



ÅRSRAPPORT
2016

Dagrofa

CVR-NR. 28527411

Dagrofa aps, Kærup Industrivej 12, 4100 Ringsted

Således vedtaget på selskabets ordinære generalforsamling den 30. maj 2017:

Som dirigent:



Torbjørn Malmsteen



INDHOLD

DAGROFAS FORMÅL	4
CENTRALE BEGIVENHEDER	6
KONCERNSTRUKTUR	8
HOVED- OG NØGLETAL	10
ÅRET I HOVEDTAL	11
LEDELSESBERETNING	12
MENY, SPAR, MIN KØBMAND OG LET-KØB	26
KIWI	28
DAGROFA LOGISTIK	30
FOODSERVICE DANMARK	32
LEDELSESPÅTEGNING	34
DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING	35
REGNSKAB	38
NOTER	43
ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS	52

DAGROFAS FORMÅL

I DAGROFA ER VI ALLE KØBMÆND,
OG VI KÆMPER FOR AT GØRE
GODE OPLEVELSER I BUTIKKEN
OG BEDRE MAD PÅ BORDET
TIL HVERDAGSKOST FOR HVER KUNDE.

DERFOR BYGGER VORES HVERDAG PÅ:

KØBMANDSLIDENSKAB
KØBMANDSLOKALKENDSKAB
KØBMANDSMORSKAB OG
KØBMANDSFÆLLESSKAB





JANUAR-
MARTS

MENY indgår partnerskab med Lagkagehuset om etablering af shop-in-shop-butikker i udvalgte MENY-butikker.

KIWI trimmer butiksnettet og melder ud, at kæden lukker 11 urentable butikker inden udgangen af marts 2016.

APRIL

SPAR-kæden relanceres under overskriften *En af de lokale* bakket op af massiv markedsføring.

Kampagnen *Sjov på tur* skydes i gang i Dagrofa. Det er første gang i Danmark, at forbrugerne får mulighed for at få rabat på oplevelser, når de handler dagligvarer.

Dagrofa tilbagebetaler 1,5 millioner kroner til de danske landmænd i forbindelse med *Vælg dansk*-kampagnen.

Dagrofa igangsætter en ny uddannelse som MENY detail-sommelier.

Totalstandsats MENY åbner i Søborg.

MAJ-
JULI

SPAR Bælum åbner efter ombygning og modernisering med hjælp fra midler fra byens borgere.

MENY indgår samarbejde med Peter Beier Chokolade om åbning af shop-in-shop-butikker i en række MENY-butikker.

Catering Engros indgår strategisk sponsor-aftale med Nordens førende restaurant-guide, White Guide.

Dagrofa præsenterer nyt, moderne logo.

Nyistandsat og udvidet MENY åbner i Sæby.

Dagrofa S-Engros åbner stor, ombygget butik i Helsingør.

KIWI er hovedsponsor for *TV2 på Tour* under TV2's dækning af årets Tour de France cykelløb.

AUGUST-
SEPTEMBER

Dagrofa ansætter ny kategoridirektør, Hans Holmstedt, og ny kommunikationsdirektør, Jan Helleskov.

FoodService Danmark overtager aktiemajoriteten i økologigrossisten Grøn Fokus.

FoodService Danmark tager første spadestik til nyt terminalbyggeri og domicil på 75.000 kvadratmeter i Ishøj.

Ny SPAR-butik åbner i Nykøbing Falster.

Dagrofa indgår samarbejde med Verifone, hvilket betyder, at koncernens 2.000 betalingsterminaler skal udskiftes med Verifone-terminaler.

KIWI præsenterer kædens nye payoff *Discount med omtanke*.

Dagrofa lancerer sammen med KFI Erhvervsdrivende Fond *Butiksdrejebogen*, som er en guide til udvikling og etablering af nye købmandsbutikker.

Catering Engros bliver officiel sponsor for CSR-projektet *Klar til Start- en særlig vej i job*.

OKTOBER

Dagrofa melder ud, at koncernen ønsker at fastholde ejerskabet af FoodService Danmark, som forbliver et selvstændigt selskab i Dagrofa.

