådte den 30. september 2015 af koncernledelsen. Det skete i forbindelse med Dagrofas beslutning om at satse 100 % på dansk detail og dermed frasælge FoodService Danmark. Henrik Clausen fortsætter som administrerende direktør i FoodService Danmark.

FOKUSOMRÅDER

Dagrofa-koncernen vedtog i 2014 en strategiplan for perioden 2015-2017. Et meget væsentligt led i planen var at lede alle dele af koncernen frem mod visionen om, at Dagrofa vil give danskerne de bedste fødevareroplevelser.

Som et led i strategiplanen blev der i 2014 udarbejdet en ny detailstrategi, som fokuserer på at skabe en vindende fødevarerforretning i Dagrofa. Strategien tager afsæt i det faktum, at grænsen mellem supermarkeder og discount forsvinder og skaber tre entydige positioner for Dagrofas detailforretninger: Etableringen af Danmarks nye fødevarermarked, MENY, et stramt fokus på fortsat vækst i discount med KIWI og endnu stærkere forankring for de lokale købmænd i SPAR, Min Købmand og Let-Køb.

I forlængelse af denne detailstrategi blev servicekontorerne bag EUROSPAR og SuperBest ved indgangen til 2015 samlet i Købmandshuset, som nu omfatter både MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb. Efter samlingen af servicekontorerne i Dagrofa rummer detailforretningen to servicekontorer, hhv. KIWI og Købmandshuset. De nye kædestrukturer skaber mere ensartethed for Dagrofas dagligvarekæder og sikrer de bedst mulige rammer for den enkelte købmand og for fremtidig vækst.

Udformningen af MENY-konceptet blev gennemført i tæt samarbejde med repræsentanter for de selvstændige købmænd, og i 1. halvår af 2015 trådte størstedelen af de eksisterende SuperBest- og EUROSPAR-butikker ind i MENY. Efterfølgende er arbejdet indledt med en modernisering af SPARs kædekoncept, som i 2016 bliver opgraderet via øget fokus på ferskvarer, bagerbrød, vin samt frugt og grønt.

Antallet af butikker i Min Købmand steg betragteligt i 2015 og vil formentlig også stige i 2016, når flere SPAR-butikker konverteres til kæden. Den øgede omsætning, der følger heraf, vil bidrage til en styrket indsats med fokus på kædens lokale forankring.

KIWI fortsætter jagten på markedsandele, bl.a. ved intensivering af kædens fordelskort, hvor forbrugerne sparer moms på al frugt og grønt.

FORVENTNINGER TIL 2016

Forventningerne til 2016 er en fortsat høj konkurrenceintensitet på såvel dagligvare- som foodservicemarkedet med højeste vækst i discountsegmentet. Samlet set forventer Dagrofa en koncernomsætning på niveau med 2015 med et højere EBITDA-resultat.

Ud over at fortsætte implementeringen af strategiplanen frem til 2017 har koncernledelsen også formuleret en vækstplan. Planen indeholder en række tværgående initiativer, der sammen med strategien for Dagrofas enkelte forretningsområder skal sikre koncernen og de tilknyttede købmænd øget vækst og indtjening.

SAMFUNDSANSVAR

Dagrofa er en ansvarlig virksomhed. Derfor arbejder koncernen målrettet med en række områder, der påvirker vores omverden: Fødevarerikkerhed og sundhed, økologi og dyrevelfærd, klima og miljø, engagement i lokalsamfundet, sociale initiativer og mangfoldigheds- og kompetenceudviklingspolitik.

Dagrofa er medlem af Dansk Initiativ for Etisk Handel (DIEH). Det betyder, at Dagrofa forpligter sig til, i overensstemmelse med internationale principper og retningslinjer for ansvarlig virksomhedsadfærd, at respektere og understøtte alle menneskerettigheder og beskytte miljøet i relation til Dagrofas forretningsaktiviteter.

Dagrofa stiller krav om, at leverandører og underleverandører overholder de internationalt anerkendte standarder for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupsion, som FN's Global Compact byder på. Herudover specificeres det direkte, at leverandørerne garanterer, at de overholder menneskerettighederne, ikke anvender børnearbejde, overholder alle gældende miljøregler, ikke handler med våben, børnepornografi, narkotika eller andre ulovlige varer og overholder alle gældende dyreværnsregler. Herudover har Dagrofa ikke formelle politikker for menneskerettigheder eller klimapåvirkning.

Dagrofa har valgt at underskrive og arbejde for det charter for dagligvarebutikker i Danmark, som i marts 2015 blev udarbejdet af Fødevareministeriet, og som indeholder en fælles vision for danskernes mad. Målet er at give danskerne flere og bedre muligheder for at vælge sunde og bæredygtige produkter af høj kvalitet, og der skal stilles krav til varerne og deres indflydelse på samfund, mennesker og miljø.

EGNE MÆRKER

I 2015 øgede Dagrofa markant afsætningen af egne mærker og produkter, der skaber øget gennemskuelighed og genkendelighed for forbrugeren.

Private label fødevarer mærket Gestus har siden lanceringen i 2014 oplevet en markant vækst og indeholder nu over

400 varer i sortimentet. Med Gestus har Dagrofa skabt et troværdigt mærke i form af kvalitetsvarer til gode hverdagspriser. Mærket tilskynder, at produkter og design udvikles i samspil med de danske forbrugere.

Gennemskueligheden for forbrugerne har også været afgørende, når det drejer sig om salg af egne frugt- og grøntmærker. Eksempelvis er salget af økologisk frugt og grønt steget gennem private label mærket Grøn Balance. Grøn Balance vækster generelt indenfor de øvrige økologiske fødevarer og nonfoodvarer, der er svanemærkede og deklareret af Astma-Allergi Danmark.

Med det danske mærke Kornmod fortsætter Dagrofa udbredelsen af "Vælg Dansk"-initiativet, hvor Kornmod med et solidt afsæt i frugt og grønt gør det mere gennemskueligt for forbrugeren at vælge danskproducerede varer.

FØDEVARESikkerhed og Sundhed

Dagrofa vil bidrage til en højnelse af fødevarerikkerheden og de danske forbrugeres sundhed, ligesom Dagrofa ønsker at yde sit bidrag til bekæmpelse af fedme.

Dagrofa har i 2015 etableret egen kvalitetsafdeling med særlig fokus på fødevarerikkerhed. Der er bl.a. udført audit hos en række producenter for at sikre, at produktionsforhold lever op til koncernens kvalitetskrav. Samtidig har Dagrofa via tætte strategiske samarbejder haft konstant fokus på at sikre fødevarerikkerheden i butikkerne. Udover interne kvalitetskonsulenter, som kontrollerer og rådgiver butikkerne, har MENY indført udvidet tredjepartskontrol i samarbejde med eksperter. Dagrofa arbejder desuden på at etablere en nordisk standard for fælles indkøb i United Nordic.

Dagrofa har underskrevet og efterlever dagligvarehandlens 13-punktsplan, der har fokus på at gøre de sunde valg så let tilgængelige som muligt. Eksempelvis har KIWI valgt at have ekstra fokus på sundhed og på at øge salget af frugt og grønt, bl.a. ved at reducere prisen på frugt og grønt (både økologisk og konventionelt) med 20 %, svarende til momsens. De positive resultater af kampagnen "Alle skal have råd til sundhed" har hurtigt vist sine første resultater. KIWI kunne ved årsskiftet 2014/2015 se en vækst på godt 35 % på frugt og grønt, siden initiativet blev søsat i september 2014.

I MENY er der især fokus på at kunne tilbyde de danske forbrugere et bredt udvalg af sunde fødevarer samt produkter, der imødekommer allergikere. I dag kan man i MENY finde særlige områder med produkter, der er fri for gluten og laktose, og det er et fokusområde, der fortsat opprioriteres. Antallet af produkter, der er "fri for...", er øget med 52 % i løbet af 2015. Men også antallet af produkter med Nøglehulsmærket er steget med hele 11 % i 2015.

Fisk er en vigtig bestanddel af en sund kost, og for at øge

danskernes indtag af fisk er alle MENY-butikkerne i 2015 opgraderet, så alle kædens butikker sælger frisk fisk. Derudover afholder butikkerne en særlig fiskedag én gang om ugen.

For så vidt angår medarbejderne har Dagrofa i løbet af 2015 gennemført en hidtil uset uddannelsesplan, hvor op mod 5.000 ansatte i MENY har været gennem et uddannelsesprogram. Der er investeret 72.000 timers uddannelses-tid i at kompetenceudvikle de butiksansatte, købmænd og øvrig ledelse til rollen som MADarbejdere og værter for kunderne.

Samtidig har koncernen bevaret fokus på arbejdsmiljø – både for at sikre de ansattes trivsel, men også for at bevare og udbygge det meget høje sikkerhedsniveau, som er en nødvendighed for bl.a. at fastholde målet om at være blandt de virksomheder i branchen med færrest arbejds-skader.

Sideløbende med disse indsatser fortsætter en række andre tiltag, så der fortsat tilbydes kurser i rygestop og sund kost for medarbejderne. Desuden motiverer koncernen alle til en sund livsstil og motion gennem tilskud til personaleforeninger, som har træningsfaciliteter på terminalerne i Ringsted, Vejle og Herning, og gennem deltagelse

i nationale og lokale motionsløb.

ØKOLOGI OG DYREVELFÆRD

Dagrofa tilsluttede sig i juni 2014 handlingsplanen for bedre dyrevelfærd for svin sammen med bl.a. Dyrenes Beskyttelse. Selvom hovedvægten af indsatsen ligger i landbruget, er det vigtigt, at detailhandlen bakker op om øget svinevelfærd. Hvor landbruget arbejder for større overlevelsesrate blandt pattegrise, og at alle søer på sigt skal gå i løsdrift, vil Dagrofas butikker sørge for større valgmulighed for de danske forbrugere.

På økologiområdet har Dagrofa allerede opnået en række resultater. Fødevareprodukter fra Grøn Balance bærer alle Ø-mærket, og i Gestus-serien bliver der også lanceret yderligere Ø-mærkede produkter.