MENY vinder tre af Landbrug & Fødevarers priser. MENY Aalborgs slagtermester Thor Bak vinder Slagterprisen, MENY Vermlandsgade vinder Frugt- og Grøntprisen og MENY Hellerup vinder Mejeriprisen.

Christian Kragbøll, MENY købmand på Vermlandsgade, Amager vinder Danish Retail Award 2016.

Niels Karstensen bliver ansat som ny kædedirektør for SPAR, Min Købmand og Let-Køb.

NOVEMBER-
DECEMBER

Catering Engros indvier udvidelse af lageret i Middelfart. Lageret er udvidet med 1.800 kvadratmeter.

SPAR-busser kører mere end 1.100 danskere hjem til jul under kampagnen *Et lift hjem til jul*.

Ny Dagrofa S-Engros butik åbner i Holstebro.

Den første Dagrofa S-Engros+ åbner på ny adresse i Valby, mens Dagrofa S-Engros Østerbro genåbner efter en omfattende ombygning.

KONCERNSTRUKTUR

Pr. 31. december 2016

DAGROFA-KONCERNEN



KONCERNLEDELSEN - DETAIL & GROSSIST

NAVN	STILLING
Per Thau	Koncernchef, Dagrofa-koncernen
Henrik Christiansen	Koncernøkonomidirektør, Dagrofa-koncernen
Peter Hiort-Lorenzen (udtrådt 1/5 2017)	Koncerndirektør, Forretningsudvikling, HR & Kommunikation, Dagrofa-koncernen
Hans Holmstedt	Kategori direktør, Dagrofa-koncernen
Jørgen Nielsen (udtrådt 7/4 2017)	Koncerndirektør, MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb
Carsten Hansen*	Kædedirektør, KIWI
Lars Arnløv Jørgensen	Adm. direktør, Dagrofa Logistik
Niels Karstensen (indrådt 7/4 2017)	Kædedirektør, SPAR, Min Købmand og Let-Køb
Kenneth Pedersen (indrådt 1/5 2017)	Kædedirektør, MENY
Per Ahlmann Andersen (indrådt 1/5 2017)	IT direktør, Dagrofa-koncernen
Ditlev Piper (indrådt 1/5 2017)	HR/Komm. direktør, Dagrofa-koncernen
Sune Vorre (indrådt 1/5 2017)	Udviklingsdirektør, Dagrofa-koncernen

* Carsten Hansen, kædedirektør KIWI er en del af koncernledelsen, indtil afviklingen af KIWI er afsluttet.

LEDELSE - FOODSERVICE

NAVN	STILLING
Henrik Clausen (udtrådt 1/2 2017)	Adm. direktør, FoodService Danmark
Christian Storinggaard (indrådt 1/2 2017)	Adm. direktør, FoodService Danmark
Niels Peter Habekost	Økonomidirektør, FoodService Danmark

HOVED- OG NØGLETAL

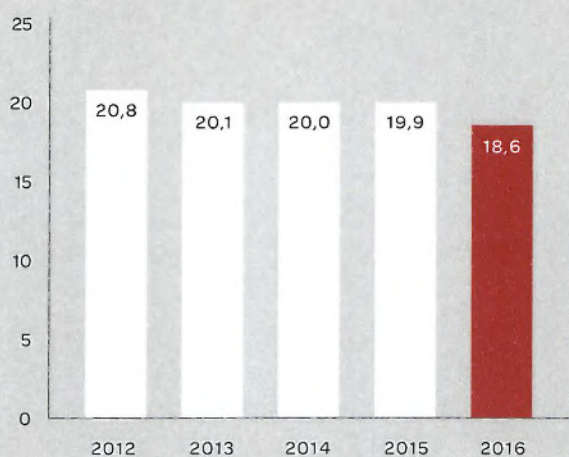
Dagrofa-koncernens resultat før skat og minoriteter blev i 2016 på -556 mio. kr. mod -221 mio. kr. i regnskabsåret 2015. Omsætningen blev 18,6 mia. kr., hvilket er 1,3 mia. kr. lavere end i 2015. Omsætningen er kraftigt påvirket af frasalg af Pisiffik, og indtjeningen er kraftigt påvirket af nedskrivninger som følge af lukningen af KIWI.

Årets samlede investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver udgjorde 469 mio. kr. Antallet af fuldtidsansatte medarbejdere i året var i gennemsnit 4.106 imod 4.188 i 2015, svarende til et fald på 82 medarbejdere. Set over en 5-årig regnskabsperiode kan koncernens udvikling beskrives ved følgende hoved- og nøgletal:

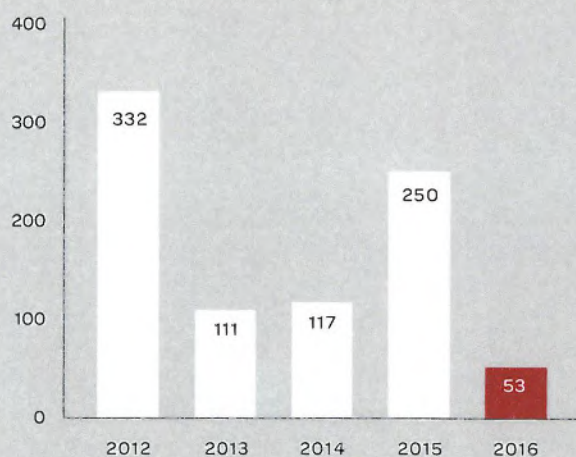
MIO.KR.	2016	2015	2014	2013	2012
Resultatopgørelse					
Omsætning	18.592	19.932	19.997	20.054	20.782
Resultat før afskrivninger (EBITDA)	53	250	117	111	332
Resultat før goodwillafskrivninger (EBITA)	-498	-163	-255	-200	100
Resultat af primær drift (EBIT)	-525	-189	-285	-256	49
Resultat af finansielle poster	-31	-32	-33	-16	-20
Resultat før skat og minoriteter	-556	-221	-318	-272	28
Resultat efter skat og minoriteter	-655	-198	-272	-221	34
Balance					
Balancesum	4.132	4.915	5.323	6.253	5.399
Investeret kapital	1.594	1.517	2.163	2.710	2.670
Investering i materielle anlægsaktiver	395	288	170	232	497
Dagrofas andel af egenkapital	282	934	1.130	1.406	1.488
Pengestrømme					
Pengestrømme fra:					
Driftsaktiviteter	-109	268	200	287	456
Investeringsaktiviteter	-434	34	-30	-363	-617
Heraf investeringer i immaterielle og materielle anlægsaktiver	-469	-359	-246	-309	-584
Finansieringsaktiviteter	-35	-33	-69	515	224
Årets forskydninger i likvider	-578	269	102	439	64
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte medarbejdere	4.106	4.188	4.266	4.151	3.921
Nøgletal					
Overskudsgrad (EBITA)	Neg.	Neg.	Neg.	Neg.	0,5%
Afkastningsgrad (afkast på investeret kapital)	Neg.	Neg.	Neg.	Neg.	3,8%
Egenkapitalandele	6,8%	19,0%	21,2%	22,5%	27,6%
Forrentning af egenkapital	Neg.	Neg.	Neg.	Neg.	2,6%

ÅRET I HOVEDTAL

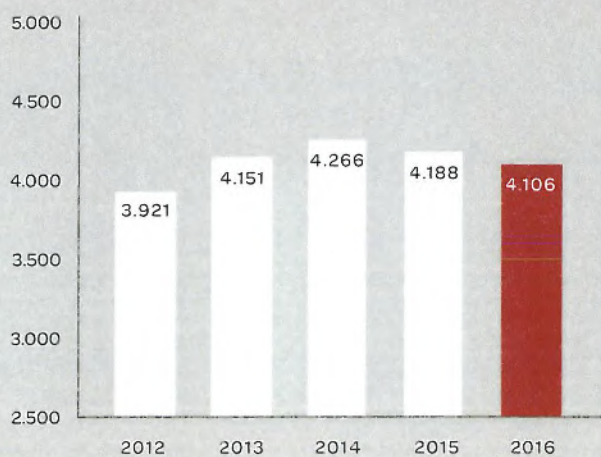
OMSÆTNING (MIA. KR.)