Dagrofa har været med til at udvikle et dyrevelfærdsmærke og ønsker at markedsføre de dyrevelfærdsmærkede produkter, når disse forventes i handlen medio 2017. Derudover har Dagrofa udmøntet en del af intentionerne i svinehandlingsplanen ved salget af bl.a. Frilandsgris, der er anbefalet af Dyrenes Beskyttelse. For at opnå de ønskede resultater er alle slagtermestre i MENY-kæden blevet certificerede i dyrevelfærd.

*Koncernledelsen fra venstre:
Carsten Hansen, Lars Arnløv Jørgensen
Per Thau, Henrik Christiansen
Peter Hiort-Lorenzen, Jørgen Nielsen*



KLIMA, MILJØ OG KEMI

Dagrofa vil være med til at forbedre klimaet og gøre det nemmere for kunderne at være klima- og miljøbevidste. Det har bl.a. udmøntet sig i Dagrofas arbejde med reduktion af madspild.

Dagrofa er derfor medlem af Miljø- og Fødevareministeriets partnerskab om Mindre Madspild, og koncernens butikker har gennem en længere periode nedsat varer, der er tæt på datoudløb, for at sikre, at varerne ikke smides ud.

Gennem samarbejde med fødevarerBanken donerer Dagrofa også overskudsmad til socialt udsatte. Derudover er Dagrofa ved at starte et samarbejde op med virksomheden YourLocal, der har udviklet en særlig app, hvor supermarkeder kan annoncere de varer, der er tæt på datoudløb, og byens lokale borgere, som er tilmeldt app'en, derefter kan købe varerne billigt.

På kemiområdet er Dagrofa konstant opmærksom på eventuelle problematiske stoffer, der er under mistanke for at være f.eks. hormonforstyrrende eller kunne have skadelig virkning på børn. Det for at sikre, at kunderne ikke unødigt udsættes for risiko.

Dagrofa har allerede nået bemærkelsesværdige klimaresultater. Antallet af varenumre, som er forsynet med Svanemærket, er i 2015 steget med hele 45 %. Derudover har Dagrofa også opnået svanemærkning af flere butikker. Medio 2015 havde KIWI allerede syv svanemærkede butikker og var dermed den kæde af dagligvarebutikker, der var klar frontløber på dette område. KIWI-kæden arbejder for at udbrede antallet af svanemærkede butikker.

Gennem Grøn Balance-serien har forbrugeren en garanti for, at produkterne ikke indeholder problematiske stoffer eller stoffer, der blot er mistænkt for at være problematiske. Derudover arbejder Dagrofa løbende på at udvide sortimentet af Grøn Balance og andre produkter, der bærer Svanemærket og/eller Astma-Allergi Danmarks mærke.

LOKALT ENGAGEMENT OG SOCIALE INITIATIVER

Forretningsenhederne i Dagrofa vægter deres sociale engagement højt. Det gælder både sponsorater og support af større nationale begivenheder eller initiativer, der er helt tæt på kunderne.

Eksempelvis lancerede Dagrofa i sommeren 2015 den nye "Vælg dansk – du køber, vi gi'r"-kampagne, som var første led i et koncept for danske fødevarerproducenter. Kampagnen blev sat i gang for at støtte og bevare danskproducerede kvalitetsfødevarer og betyder, at prisen på en række udvalgte, danske produkter fastholdes, mens koncernen sender 50 øre retur til landmændene/producenterne. Kampagnen blev lanceret i koncernens fire største kæder.

MANGFOLDIGHEDS- OG KOMPETENCEUDVIKLINGSPOLITIK

Begrebet mangfoldighed dækker over tilstedeværelsen af mange forskellige personer på arbejdspladsen, herunder mænd og kvinder fra forskellige lande, kulturer og generationer.

Dagrofa-koncernen anser mangfoldighed blandt de ansatte som en styrke. Formålet med mangfoldighed er dog ikke blot synlige forskelle mellem de ansatte. Det drejer sig i høj grad også om den strategiske fordel, der opstår, når en bred vifte af evner, idéer og indsigter indgår i beslutningsprocessen.

Dagrofa arbejder med en inkluderende kultur. Det betyder et arbejdsklima, hvor alle uanset baggrund og køn har mulighed for at deltage fuldt ud til at skabe en forretningsmæssig succes, og et arbejdsklima hvor alle bliver værdsat og respekteret for deres færdigheder, erfaringer og synspunkter. Derfor har Dagrofa i 2015 iværksat nedenstående initiativer:

Kategoriorganisationens ledelse er blevet ændret, så tre, mod tidligere en, ud af otte ledere i kategori, pr. 1. april 2016 er kvinder.

Dagrofa ønsker at øge andelen af kvindelige ledere i virksomhedens øverste ledelse, så minimum 1/6 er kvinder i 2017. Det svarer til en fordobling i andelen af kvindelige ledere.

Derudover stræber Dagrofa efter at få flere kvinder i bestyrelsen og opfordrede derfor i forbindelse med sidste bestyrelsesvalg, flere kvinder til at stille op. Det resulterede i den første kvindelige, medarbejderrepræsentant i Dagrofas bestyrelse. Andelen af kvindelige bestyrelsesmedlemmer, på de af generalforsamlingens valgbare poster, udgør ved udgangen af 2015, 0 personer. Målet i 2017 er, at 1/6 er kvinder.

Dagrofa har indført vækstdialoger, hvor alle ledere og specialfunktioner en gang om måneden modtager konkret feedback på deres evne til drive og tænke vækst. Det har vist sig at være et effektivt værktøj til at afstemme forventninger mellem leder og medarbejder.

Dagrofa har udviklet og implementeret en særlig købmandsuddannelse. 11 talentfulde købmænd har gennemført uddannelsen, hvoraf fire af dem allerede har overtaget deres egen butik. Desuden har Dagrofa udviklet et særdeles ambitiøst onboardingprogram til KIWI's butikshefter, som bliver lanceret i 2016.

Dagrofa Logistik har udviklet et ledertrainee program for interne, timelønnede medarbejdere med ledelsespotentiale. De har gennemført et særligt lederudviklingsforløb i logistikken, som på sigt kan føre dem videre til en ledelseskariere i Dagrofa.

Købmænd om fremtiden



**FRANCHISETAGER
RASMUS JOHANSEN, 26 ÅR,
KIWI SKOVVEJEN, AARHUS:**

"Som franchisetager fra 1. marts 2016 er det meget motiverende at få ansvaret for en butik, hvor jeg forpligter mig til at stå i spidsen for butikken de næste fem år og til gengæld kan høste gevinsten af min indsats. Forud for aftale om franchise beviste jeg som butikschef gennem et halvt år, at jeg kunne genskabe en ledelsesmæssig stabilitet og øge omsætning og indtjening ved at tage et skridt ad gangen. Jeg fik styr på rytmer og rutiner og dermed overskud til sammen med medarbejderne at se på resultaterne og formulere nye mål for, hvad vi hele tiden kan gøre bedre. Det gælder om at sætte billeder i hovedet på medarbejderne. Konceptet, kunderne og beliggenheden har potentiale til at gøre os til KIWI nr. et i Aarhus. I februar var vi den femtestørste KIWI på landsplan målt på omsætning. Fremtiden ser derfor meget lovende ud. Ikke mindst fordi sortimentet er tilpasset, så vi som discountbutik fjerner os fra kioskerne og rykker tættere på supermarkederne".



**FRANCHISETAGER
HENRIK ENEVOLDSEN, 32 ÅR,
KIWI BIRKERØD:**

"En fantastisk genåbning efter tre måneders ombygning på grund af vandskade efter det tunge snefald sidst i november viser, at jeg har det rette koncept, bedste beliggenhed, dygtige medarbejdere og kunder, man kun kan drømme om. De køber kvalitet, sundhed og økologi. Det var forfærdeligt at holde butikken lukket et par måneder efter, at jeg var blevet franchisetager. Men nu er jeg og mine medarbejdere klar til at vinde kunderne tilbage, og det virker heldigvis til, at kunderne har savnet os. Vi vil være KIWI nr. et i Danmark. Efter en årrække med ledende stillinger i en konkurrerende kæde i Sverige var jeg egentlig indstillet på at tage en uddannelse som markedsføringsøkonom. Men under en pause i studierne fik jeg mulighed for at åbne KIWI i Lyngby, og så var jeg grebet af butikslivet igen. Og nu med en helt ny dimension, hvor jeg fundet ekstra 5 % indre potentiale som franchisetager".



**KØBMAND RENE POVLSSEN, 37 ÅR,
MENY RØNDE:**

"Jeg overtog butikken for fire år siden efter min forældre, som havde drevet den gennem 30 år. Jeg bygger videre på arven efter min forældre og den legendariske Vejle-købmand John Hanssen, der bl.a. grundlagde Favør. Kernen er viljen til at investere i fremtid og kunderne. Og personligt at kunne slippe kontrollen over

detaljerne til fordel for uddelegering af ansvar og tillid til medarbejderne. Jeg er blevet mindre konkluderende og mere lyttende. Samme udfordring har vi i forholdet mellem analytikerne i baglandet og købmanden. Teoretikerne og praktikerne kompetencer og erfaringer skal kombineres med kundernes behov og vores samlede evne til at være et skridt foran kunderne. Det er også derfor, at jeg har investeret i eget bageri, en betjent Paradis Is og caféområde. Når medarbejdere i fx Dagrofa IT er online med os i flere døgn i forbindelse med datafejl hos ekstern leverandør, viser det, at medarbejderne på servicekontoret vil slås for købmanden. Men det er også en rejse med mange udfordringer, som vi først lige er begyndt på".



**KØBMAND KIM ANDERSEN, 32 ÅR,
MENY HOLBÆK:**

"Vores nye MENY er fremtidens butik i Holbæk. Den skal løfte arven efter legendariske Strandberg som byens suveræne madbutik. Jeg har beliggenhed, medarbejdere og ikke mindst et koncept, som appellerer til flere og flere kunder, der vil have kvalitet, service og udvalg til konkurrencedygtige priser. Allerede som 25-årig blev jeg købmand, og jeg glæder mig til at skabe vækst på de næsten 1.800 salgskvadratmeter. Vi har forenet kapital fra KFI, indkøbsmuskler hos Dagrofa, koncept og markedsføring fra Købmandshuset og lokal tilpasning, hvor vi sætter friskhed, faglighed, torvestemning og service i højsædet. Siden vi åbnede den 29. november 2015, har vi fulgt vækstmålene. I forhold til min gamle SuperBest, der genåbner som KIWI, har vi oplevet markant vækst på ferskvarene".