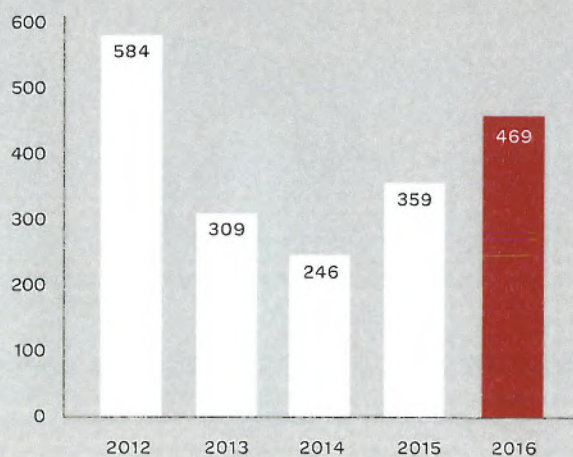
EBITDA (MIO. KR.)



GENNEMSNITLIGT ANTAL
FULDTIDSANSATTE MEDARBEJDERE



INVESTERINGER (MIO. KR.)



LEDELSESBERETNING 2016 DAGROFA-KONCERNEN



Ny koncernledelse pr. 1/5 2017. Fra venstre:

*Per Thau, Henrik Christiansen, Hans Holmstedt, Lars Arnløv Jørgensen, Niels Karstensen, Kenneth Pedersen,
Per Ahlmann Andersen, Ditlev Piper, Sune Vorre.*

Dagrofa er Danmarks største købmanskæde med selvstændige købmænd og er samtidig en af landets store dagligvarekoncerner, som hver dag arbejder på at levere de bedste fødevareroplevelser til forbrugerne. Dagrofa har cirka 7.600 fuldtids- og deltidsansatte medarbejdere, og tælles de ansatte hos de selvstændige købmænd med, er der omkring 16.500 medarbejdere i Dagrofa-koncernen. I 2016 opnåede Dagrofa en samlet omsætning på 18,6 milliarder kroner.

Ifølge Retail Institute Scandinavia A/S stod Dagrofa ved indgangen til 2017 for cirka en femtedel af danskernes dagligvareforbrug, når der købes ind i supermarkeder, discountbutikker og kiosker eller spises på restauranter, fastfoodbarer eller i kantiner.

Dagrofa står bag dagligvarekæderne MENY, KIWI, SPAR, Min Købmand og Let-Køb.

Dagrofa ejer 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 145 dagligvarebutikker ud af i alt 623 butikker.

Dagligvarekæderne i Dagrofa bliver, ligesom andre uafhængige dagligvarebutikker, serviceret af Dagrofas salgs- og logistikforretning, Dagrofa Logistik, som er Danmarks største fødevareregrossist.

Gennem FoodService Danmark driver Dagrofa desuden Dagrofa S-Engros, som med 29 butikker er landets førende cash & carry-kæde, og Catering Engros, der leverer fødevarer til kantiner, hoteller og restauranter.

Dagrofa bygger på en række fusioner og strategiske opkøb i den frie købmandssektor, både i grossistledet og i detailledet. Et afgørende kapitel i koncernens historie blev skrevet i 2013, hvor NorgesGruppen og de selvstændige købmænd sammen med KFI Erhvervsdrivende Fond blev ejere af Dagrofa, som samtidig overtog ejerskabet af SPAR og MENY.

Som resultat af et strategisk skift i Dagrofa er det blevet besluttet at lukke KIWI-kæden i Danmark. Beslutningen blev officielt meldt ud den 28. april 2017. Der skal i den forbindelse lyde et stort tak til alle KIWI-medarbejdere, som har ydet en fantastisk indsats og til lagerpersonale og ansatte i supportfunktioner, som mister deres job som følge af afviklingen af KIWI.

Nærværende årsregnskab er påvirket af nedskrivninger, som er foretaget, fordi beslutningen om afvikling af KIWI er taget, inden revision af regnskabet er blevet afsluttet.

ÅRSRESULTAT

Omsætningen i Dagrofas 145 egne detailbutikker steg i 2016 med 7,7 procent. Dagrofas MENY- og SPAR-butikker nåede i 2016 en omsætning på 2,7 milliarder kroner mod 2,5 milliarder kroner i 2015. Omsætningen i KIWI-butikkerne landede i 2016 på 2,3 milliarder kroner mod 2,2 milliarder kroner i 2015.

Totalt set endte Dagrofas omsætning i 2016 på 18,6 milliarder kroner mod 19,9 milliarder kroner i 2015, hvilket svarer til et fald på 1,3 milliarder kroner. Afvigelsen skyldes primært salget af de grønlandske selskaber Pisiffik A/S og KK Engros I/S samt frasalget af FoodService Danmarks selskab Sørwi A/S. Korrigeres sidste års omsætning for salget af disse selskaber, udgør faldet 0,4 milliarder kroner, som dækker over en stigning i detailomsætningen og et fald i grossistomsætningen. Faldet i grossistomsætningen skyldes hovedsageligt tabt omsætning til en række Shell-stationer, idet de er konverteret til Circle K.

Koncernens resultat før afskrivninger (EBITDA) udgjorde i 2016 53 millioner kroner mod 250 millioner kroner i 2015. Korrigeret for de solgte selskaber med i alt 81 millioner kroner svarer det til et fald på 116 millioner kroner, som dækker over en forbedring i indtjeningen på Dagrofas basisforretning. EBITDA for 2016 har været præget af fortsat store investeringer for at skabe fundamentet for fremtidens Dagrofa, herunder lukning af urentable butikker, styrket ledelse og markedsføring på tværs af kædekoncepter, relancering af SPAR samt opbygning og markedsføring af loyalitetsprogrammer i MENY og SPAR. EBITDA for 2016 er også påvirket af investeringer i et langsigtet effektiviserings- og optimeringsprogram, der omhandler hele Dagrofa-koncernen samt beslutningen om lukningen af KIWI.

Koncernens resultat før goodwillafskrivninger (EBITA) i 2016 blev -498 millioner kroner mod -163 millioner kroner i 2015. I sidste års EBITA indgik de solgte selskaber med et positivt EBITA på 37 millioner kroner. Dagrofa-koncernens resultat før skat og minoriteter blev i 2016 på -556 millioner kroner mod -221 millioner kroner i 2015. Efter skat og minoriteter udgør resultatet -655 millioner kroner mod -198 millioner kroner i 2015.

Årets resultat er i meget høj grad påvirket af beslutningen om afviklingen af KIWI. Beslutningen har medført ekstraordinære nedskrivninger på i alt 260 millioner kroner, og koncernens skatteaktiver er nedskrevet til 0 kroner.

NY KONCERNSTRATEGI I DAGROFA

Dagrofa gennemfører et strategisk skift, som indebærer, at KIWI-kæden lukkes og fokus sættes på købmandsbutikker og Food-Service Danmark.

FORMÅL MED STRATEGISK SKIFT

Dagrofa har besluttet at fokusere på at være lokale, og at være et fødevarermarked i høj kvalitet. Derfor er det besluttet at lukke discountkæden KIWI, som omfatter 103 butikker fordelt over hele landet hvoraf cirka 30 af butikkerne konverteres til enten SPAR eller MENY, mens de resterende butikker lukkes i løbet af sommeren 2017.

Lukningen berører ca. 2.400 medarbejdere, herunder butikspersonale, lagerpersonale og ansatte i supportfunktioner, hvor det forventes at en tredjedel af disse medarbejdere fortsætter i funktioner under de konverterede butikker.

HVAD OPNÅS

KIWI har gennem flere år været underskudsgivende og ved lukning af kæden øges koncernens profitabilitet, ligesom det giver flere ressourcer til at fokusere på de fortsættende aktiviteter. Lukning af KIWI-kæden vil medføre et væsentlig forbedret EBITDA fremadrettet, og der forventes således positiv drift fra senest 2019.