**KØBMAND BENT KRISTENSEN, 60
ÅR, SPAR, RUTEN I TINGBJERG:**

"Siden jeg købte den daværende SuperBest i Tingbjerg for ti år siden, har jeg måttet stå model til bl.a. finanskrisen, bandeuro og flere kædeskift. Men som købmand gennem 39 år har jeg også lært, at man må følge med tiden, og derfor er det min ambition at tage ti år mere som franchisetager, forhåbentlig i en ny KIWI her i Tingbjerg. Min butik og pladsen omkring den skal saneres og omdannes til ældreboliger. Det sker for endegyldigt at gøre op med Tingbjerg som ghetto. Byfornyelsen i Tingbjerg mere end fordobler indbyggertallet til 16.000 og skaber ny beboersammensætning, som giver potentiale til at supplere KIWI med en MENY. Det er to stærke koncepter, som med de rette købmand i spidsen vil kunne erobre en stor del af de 170 mio. kr. dagligvarehandel, som lige nu forsvinder ud af området. Stærke kædekoncepter er fremtiden, og jeg vil gå skridtet fuldt ud i KIWI".

Danske Detailaktiviteter

Dagrofes danske detailaktiviteter er organiseret i Købmandshuset og profilhuset KIWI, der hver især har ansvaret for kædernes overordnede drift og markedsføring. Profilhusene står samtidig for driften af de butikker, som Dagrofa ejer.

KØBMANDSHUSET

Købmandshuset omfatter 545 dagligvarebutikker organiseret i kæderne MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb, hvoraf 41 butikker er koncernejede.

2015 blev året, hvor de første synergier af det nye fælles profilhus for MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb slog igennem. Den nye fælles ledelse for kæderne har givet en markant mere effektiv drift for købmændene og styrket konkurrenceevnen væsentligt. Markedsføring og loyalitetskampagner på tværs af kæderne har styrket indkøbsvolumen markant.

Årets helt store opgave gik med udvikling og opstart af den nye kæde MENY bestående af butikker fra SuperBest og EUROSPAR. Kunderne har taget rigtig godt imod den nye kæde, hvor satsningen på bl.a. vin, frugt og grønt, fersk fisk, delikatesser, slagtere i butikken og faguddannede MADarbejdere virkelig er blevet godt modtaget. Åbningen gik over al forventning og har resulteret i en flot og lønsom vækst i butikkerne, som er fortsat igennem hele 2015.

Samtidig med lanceringen af MENY-kæden, har købmænd fra MENY, SPAR og Min Købmand fået et helt nyt DNA. Vækstledelse har været en helt ny måde at tænke og arbejde på – udelukkende med fokus på lønsom vækst. Alle medarbejdere i MENY har været på fagkurser, træning i butikken og regionsvis samling og træning af alle medarbejdere. Der er brugt mere end 72.000 timer på uddannelse, og uddannelsen af både MADarbejdere og købmænd fortsætter i alle kæder.

Arbejdet med en ny markedsposition til SPAR er også startet op i 2015. Den nye strategiplan skal sikre, at SPAR står skarpt i markedet med butikker, der dækker kundernes daglige behov nu og i fremtiden, med fokus på friske varer og serviceydelser. Planen er, at SPAR skal relanceres i 1. halvår af 2016.

MENY lancerede i 2015 et nyt fordelsprogram, MENYkortet. Kunderne tilmelder deres dankort eller kreditkort og opnår dermed mulighed for personlige tilbud. Kunderne har taget rigtig godt imod det nye tiltag, som skal formateres til de øvrige kæder på et senere tidspunkt.

Primo december blev ledelsen styrket yderligere i Købmandshuset med ansættelsen af Allan Kristoffersen, ny kædedirektør til SPAR, Min Købmand og Let-Køb.

KONCEPTERNE I KØBMANDSHUSET

MENY er et fødevarermarked med en stærk ferskvareprofil med fokus på fersk fisk, kød, delikatesser, frugt og grønt og vin. MENY har Danmarks bredeste fødevarerassortiment, med alt fra prisbillige basisvarer til et bredt udvalg af gourmetprodukter. MENY er drevet af faguddannede MADarbejdere med passion for fødevarer og med den lokale købmand i front.

SPAR består af lokale supermarkeder med stærke tilbud og et stort udvalg af dagligvarer og discount ét og samme sted. SPAR har også fokus på at sikre, at kunderne kan få de lokale varer og serviceydelser. Det nye SPAR vil blandt andet tilbyde kunderne endnu flere valgmuligheder inden for både ferskvarer, friskbagt brød og convenienceprodukter.

Min Købmand er nærbutikker med stort nærvær i lokalområdet og en stærk lokal forankring. I Min Købmand sørger købmanden for, at butikkens varer og serviceydelser altid er netop de varer, som kunderne i lokalområdet efterspørger.

Let-Køb er butikker, der tilbyder kunderne det, de lige står og mangler. Butikkerne har lokale serviceydelser og et varerassortiment, der er 100 % tilpasset butikkens beliggenhed.

ANTAL BUTIKKER I KØBMANDSHUSET PR. 31/12-2015:

	DAGROFA-EJEDE BUTIKKER	SELVSTÆNDIGE KØBMÆND
MENY	34	85
SPAR	7	114
Min Købmand	-	192
Let-Køb	-	113

KIWI

KIWI er en landsdækkende discountkæde med 103 butikker, som alle er ejet af Dagrofa.

Oprindeligt er KIWI et norsk koncept, som de seneste 20 år er blevet en af Norges største succeser inden for dagligvarehandel. Kæden har siden 2008 været aktiv på det danske marked. De danske butikker tager på mange områder afsæt i det norske koncept, men sortimentet og en række andre elementer er tilpasset danske forhold.

I 2015 blev der etableret ti nye KIWI-butikker i Danmark. Af disse ligger de fire øst for Storebælt.

KIWIs ambition er at åbne 15 butikker om året i de kommende fem år. KIWI Bøsbrovej i Randers, der blev etableret

i efteråret 2014, var den første af en række stor-discount-butikker, som kæden konceptudvikler. I 2015 er der åbnet yderligere tre stor KIWI-butikker, og planen er at åbne fire mere i 2016.

KIWI er i 2015 begyndt at teste franchisekonceptet, i første omgang i to af kædens butikker. Testen kommer til at omfatte flere butikker i 2016, og kæden forventer, at flere butikker overgår til decideret franchisedrift i løbet af 2016.

KIWI indledte i 2014 også en ny positioneringsstrategi med henblik på at styrke brandet i discountsegmentet og løfte butikkernes omsætning. Som en del af strategien har KIWI sat sig det mål, at alle skal have råd til sundhed og har

derfor bl.a. fjernet moms på al frugt og grønt for kunder, der benytter kædens fordelskort. Dette er videreført i 2015, og kæden har haft en meget markant vækst inden for frugt og grønt.

OMSÆTNING OG MEDARBEJDERFORHOLD

Dagrofas 144 danske detailbutikker omsatte i 2015 for 4,7 mia. kr. mod 4,6 mia. kr. i 2014. Omsætningen i 2015 skal dog ses i lyset af, at Dagrofa havde flere danske detailbutikker i 2014. De 144 butikker havde pr. 31. december 2015 4.782 fuldtids- og deltidsansatte medarbejdere, hvilket er 188 flere end sidste år. I 2016 forventes en omsætning på niveau med 2015.



Dagrofa Logistik

Dagrofa Logistik er Danmarks største grossist inden for dagligvarer med MENY, SPAR, Min Købmand og KIWI som de største kunder. Dagrofa Logistik leverer også dagligvarer til en lang række kiosk- og conveniencekunder og andre supermarkeds kæder i Danmark, Grønland, Island og på Færøerne.

Dagrofa Logistik er 100 % ejet af Dagrofa, og ændrede pr. 1. oktober 2015 navn fra SuperGros til Dagrofa Logistik.

Det største fokus for året har været at vende de seneste fem års faldende omsætning og klargøre virksomheden til vækst.

Med en realiseret omsætning på niveau med sidste år er dette lykkedes. Samtidig er organisationen styrket med ansættelsen af en salgsdirektør, Kent Riis, og Dagrofa Logistik står derfor klar til at understøtte både Dagrofa-koncernen og øvrige kunder i deres ambition om fremtidig vækst.

Herudover har Dagrofa Logistik haft fokus på at effektivisere og optimere. Dette er blandt andet lykkedes ved at sikre kunderne levering af friskvarer inden kl. 9, øge tilgængeligheden af varer for kunderne og igangsætte vækstskabende salgsaktiviteter.



OMSÆTNING OG MEDARBEJDERFORHOLD

Omsætningen i 2015 blev 14,0 mia. kr., hvilket er på niveau med 2014. Dagrofa Logistik havde pr. 31. december 2015 i gennemsnit 594 antal fuldtidsansatte medarbejdere, hvilket er en medarbejder mere end året før.

I 2016 vil Dagrofa Logistik fortsat have fokus på optimeringer og effektiviseringer. Herudover skal der arbejdes på at styrke samarbejdet med kunderne for sammen med resten af Dagrofa-koncernen at kunne levere de bedste fødevareroplevelser til kunderne. Med en styrket salgsor-

ganisation vil Dagrofa Logistik også have fokus på at sikre lønsom vækst i 2016.

På baggrund af Dagrofa Logistiks styrkede organisation og fokusområderne for 2016 forventes i 2016 en omsætning, som er bedre end 2015.



Købmænd om fremtiden



**KØBMAND SØREN LAUSTEN
JØRGENSEN, 52 ÅR,
SPAR I KERTEMINDE:**

"For tre år siden var jeg til møde med 400 købmænd i Vejle, som til spørgsmålet "vil I bestemme mindre og tjene mere", råbte "ja". Og nu er det realistisk at tro, at målsætningen om at fordoble købmændenes markedsandel på 10-20 år, kan nås. Selv har jeg tredoblet omsætningen i de ni år, jeg har haft butikken i Kerteminde. Jeg vælger at have varer til de kunder, jeg har, og til de kunder jeg gerne vil have. God pris på baby-mad, krydderurter og meget andet. Dagrofa viser meget positive takter i forhold til at klæde købmændene bedre på til at skabe vækst. Færre brokkehoveder og flere som en del af et professionelt team, hvor købmanden fylder på med hygge, sjæl og kvalitet. Stoltheden breder sig som ringe i vandet".



**KØBMAND ANTON LEED, 38 ÅR,
LET-KØB, BARMER VED NIBE:**

"Man kan ikke være normal for at overleve som købmand i en lille landsby som Barmer med godt 80 husstande. Derfor sætser jeg og min kæreste Katrine også på vin, blomster og bage-off. På den måde når vi ud til et opland på tre gange så mange husstande. Vi er nok en af de mindste købmændsbutikker med et så stort udvalg af egne blomsterbuketter og en ægte vinkælder, hvor vi samler mange til vinsmagning. Men bankerne og realkreditlen gør det ikke nemt for den lille købmand at investere i fremtiden. Alt under en årlig omsætning på 10 mio. kr. er åbenbart ikke kreditværdigt. Heldigvis har den lokale butiksudlejer postet en del af huslejen tilbage i forbedringer af lokalerne. Som tidligere butikschef i Aldi blev jeg for snart ti år siden opfordret af en konsulent i SuperGros til at overtage butikken, efter at flere købmænd havde givet op. Jeg havde både alder og erfaring. Og var vant til stram styring af omkostninger. Oprindeligt lå her en brugs, som drejede nøglen om ved årtusindeskiftet. Bedre og rimelig finansiering kombineret med en stærk kæde, der giver plads til nicher og lokal tilpasning, vil kunne sikre en fremtid for min butik. Men det er i sidste ende op til politikerne, der kan ødelægge livet i landsbyen ved at tillade flere og større discountbutikker".



**KØBMAND LARS JENSEN
CHRISTHOLT, 55 ÅR,
LET-KØB, SKOTTEGÅRDEN PÅ
AMAGER:**

"Finanskrisen kostede mig en kassekredit og udskudte investeringer. Men som ny andelshaver i Fælleskassen har jeg igen fået bedre finansiering, fordi jeg investerer i både det fysiske og sociale miljø. Som noget nyt har jeg også fået GLS pakkepost med 2.000 afhentninger hver måned. Det får flere børnefamilier ind i bu-

tikken, som nyder at gå på opdagelse i vores legetøjsbutik bagest i butikken. Den personlige stil og atmosfære er eftertragtet af de unge som en modreaktion på de strømlinede discountbutikker. Samlet set er omsætningen steget med 1,2 mio. kr. i 2015. Jeg oplever samtidig, at Dagrofa har en holdning til, at de små købmænd skal overleve. Et bredere sortiment, Dagrofas private label mærke, Gestus, og fællesskabet omkring månedens tilbud får mig til at se positivt på fremtiden. Jeg har haft butikken i 11 år, og sammen med min hustru Michala og vores 20 dygtige medarbejdere vil vi gøre alt for at bevare købmanden i Danmarks ældste butikcenter".



**KØBMAND JOACHIM CYRILL
HANSEN, 46 ÅR,
MIN KØBMAND, HORBELEV PÅ
FALSTER:**

"Jeg og mine godt 20 medarbejdere arbejder tilsammen året rundt alle ugens dage fra kl. 7.30 til 21 for at holde liv i den lokale butik og landsbyen. Uden butik ingen landsby. Og som held i uheld har en skolelukning fået frontløbere og mange flere frivillige til at forvandle skolen til et levende kulturcenter. Der bliver nu investeret 8,5 mio. kr. i bygningerne. Sammen med et aktivt forenings- og idrætsliv med deltagelse af flere tusinde medlemmer giver det et fundament for min butik i fremtiden. Ellers ville den være lukket om mindre end fem år. Nu går vi i stedet den anden vej og investerer i et lokalt ejet tankanlæg med mottoet: tank lokalt og kør globalt. I 2015 var resultatet præget af mit første år som Min Købmand og en svær sommer. Men nu har vi styr på avisen og bruttoavance, så vi kan sætte fokus på at øge omsætningen trods lavere tryk på kampagnevarer. Vores væksttavle er et godt redskab. Vi ser på, hvad der er sket, og hvad vi kan gøre bedre. Købmandskabet bliver mere analytisk og mindre præget af mavefølelser. Samtidig glæder vi os over alle de egne varemærker, vi kan få i sortimentet. Det tegner alt i alt lovende – også for den lille købmand med den rette indstilling og opbakning fra et levende lokalmiljø".



**KØBMAND FREDDY NIELSEN, 61 ÅR,
MIN KØBMAND, SØSTJERNEN I
SÆDDING VED ESBJERG:**

"Jeg har tillid til min grossist og kædekontoret i Dagrofa. Min bundlinje blev bedre i 2015 end året før. Med fortsat 100 % opbakning på priser, koncept og avis ser jeg lyst på fremtiden. Jeg har haft butikken i 33 år, og konkurrencen har altid været hård. Nu er der ti butikker i en radius af to km, men jeg har altid fulgt med tiden ved at lytte til kunderne og give dem en god oplevelse. Vi har altid en voksen i butikken, vi laver tilbud på facebook og sms og leverer varer direkte til kunderne. Mælkepriserne er på plads, og vi har altid fokus på frisk frugt og grønt".

Dagrofa leverer de bedste fødevareroplevelser



FoodService Danmark

FoodService Danmark er landets førende leverandør af fødevarer til professionelle køkkener i Danmark. Virksomheden leverer kølede og dybfrosne fødevarer, kolonial, konserver og andre dagligvarer til kunder, som enten selv forarbejder fødevarer eller sælger dem videre.

Med de to landsdækkende forretningsområder, Dagrofa S-Engros og Catering Engros, har FoodService Danmark det stærkeste og mest lokale salgs- og distributionsnet på markedet for foodservice.

I 2015 har der været et særligt fokus på videreudvikling af varesortiment og etablering af grundsortimenter for at sikre, at sortimentssammensætningen er målrettet de primære kundesegmenter.

I december har FoodService Danmark indgået aftale om at købe 70 % af Grøn Fokus og CH Interfrugt. Grøn Fokus er en specialiseret økologigrossist og markedsledende inden for foodservice i Danmark. CH Interfrugt er en frugt- og grøntgrossist med fokus på foodservice.

FoodService Danmark har i 2015 frasolgt sin 80 % ejerandel i pålægsproducenten Søwi, da virksomheden ikke var en del af kerneforretningen. Derudover er ejerandelen på 38 % i den grønlandske grossistvirksomhed KK Engros blevet frasolgt, fordi FoodService Danmark ønsker at fokusere på det danske marked.

I 2015 er der investeret yderligere i KødGrossistens produktions- og lagerfaciliteter. De nuværende bygninger er udvidet med 1.700 m², som blev taget i brug i september. Dermed står KødGrossisten godt rustet til yderligere vækst.

DAGROFA S-ENGROS

Dagrofa S-Engros har 30 cash & carry-selvbetjeningsbutikker i Danmark og sælger primært fødevarer til kiosker, restauranter, caféer, fastfood-restauranter, barer og værts-huse.

I 2015 fortsatte Dagrofa S-Engros moderniseringen af butikkerne for at målrette dem yderligere til HORECA-kunderne. Der er især fokus på udviklingen af ferskvaresortimentet og salgsarealet i samarbejde med koncernens to specialist-selskaber KødGrossisten og Prima frugt.

Der har i 2015 været et særligt fokus på at øge de eksisterende kunders samlede køb, herunder er click & collect-konceptet easyengros.dk blevet skærpet yderligere, så

konceptet i dag tilbyder et ferskvaresortiment på mere end 2.000 varenumre inden for kød, ost, frisk fisk, frugt og grønt.

CATERING ENGROS

Catering Engros er totalleverandør af fødevarer til blandt andet kantiner, restauranter, hoteller, hospitaler og plejehjem.

I 2015 har Catering Engros fortsat fokus på at vinde markedsandele på HORECA- og kantinemarkedet. Dette er bl.a. sket gennem en fokuseret salgsindsats mod disse to segmenter, herunder videreudvikling af det unikke loyalitetskoncept CE-xtra, som tilbyder en række services inden for egenkontrol, kalkulationssystemer, indkøbsaftaler og forretningsudvikling.

Der har også været særlig fokus på en mere effektiv og kundeorienteret logistik, så virksomheden står godt rustet til at møde HORECA-kundernes særlige behov.

FoodService Danmark er ene- eller medejer af en række virksomheder med særlige kompetencer inden for fødevarer:

- I Prima frugt, som leverer frisk frugt og grønt
- I KødGrossisten, som leverer okse- og svinekød, fjerkræ, lam og pålæg
- I HKI OST, som er specialist i importerede og danske specialoste.

OMSÆTNING OG MEDARBEJDERFORHOLD

I 2015 landede omsætningen i FoodService Danmark på 4,7 mia. kr. mod 4,3 mia. kr. i 2014. Udviklingen dækker over vækst i alle selskaber. Samlet set har FoodService Danmark vundet markedsandele i 2015.

FoodService Danmark havde pr. 31. december 2015 1.187 fuldtids- og deltidsansatte medarbejdere, hvilket er 38 flere end året før til trods for frasalgene af Søwi og KK Engros.

På baggrund af markedsudviklingen og igangsatte væksttiltag forventer FoodService Danmark en stigende omsætning i 2016.





Pisiffik

Pisiffik er Grønlands førende detailkæde, og har 40 butikker fordelt på den grønlandske vestkyst. Butikkoncepterne omfatter Pisiffik, SPAR, Torrak Fashion, Elgiganten, Pisattat og JYSK. Desuden grossistvirksomheden KK Engros og elektronikforretningen NotaBene. Pisiffik er repræsenteret i de største byer på Grønland; Qaqortoq, Nuuk, Maniitsoq, Sisimiut, Aasiaat og Ilulissat.

I 2015 konsoliderede Pisiffik virksomhedens kerneområder og fokuserede på pris og markedsføring. Det betød, at Pisiffik fastholdt sin markedsposition på det grønlandske marked og nåede en økonomisk milepæl, da kæden rundede en milliard i omsætning.

I efteråret 2015 styrkede Pisiffik sin position på det grønlandske elektronikmarked ved at købe elektronikbutikken NotaBene i Nuuk med tilhørende webshop. Derudover åbnede Pisiffik Elgiganten i Ilulissat. Med udgangen af 2015 har Pisiffik købt de resterende 38 % af datterselskabet KK Engros.

Pisiffiks loyalitetsprogram, bonusiClub, fortsatte sin succes og har i dag 28.194 medlemmer, svarende til 95 % af den mulige målgruppe. Pisiffik uddelte i 2015 10,9 mio. kr. i rabatter til medlemmer af loyalitetsprogrammet.

Der har især også været fokus på vækstledelse og implementeringen af væstkultur på alle niveauer i virksomheden i 2015.

I december 2015 åbnede Pisiffik sit nye hovedkontor i Nuuk. Både omgivelser og ansatte tog godt imod beslutningen om at flytte fra Sisimiut til Nuuk, og næsten alle medarbejdere valgte at flytte med. Synergieffekten af samlingen af hele servicekontoret i Nuuk er stor.

OMSÆTNING OG MEDARBEJDERFORHOLD

Omsætningen i 2015 blev 1,0 mia. kr., hvilket er en stigning på ca. knap 5 % i forhold til 2014. Pisiffik havde pr. 31. december 2015 659 fuldtids- og deltidsansatte medarbejdere.

PISIFFIK





Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2015 for Dagrofa aps.

Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig og de udøvede regnskabsmæssige skøn for forsvarlige.

Koncernregnskabet og årsregnskabet giver derfor efter vores opfattelse et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver og passiver, den finansielle stilling samt resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og selskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og af koncernens og selskabets finansielle stilling samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og selskabet står overfor.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Ringsted, den 6. april 2016

DIREKTION



Per Thau



Henrik Christiansen

BESTYRELSE



Tommy Korneliussen
Formand



Sverre Rune Kjær



Regitze Bo Nielsen



Michael Holm Johansen
Næstformand



Michael Christiansen



Niels Aggerholm



Runar Hollevik



Per Christiansen



Keld Lakshøj-Hansen

Den uafhængige revisors erklæringer

Til kapitalejerne i Dagrofa aps

PÅTEGNING PÅ KONCERNREGNSKABET OG ÅRSREGNSKABET

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Dagrofa aps for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2015, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, noter og anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Koncernregnskabet og årsregnskabet udarbejdes efter årsregnskabsloven.

LEDELSENS ANSVAR FOR KONCERNREGNSKABET OG ÅRSREGNSKABET

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser nødvendig for at udarbejde et koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

REVISORS ANSVAR

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i koncernregnskabet og årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og

årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede. Formålet hermed er at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, og om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige, samt en vurdering af den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

KONKLUSION

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2015 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter samt koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2015 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af koncernregnskabet og årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet.

København, den 6. april 2016

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 77 12 31



Torben Jensen
Statsautoriseret revisor



Jørgen Lund Antonsen
Statsautoriseret revisor

Koncernpengestrømsopgørelse

	1/1 - 31/12 2014 T.kr.	1/1 - 31/12 2015 T.kr.
Resultat før afskrivninger	117.482	249.982
Regulering for ændringer i driftskapital:		
Varedebitorer og andre tilgodehavender	63.218	122.770
Handelsvarer	570.835	-113.572
Leverandørgæld, statsafgifter og anden gæld	-545.846	49.081
Pengestrøm fra primær drift	205.689	308.261
Betalte renter m.v.	-37.433	-38.792
Modtagne renter m.v.	3.269	5.318
Selskabsskat afregning	28.574	-6.606
Pengestrøm fra driften	200.099	268.181
Investering, immaterielle og materielle anlægsaktiver	-246.054	-359.115
Afhændelse materielle anlægsaktiver	215.001	61.783
Tilgang finansielle anlægsaktiver (netto)	1.404	-845
Køb af kapitalandele m.m.	0	-2.405
Salg af kapitalandele	0	334.718
Pengestrøm fra investeringsaktiviteter	-29.649	34.136
Tilgang ansvarlig lånekapital	184.730	0
Afdrag langfristet gæld	-243.052	-24.071
Udbytte, netto	-1.673	-3.626
Udbetaling af overskudsandele i interessentskaber m.m.	-8.756	-5.324
Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter	-68.751	-33.021
Nettoforskydning i likvide beholdninger og værdipapirer	101.699	269.296
Likvide beholdninger og værdipapirer ved årets begyndelse	152.925	254.624
Afgang ved virksomhedssalg	0	20.846
Likvide beholdninger og værdipapirer ved årets udgang	254.624	544.766

Resultatopgørelse

Morderselskab		Koncern				
1/1 - 31/12 2014 T.kr.	1/1 - 31/12 2015 T.kr.		Note	1/1 - 31/12 2014 T.kr.	1/1 - 31/12 2015 T.kr.	
3.916.603	3.818.745	Omsætning	1	19.627.700	19.608.961	
138.988	116.785	Andre driftsindtægter	2	85.235	47.302	
4.055.591	3.935.530	Indtægter i alt		19.712.935	19.656.263	
-2.712.473	-2.663.572	Vareforbrug		-16.501.874	-16.423.828	
-874.622	-744.614	Andre eksterne omkostninger	3	-1.499.226	-1.371.074	
-743.611	-706.395	Personaleomkostninger	4	-1.594.353	-1.611.377	
-275.115	-179.051	Resultat før afskrivninger		117.482	249.984	
-268.254	-257.139	Af- og nedskrivninger	5	-402.605	-395.627	
0	-65.477	Andre driftsomkostninger	2	0	-43.147	
-543.369	-501.667	Resultat af primær drift		-285.123	-188.790	
178.136	230.463	Indtægter af kap.andele i dattervirksomheder	10	0	0	
1.639	1.674	Indtægter af kap.andele i associerede virksomheder	10	1.639	1.674	
0	0	Indtægter af værdipapirer, der er anlægsaktiver		500	136	
19.854	13.860	Finansielle indtægter	6	2.769	5.182	
-37.989	-38.847	Finansielle omkostninger	6	-37.433	-38.792	
-381.729	-294.517	Resultat før skat		-317.648	-220.590	
109.963	96.567	Skat af årets resultat	7	58.525	33.992	
-271.766	-197.950	Resultat før minoritetsinteresser		-259.123	-186.598	
0	0	Minoritetsinteressers andel af resultat		-12.643	-11.352	
-271.766	-197.950	Årets resultat		-271.766	-197.950	
Forslag til resultatdisponering						
179.775	232.136	Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode				
-451.541	-430.086	Overført resultat				
-271.766	-197.950					

Balance

Moderselskab			Koncern		
31/12 - 2014 T.kr.	31/12 - 2015 T.kr.	Aktiver	Note	31/12 - 2014 T.kr.	31/12 - 2015 T.kr.
86.643	55.433	IT-software		129.393	93.090
111.358	93.580	Goodwill		133.407	112.317
109.037	90.559	Varemærker og andre immat. anlægsaktiver		110.961	93.519
4.857	5.972	Immaterielle anlægsaktiver under udførelse		4.857	6.363
311.895	245.544	Immaterielle anlægsaktiver	8	378.618	305.289
130.188	119.268	Grunde og bygninger		1.164.444	794.341
288.040	343.888	Driftsmateriel og inventar		479.881	459.041
165.363	160.695	Indretning af lejede lokaler		185.057	176.265
6.337	2.703	Materielle anlægsaktiver under udførelse og forudbetalinger for materielle anlægsaktiver		15.322	8.295
589.928	626.554	Materielle anlægsaktiver	9	1.844.704	1.437.942
1.115.435	946.648	Kapitalandele i dattervirksomheder		0	0
6.338	6.512	Kapitalandele i associerede virksomheder		6.338	6.512
63	60	Andre værdipapirer og kapitalandele		2.665	260
61.603	60.892	Langfristede tilgodehavender		62.735	60.537
1.183.439	1.014.112	Finansielle anlægsaktiver	10	71.738	67.309
2.085.262	1.886.210	Anlægsaktiver i alt		2.295.060	1.810.540
270.000	271.543	Varebeholdninger		1.275.473	1.161.819
8.587	6.464	Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	11	1.255.347	1.124.210
382.069	173.530	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0
72	0	Tilgodehavender hos associerede virksomheder		72	0
63.073	46.351	Andre tilgodehavender		179.395	148.689
131.942	154.964	Udskudt skatteaktiv		33.016	82.607
5.157	2.314	Periodeafgrænsningsposter		6.793	4.010
590.900	383.623	Tilgodehavender		1.474.623	1.359.516
77	38	Værdipapirer		344	316
205.280	555.021	Likvide beholdninger		277.426	583.014
1.066.257	1.210.225	Omsætningsaktiver i alt		3.027.866	3.104.665
3.151.519	3.096.435	Aktiver i alt		5.322.926	4.915.205

Balance

Mодerselskab			Koncern		
31/12 - 2014 T.kr.	31/12 - 2015 T.kr.	Passiver	Note	31/12 - 2014 T.kr.	31/12 - 2015 T.kr.
123.688	123.688	Selskabskapital		123.688	123.688
771.821	822.499	Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode		0	0
234.069	-11.920	Overført resultat		1.005.890	810.579
1.129.578	934.267	Dagrofas andel af egenkapital		1.129.578	934.267
0	0	Minoritetsandele af egenkapital		79.697	17.147
1.129.578	934.267	Egenkapital i alt		1.209.275	951.414
0	0	Udskudt skat		51.863	0
0	0	Hensatte forpligtelser i alt		51.863	0
185.071	194.523	Ansvarlig lånekapital		185.071	194.523
125.497	121.740	Prioritetsgæld		588.222	555.144
138.516	133.106	Bankgæld		138.516	133.106
29.731	28.314	Renteswaps og anden langfristet gæld		34.837	32.610
478.815	477.683	Langfristede gældsforpligtelser i alt	12	946.646	915.383
7.771	8.420	Kortfristet del af prioritetsgæld m.m.		20.892	30.742
32	61	Bankgæld		23.146	38.564
49.863	55.487	Leverandørgæld		2.398.563	2.439.349
1.156.734	1.363.550	Gæld til tilknyttede virksomheder		0	0
3.207	0	Skyldig statsafgift, moms og skat		101.333	83.715
325.519	256.967	Anden kortfristet gæld		571.208	456.038
1.543.126	1.684.485	Kortfristede gældsforpligtelser i alt		3.115.142	3.048.408
3.151.519	3.096.435	Passiver i alt		5.322.926	4.915.205
		Eventualforpligtelser	13		
		Sikkerhedsstillelser	13		
		Nærtstående parter	14		

Egenkapitalopgørelse

Specifikation af bevægelser på selskabskapitalen

T.kr.	1/1 - 31/12 2011	1/1 - 31/12 2012	1/1 - 31/12 2013	1/1 - 31/12 2014	1/1 - 31/12 2015
Selskabskapital primo	105.000	105.000	110.000	123.688	123.688
Kapitalforhøjelse	0	5.000	13.688	0	0
Kapitalnedsættelse	0	0	0	0	0
Selskabskapital ultimo	105.000	110.000	123.688	123.688	123.688

Selskabets anpartskapital udgør nominelt t.kr. 123.688 fordelt på nominelt t.kr. 13.688 A-anpartskapital og t.kr. 110.000 B-anpartskapital. Selskabets anpartskapital er udstedt i anparter á DKK 1 eller multipla heraf.

Specifikation af bevægelser på egenkapitalen

Koncern

T.kr.	Selskabs- kapital	Overført resultat	Egen- kapital i alt
Saldo pr. 1. januar 2015	123.688	1.005.890	1.129.578
Regulering af renteswaps	0	4.118	4.118
Køb af egne anparter	0	-1.479	-1.479
Årets resultat	0	-197.950	-197.950
Egenkapital pr. 31. december 2015	123.688	810.579	934.267
Ansvarlig lånekapital			184.753
Samlet ansvarlig kapital			1.119.020

Specifikation af bevægelser på egenkapitalen

Moderselskab

T.kr.	Selskabs- kapital	Reserve for nettoopskriv. efter indre værdis metode	Overført resultat	Egen- kapital i alt
Saldo pr. 1. januar 2015	123.688	771.821	234.069	1.129.578
Regulering af renteswaps	0	0	4.118	4.118
Køb af egne anparter	0	0	-1.479	-1.479
Årets resultat	0	232.136	-430.086	-197.950
Ultimoregulering som følge af frasalg m.v.	0	-181.458	181.458	0
Egenkapital pr. 31. december 2015	123.688	822.499	-11.920	934.267
Ansvarlig lånekapital				184.753
Samlet ansvarlig kapital				1.119.020

Beholdningen af egne anparter kan specificeres således:

T.kr.	Nominal værdi	% af selskabskapital
Beholdning pr. 1. januar 2015	428	0,35
Beholdning pr. 31. december 2015	1.056	0,85

Tilgangen af anparter skyldes ophør af samarbejdet med de pågældende anpartshavere.

Noter

1. Omsætning

Moderselskab			Koncern	
2014 T.kr.	2015 T.kr.		2014 T.kr.	2015 T.kr.
		Geografiske markeder		
3.916.603	3.818.745	Danmark	18.099.552	18.009.397
0	0	Grønland, Færøerne og Island	1.528.148	1.599.564
3.916.603	3.818.745		19.627.700	19.608.961
		Forretningsområder		
3.916.603	3.818.745	Detail	5.697.140	5.760.719
0	0	Grossist	9.688.624	9.301.010
0	0	Foodservice	4.241.936	4.547.232
3.916.603	3.818.745		19.627.700	19.608.961

2. Andre driftsindtægter/-omkostninger

Andre driftsindtægter vedrører udlejning af ejendomme, forpagtningsafgifter samt fortjeneste ved salg af materielle anlægsaktiver. Andre driftsomkostninger omfatter et nettotab bestående af gevinst på 22,4 mio. kr. og tab på 65,5 mio. kr.

3. Andre eksterne omkostninger

Heri er indeholdt honorar til generalforsamlingsvalgt revisor med:

Moderselskab			Koncern	
2014 T.kr.	2015 T.kr.		2014 T.kr.	2015 T.kr.
1.383	1.278	Revisionshonorar til PricewaterhouseCoopers	2.900	2.755
63	0	Revisionshonorar til andre revisionsfirmaer	63	0
0	11	Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	19	11
195	375	Skatterådgivning	200	395
445	109	Andre ydelser	456	604
2.086	1.773		3.638	3.765

4. Personaleomkostninger

Moderselskab			Koncern	
2014 T.kr.	2015 T.kr.		2014 T.kr.	2015 T.kr.
690.793	655.244	Gager og løn	1.474.348	1.487.821
43.577	42.884	Pensionsforsikringspræmier	99.990	104.424
9.241	8.267	Andre omkostninger til social sikring	20.015	19.132
743.611	706.395		1.594.353	1.611.377
		Til bestyrelse og direktion er der i regnskabsåret udbetalt nedennævnte lønninger og vederlag m.v. inkl. løn m.v. til fratrådte direktører:		
2.200	1.904	Bestyrelse	2.200	1.904
9.503	9.256	Direktion	9.503	9.256
11.703	11.160		11.703	11.160
1.984	1.797	Det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte medarbejdere i regnskabsåret	4.266	4.188

5. Af- og nedskrivninger

Moderselskab			Koncern	
2014 T.kr.	2015 T.kr.		2014 T.kr.	2015 T.kr.
45.929	53.602	IT-software	64.731	77.547
25.061	14.306	Goodwill	29.798	25.712
41.241	31.791	Varemærker og andre imm. anlægsaktiver	51.460	33.620
7.082	7.479	Bygninger	56.187	61.563
118.943	107.088	Driftsmateriel og inventar	167.044	151.064
29.998	42.873	Indretning af lejede lokaler	33.385	46.121
268.254	257.139		402.605	395.627

6. Finansielle poster

Moderselskab			Koncern	
2014 T.kr.	2015 T.kr.		2014 T.kr.	2015 T.kr.
19.658	11.588	I regnskabsposten indgår: Renteindtægter tilknyttede virksomheder	0	0
8.251	9.225	Renteomkostninger tilknyttede virksomheder	0	0

7. Skat af årets resultat

Moderselskab			Koncern	
2014 T.kr.	2015 T.kr.		2014 T.kr.	2015 T.kr.
109.963	96.567	Årets udskudte skat	58.525	33.992
109.963	96.567		58.525	33.992

8. Immaterielle anlægsaktiver

Koncern				
T.kr.	IT-software	Goodwill	Varemærker og andre imm. aktiver	Under udførelse
Kostpris pr. 1. januar 2015	336.082	355.153	180.212	4.857
Regulering primo	0	0	0	7.367
Overførsler i årets løb til andre poster	7.070	0	4.763	-11.832
Tilgang til kostpris	43.267	4.806	16.178	6.343
Afgang til kostpris	-37.796	-386	-12.588	-372
Kostpris pr. 31. december 2015	348.623	359.573	188.565	6.363
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2015	206.689	221.746	69.251	0
Årets af- og nedskrivninger	77.547	25.712	33.620	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-28.703	-202	-7.825	0
Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2015	255.533	247.256	95.046	0
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2015	93.090	112.317	93.519	6.363

Moderselskab				
T.kr.	IT-software	Goodwill	Varemærker og andre imm. aktiver	Under udførelse
Kostpris pr. 1. januar 2015	148.464	276.740	138.750	4.857
Regulering primo	0	0	0	1.746
Overførsler i årets løb til andre poster	1.840	0	4.763	-6.603
Tilgang til kostpris	22.392	3.100	13.313	6.345
Afgang til kostpris	-7.525	-200	-12.588	-373
Kostpris pr. 31. december 2015	165.171	279.640	144.238	5.972
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2015	61.821	165.382	29.713	0
Årets af- og nedskrivninger	53.602	20.878	31.791	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-5.685	-200	-7.825	0
Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2015	109.738	186.060	53.679	0
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2015	55.433	93.580	90.559	5.972

9. Materielle anlægsaktiver

Koncern				
T.kr.	Grunde og bygninger	Drifts- materiel og inventar	Indretning af lejede lokaler	Under ud- førelse og forud- betalinger
Kostpris pr. 1. januar 2015	1.777.223	1.483.004	380.681	15.322
Regulering primo	0	0	0	-7.367
Overførsler i årets løb til andre poster	0	6.559	0	-6.559
Tilgang til kostpris	46.713	191.412	43.146	7.250
Afgang til kostpris	-696.552	-378.928	-20.370	-351
Kostpris pr. 31. december 2015	1.127.384	1.302.047	403.457	8.295
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2015	612.779	1.003.123	195.624	0
Årets af- og nedskrivninger	61.563	151.064	46.121	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-341.299	-311.181	-14.553	0
Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2015	333.043	843.006	227.192	0
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2015	794.341	459.041	176.265	8.295

Danske ejendommers ejendomsværdi ifølge seneste offentlige ejendomsvurderinger udgør 692,4 mio. kr.

Efter seneste offentlige ejendomsvurderinger er der afholdt omkostninger til udvidelser på 17,2 mio. kr. Den bogførte værdi af danske ejendomme udgør 794,3 mio. kr. pr. 31. december 2015.

Bogført værdi af finansielt leasede aktiver udgør 0,5 mio. kr.

Moderelskab				
T.kr.	Grunde og bygninger	Drifts- materiel og inventar	Indretning af lejede lokaler	Under ud- førelse og forud- betalinger
Kostpris pr. 1. januar 2015	240.981	785.625	333.359	6.337
Regulering primo	0	0	0	-1.746
Overførsler i årets løb til andre poster	0	3.766	0	-3.766
Tilgang til kostpris	386	163.977	38.205	1.878
Afgang til kostpris	-9.221	-140.965	-7.224	0
Kostpris pr. 31. december 2015	232.146	812.403	364.340	2.703
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2015	110.793	497.585	167.996	0
Årets af- og nedskrivninger	7.479	107.088	42.873	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-5.394	-136.158	-7.224	0
Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2015	112.878	468.515	203.645	0
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2015	119.268	343.888	160.695	2.703

Danske ejendommers ejendomsværdi ifølge seneste offentlige ejendomsvurderinger udgør 183,5 mio. kr.

Efter seneste offentlige ejendomsvurderinger er der ikke afholdt omkostninger til udvidelser.

Bogført værdi af finansielt leasede aktiver udgør 0,5 mio. kr.

10. Finansielle anlægsaktiver

	Koncern		
T.kr.	Kapital- andele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapital- andele	Lang- frlstede tilgode- havender
Kostpris pr. 1. januar 2015	5.736	2.956	62.735
Tilgang til kostpris	0	0	2.533
Afgang til kostpris	0	-2.401	-4.731
Kostpris pr. 31. december 2015	5.736	555	60.537
Opskrivninger pr. 1. januar 2015	602	16	0
Årets opskrivning	1.674	150	860
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-1.500	-150	-860
Opskrivninger pr. 31. december 2015	776	16	0
Nedskrivninger pr. 1. januar 2015	0	307	0
Årets nedskrivning	0	123	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	0	-119	0
Nedskrivninger pr. 31. december 2015	0	311	0
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2015	6.512	260	60.537

10. Finansielle anlægsaktiver (fortsat)

T.kr.	Moterselskab			
	Kapital- andele i dattervirks- somheder	Kapital- andele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapital- andele	Lang- fristede tilgode- havender
Kostpris pr. 1. januar 2015	338.345	5.736	355	61.603
Tilgang til kostpris	1.000	0	0	2.481
Afgang til kostpris	-214.420	0	0	-1.640
Kostpris pr. 31. december 2015	124.925	5.736	355	62.444
Opskrivninger pr. 1. januar 2015	827.177	602	15	0
Årets opskrivning	222.238	1.674	0	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-172.894	-1.500	0	0
Opskrivninger pr. 31. december 2015	876.521	776	15	0
Nedskrivninger pr. 1. januar 2015	50.087	0	307	0
Årets nedskrivning	4.711	0	3	1.552
Nedskrivninger pr. 31. december 2015	54.798	0	310	1.552
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2015	946.648	6.512	60	60.892

11. Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser

T.kr.	Koncern	
	2014	2015
Heraf forfalder efter 1 år	20.033	22.049

12. Langfristede gældsforpligtelser

Moterselskab			Koncern	
31/12 - 2014 T.kr.	31/12 - 2015 T.kr.		31/12 - 2014 T.kr.	31/12 - 2015 T.kr.
7.771	8.420	Indenfor 1 år	20.892	30.742
352.611	371.633	Mellem 1 og 5 år	413.701	435.087
126.204	106.050	Efter 5 år	532.945	480.296
486.586	486.103		967.538	946.125
		Heraf forpligtelser fra finansiel leasing:		
25	25	Indenfor 1 år	25	25
100	100	Mellem 1 og 5 år	100	100
346	346	Efter 5 år	346	346
471	471		471	471

I gælden indgår ansvarlig lånekapital T.kr. 184.753. Lånet fyldstgøres i tilfælde af låntagers opløsning eller konkurs efter låntagers øvrige kreditorer. Forretningen udgør 5% p.a., og lånet forfalder til betaling december 2018.

13. Eventualforpligtelser

Moderselskab			Koncern	
31/12 - 2014 T.kr.	31/12 - 2015 T.kr.		31/12 - 2014 T.kr.	31/12 - 2015 T.kr.
82.274	257.771	Kautionsforpligtelser*	32.736	31.984
76.654	246.451	*: Heraf overfor datterselskaber		
		Leasingforpligtelser:		
7.903	7.709	Indenfor 1 år	32.766	34.171
15.664	12.728	Mellem 1 og 5 år	61.986	69.782
25.802	0	Efter 5 år	27.477	4.433
49.369	20.437		122.229	108.386
		Huslejeforpligtelser:		
223.587	238.311	Indenfor 1 år	231.866	233.421
513.769	662.689	Mellem 1 og 5 år	533.806	663.663
526.048	619.963	Efter 5 år	531.992	621.694
1.263.404	1.520.963		1.297.664	1.518.778
		Til sikkerhed for bankengagement:		
2.985	2.985	Ejerpantebreve	20.700	17.875
129.195	125.484	Til sikkerhed for priloritetslån	605.042	581.211
130.146	106.622	er tinglyst pant i grunde og bygninger med en bogført værdi på i alt	798.994	759.264

Øvrige forhold:

Fra 1. november 2013 har koncernens danske selskaber udgjort en selvstændig sambeskatningsenhed med Dagrofa aps som administrationselskab. De sambeskattede selskaber hæfter solidarisk for det samlede skattetilsvær i sambeskatningen.

Dagrofa-koncernen har udstedt bankgarantier for 418 t.kr. til sikkerhed for leverandørbetalinger mod 857 t.kr. sidste år.

Dagrofa aps har påtaget sig en købsforpligtelse vedrørende en dagligvarebutik til en pris på ca. 3 mio. kr. gældende fra 2018 til 2023.

14. Nærtstående parter

Koncern

NorgesGruppen ASA, Karenslyst allé 12-14, 300 Skøyen, 0213 Oslo
 ApS KFI-Figros, Svanemøllevej 16, 2100 København Ø

Anpartshaver
 Anpartshaver

Øvrige nærtstående parter omfatter de øvrige selskaber i koncernen under NorgesGruppen samt selskabets direktion og bestyrelse. Samhandlen med nærtstående parter foregår på markedsvilkår.

Dagrofa har pr. 31/12-2015 solgt ejerandelen på 86 % i Pisiff til NorgesGruppen og KFI. I regnskabsåret er betalt 50,3 mio. kr. i husleje og 3,6 mio. kr. i leasingydelse til KFI.

Moderselskab

NorgesGruppen ASA, Karenslyst allé 12-14, 300 Skøyen, 0213 Oslo
 ApS KFI-Figros, Svanemøllevej 16, 2100 København Ø

Anpartshaver
 Anpartshaver

Øvrige nærtstående parter omfatter de øvrige selskaber i koncernen under NorgesGruppen samt selskabets direktion og bestyrelse. Dagrofa aps stiller likviditet til rådighed for koncernens datterselskaber via selskabernes deltagelse i koncernens cash pool-ordning. Samhandlen med nærtstående parter foregår på markedsvilkår.

Dagrofa har pr. 31/12-2015 solgt ejerandelen på 86 % i Pisiff til NorgesGruppen og KFI. I regnskabsåret er betalt 50,3 mio. kr. i husleje og 3,6 mio. kr. i leasingydelse til KFI.

Anvendt regnskabspraksis

REGNSKABSRUNDLAG

Årsrapporten for Dagrofa-koncernen og for moderselskabet Dagrofa aps er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for store virksomheder i regnskabsklasse C.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til tidligere år.

Årsrapporten er aflagt i DKK 1.000.

GENERELT OM INDREGNING OG MÅLING

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med, at de indtjenes, mens omkostninger indregnes med de beløb, som vedrører regnskabsåret. Værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster.

Aktiver indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde selskabet, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes, når selskabet som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at indfrielse af forpligtelsen vil medføre et forbrug af selskabets økonomiske ressourcer.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost i det efterfølgende.

Visse finansielle aktiver og forpligtelser måles til amortiseret kostpris, hvorved der indregnes en konstant effektiv rente over løbetiden. Amortiseret kostpris opgøres som oprindelig kostpris med fradrag af eventuelle afdrag samt tillæg/fradrag af den akkumulerede amortisering af forskellen mellem kostpris og nominelt beløb.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige tab og risici, der fremkommer, inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterer på balancedagen.

KONCERNREGNSKABET

Koncernregnskabet omfatter moderselskabet og dattervirksomheder, hvori moderselskabet direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmerne. Kapitalandele i virksomheder, hvori koncernen besidder mellem 20% og 50% af stemmerne og udøver en betydelig indflydelse på virksomhedens drift (associerede virksomheder), måles til indre værdi. Den forholdsmæssigt ejede andel af de associerede virksomheders resultat efter skat indregnes som en særskilt post i resultatopgørelsen.

Koncernregnskabet aflægges på grundlag af reviderede regnskaber for moderselskabet og dattervirksomhederne ved en sammenlægning af poster af ensartet karakter. Der foretages eliminering af intern samhandel og andre interne driftsposter, interne mellemværender samt interne avancer.

Den bogførte værdi af moderselskabets kapitalandele i dattervirksomheder udlignes med den forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes indre værdi.

Et positivt forskelsbeløb mellem kostprisen for kapitalandele og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser på anskaffelsestidspunktet indregnes som goodwill under immaterielle anlægsaktiver og afskrives over den økonomiske brugstid, som er fastsat til maksimalt 10 år.

MINORITETSINTERESSER

Ved opgørelse af koncernresultat og koncernegenkapital anføres den del af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital, der kan henføres til minoritetsinteresser, som særskilte poster i resultatopgørelse og balance. Minoritetsinteresser indregnes på grundlag af omvurderingen af overtagne aktiver og forpligtelser til dagsværdi på tidspunktet for erhvervelse af datterselskaber.

Ved efterfølgende ændringer i minoritetsinteresser medtages den ændrede andel i resultatet fra tidspunktet for ændringen.

OMREGNING AF FREMMED VALUTA

Transaktioner i fremmed valuta er i årets løb omregnet til transaktionsdagens kurs. Gevinster og tab, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen.

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens kurs. Forskelle mellem balancedagens kurs og transaktionsdagens kurs indregnes i resultatopgørelsen.

AFLEDTE FINANSIELLE INSTRUMENTER

Afledte finansielle instrumenter indregnes første gang i balancen til kostpris og måles efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter klassificeres som "Andre tilgodehavender" henholdsvis "Anden langfristet gæld".

Ændring i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter indregnes i resultatopgørelsen, medmindre det afledte finansielle instrument klassificeres og opfylder kriterierne for regnskabsmæssig afdækning, jf. nedenfor.

REGNSKABSMÆSSIG AFDÆKNING

Ændring i dagsværdien af finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder kriterierne for afdækning af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes i resultatopgørelsen sammen med de ændringer i dagsværdien af det afdækkede aktiv eller den afdækkede forpligtelse, som kan henføres til den risiko, der er afdækket.

Ændring i dagsværdien af finansielle instrumenter, der er klassificeret som, og opfylder betingelserne for afdækning af forventede fremtidige transaktioner, indregnes på egenkapitalen under overført resultat for så vidt angår den effektive del af afdækningen. Den ineffektive del indregnes i resultatopgørelsen. Resulterer den afdækkede transaktion i et aktiv eller en forpligtelse, overføres det beløb - som er udskudt under egenkapitalen - fra egenkapitalen og indregnes i kostprisen for henholdsvis aktivet eller forpligtelsen. Resulterer den afdækkede transaktion i en indtægt eller en omkostning overføres det beløb - som er udskudt under egenkapitalen - fra egenkapitalen til resultatopgørelsen i den periode, hvor den afdækkede transaktion indregnes. Beløbet indregnes i samme post som den afdækkede transaktion.

RESULTATOPGØRELSEN

OMSÆTNING

Omsætningen ved salg af handelsvarer og tjenesteydelser indregnes i resultatopgørelsen, såfremt levering og risikoovergang til køber har fundet sted inden årets udgang. Nettoomsætningen indregnes eksklusiv moms og med fradrag af rabatter og bonus i forbindelse med salget.

ANDRE DRIFTSINDTÆGTER/-OMKOSTNINGER

Posten indeholder regnskabsposter af sekundær karakter i forhold til virksomhedens hovedaktiviteter, herunder nettotab ved salg af datterselskaber.

VAREFORBRUG

Vareforbrug indeholder det forbrug af varer, der er anvendt for at opnå årets omsætning.

FINANSIELLE POSTER

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder renter, finansielle omkostninger ved finansiel leasing samt kursregulering på værdipapirer.

SELSKABSSKAT OG UDSKUDT SKAT

Årets skat, der består af årets aktuelle skat, forskydning i udskudt skat samt eventuelle reguleringer vedrørende tidligere år, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte på egenkapitalen.

Udskudt skat indregnes efter gældsmetoden og omfatter alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser. Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførbare skattemæssige underskud, indregnes i balancen, såfremt det er sandsynligt, at aktivet vil blive udnyttet. Udskudt skat måles efter gældende skatteregler og med den skattesats, der forventes at være gældende, når de midlertidige forskelle udlignes. Ændringer i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatserne indregnes i resultatopgørelsen.

Koncernens danske selskaber udgør en selvstændig sambeskatningsenhed med Dagrofa aps som administrationsselskab. Skatteeffekten af sambeskatningen fordeles på såvel overskud som underskud i dattervirksomhederne i forhold til disses skattepligtige indkomster.

BALANCEN

IMMATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

Immaterielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Afskrivning foretages over aktivernes økonomiske brugstid, dog maksimalt over:

IT-software	3 - 5 år
Goodwill	5 - 10 år
Varemærker og andre immaterielle anlægsaktiver	3 - 7 år

MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Kostpris omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til løn, materialer og vedligeholdelse m.v.

Afskrivningsgrundlaget er kostpris med fradrag af forventet restværdi efter afsluttet brugstid. Der foretages lineære afskrivninger, baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider, dog maksimalt:

Grunde og bygninger:	
Bygninger	33 år
Boliger	50 år
Installationer	10 - 20 år
Driftsmateriel og inventar:	
Lager- og butiksinventar	7 - 10 år
Transportmateriel	5 år
Kontorinventar og maskiner	3 - 5 år
Indretning af lejede lokaler	10 år

Bygningsinvesteringer med en anskaffelsespris under t.kr 100 og øvrige materielle anlægsaktiver med en anskaffelsespris under t.kr 25 omkostningsføres i anskaffelsesåret.

Finansielt leasede aktiver indregnes i balancen og afskrives efter samme retningslinier som ejede aktiver af samme art. Leasingforpligtelser vedrørende finansielt leasede aktiver indregnes i balancen som gældsforpligtelser. Leasingydelsens rentedel indregnes i resultatopgørelsen under finansielle omkostninger.

Avance og tab ved løbende udskiftning af materielle anlægsaktiver indregnes i resultatopgørelsen.

NEDSKRIVNING AF ANLÆGSAKTIVER.

Såvel immaterielle som materielle anlægsaktiver nedskrives til genvindingsværdien, såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi. Genvindingsværdien opgøres som den højeste værdi af nettosalgsprisen og kapitalværdien.

FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder indregnes og måles i moderselskabets regnskab efter indre værdis metode. I balancen indregnes den forholdsmæssige andel af disse virksomheders regnskabsmæssige indre værdi, reduceret med koncerninterne avancer og med tillæg af goodwill.

I resultatopgørelsen indregnes den forholdsmæssige andel af disse virksomheders regnskabsmæssige resultat efter eliminering af koncerninterne fortjenester og med fradrag af afskrivning på goodwill.

VAREBEHOLDNINGER

Beholdningen af indkøbte handelsvarer måles til anskaffelsespris, opgjort efter FIFO-princippet, eller til nettorealisationsværdi, såfremt denne er lavere.

Nettorealisationsværdien for varebeholdninger opgøres som forventet salgssum med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der afholdes for at effektivere salget, og fastsættes under hensyntagen til omsættelighed og ukurans.

ANDRE VÆRDIPAPIRER OG KAPITALANDELE

Værdipapirer måles til dagsværdi på balancedagen. Børsnoterede værdipapirer måles til børskurs. Andre værdipapirer måles til salgsværdi, baseret på beregnet kapitalværdi. Værdireguleringer indregnes i resultatopgørelsen.

TILGODEHAVENDER

Tilgodehavende måles til den værdi, hvortil de efter en individuel vurdering skønnes at indgå med. Der nedskrives til imødegåelse af forventet tab.

UDBYTTE

Foreslået udbytte indregnes som en forpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på generalforsamlingen. Udbytte, som forventes udbetalt for året, vises som en særskilt post under egenkapitalen.

EGNE ANPARTER

Erhvervelse, salg og udlodning af egne anpartar indregnes direkte på egenkapitalen.

HENSATTE FORPLIGTELSE

Hensatte forpligtelser indregnes, når selskabet som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at indfrielse af forpligtelsen vil medføre et forbrug af selskabets økonomiske ressourcer. Hensatte forpligtelser måles som det bedste skøn på balancedagen over de udgifter, der er nødvendige for at afvikle forpligtelsen.

FINANSIELLE GÆLDSFORPLIGTELSE

Fastforrentede lån som realkreditlån og lån hos kreditinstitutter, der forventes holdt til udløb, indregnes ved låneoptagelse til det modtagne provenu med fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles lånene til amortiseret kostpris, svarende til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rente, således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi (kurstabet) indregnes i resultatopgørelsen over låneperioden.

Gæld til leverandører, tilknyttede og associerede virksomheder samt anden gæld måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til nominal værdi.

PENGESTRØMSOPGØRELSE FOR KONCERNEN

Pengestrømsopgørelsen viser koncernens pengestrømme for året samt likviditeten ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme vedrørende driftsaktiviteter opgøres efter den indirekte metode med udgangspunkt i indtjeningen før afskrivninger reguleret for ændringer i driftskapital, betalinger vedrørende finansielle poster samt selskabsskat.

Pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver samt værdipapirer henført under investeringsaktiviteter. Ved køb og salg af virksomheder reguleres pengestrømme for til- og afgang af aktiver og passiver. Anskaffelsessummer opgøres til overtagelsessummer reguleret for overtagne likvider.

Likvider omfatter likvide beholdninger, let realisable værdipapirer med ubetydelig risiko for værdiændringer samt kortfristet bankgæld.

FORKLARING AF NØGLETAL

EBITA-GRAD	=	$\frac{\text{Resultat før afskrivninger på goodwill og finansielle poster} \times 100}{\text{Omsætning}}$
AFKAST PÅ INVESTERET KAPITAL	=	$\frac{\text{Resultat før afskrivninger på goodwill og finansielle poster} \times 100}{\text{Investeret kapital}}$
EGENKAPITALANDEL	=	$\frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver}}$
FORRENTNING AF EGENKAPITAL	=	$\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$
INVESTERET KAPITAL	=	Ikke rentebærende arbejdskapital tillagt ikke rentebærende anlægsaktiver. Goodwill måles til anskaffelsessum.



**Dagrofa aps**

Kærup Industrivej 12
4100 Ringsted

Telefon: +45 70 20 02 68
www.dagrofa.dk

Dagrofa Logistik a/s

Knud Højgaards Vej 19
7100 Vejle

Telefon: +45 70 10 02 03
www.supergros.dk

FoodService Danmark a/s

Nørremarken 2, Skovlund
6823 Ansager

Telefon: +45 70 80 80 80
www.foodservicedanmark.dk

KIWI

Knud Højgaards Vej 19
7100 Vejle

Telefon: +45 70 10 14 34
www.kiwi.dk

MENY

Kærup Industrivej 12
4100 Ringsted

Telefon: + 45 88 20 68 11
www.meny.dk

SPAR

Kærup Industrivej 12
4100 Ringsted

Telefon: + 45 88 20 68 13
www.spar.dk

Min Købmand

Kærup Industrivej 12
4100 Ringsted

Telefon: + 45 88 20 68 16
www.minkobmand.dk

Let-Køb

Kærup Industrivej 12
4100 Ringsted

Telefon: + 45 88 20 68 15
www.letkob.dk