Lukning og konvertering af KIWI-butikker er likviditetskrævende, men likviditetsbehovet er dækket gennem forbedrede bankfaciliteter, kapitalindskud fra ejere samt reduktion i øvrige investeringer.

Den nye strategi har opbakning fra selskabets ejere og bankforbindelser og selskabets to største anpartshavere har således i april 2017 givet tilsagn om tilføring af næsten 700 millioner kroner i ny kapital. Endvidere har selskabet indgået forbedrede aftaler med dets bankforbindelser, som bl.a. indebærer både en forlængelse og forhøjelse af selskabets kreditfaciliteter.

NY STRUKTUR

Som et led i ovennævnte lukning og konvertering af KIWI-butikker har ledelsen besluttet en ny organisationsstruktur, som allerede fra 2017 skal sikre fokus på og synliggørelse af koncernens fortsættende aktiviteter. Dette vil sammen med kapitalindskuddet fra ejerne medføre en væsentlig forbedret soliditet i selskabet, ligesom de reelle værdier i koncernen synliggøres ved indskud af alle de fortsættende aktiviteter i et nyt selskab, mens alene afviklingen af KIWI forbliver i det nuværende Dagrofa aps (skifter navn til Mahia17 aps). Det nye selskab vil være ejet af Dagrofa aps.

Med den nye struktur sikres endvidere, at de fortsættende aktiviteter er samlet i en koncern, som i kraft af de nye bankaftaler er sikret tilstrækkelig likviditet, ligesom soliditetsgraden vil være tilfredsstillende. Den fremtidige struktur fremgår af illustrationen på side 15.

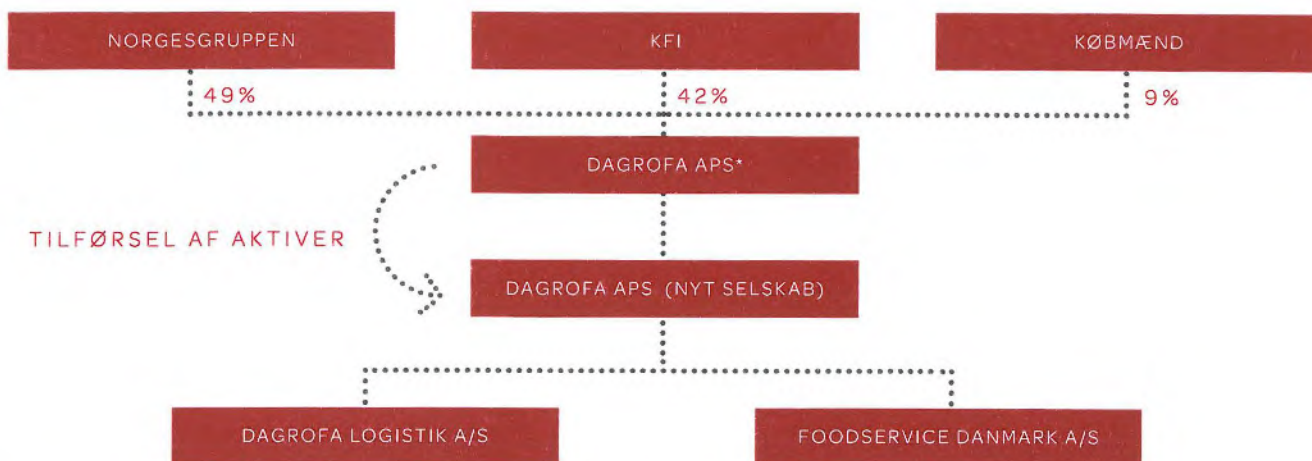
Omstruktureringen gennemføres ved en skattepligtig tilførsel (apportindskud) af alle aktiver og forpligtelser pr. 1/1 2017 i Dagrofa aps bortset fra aktiver og forpligtelser vedrørende ophørende KIWI-butikker til et nystiftet selskab (Dagrofa aps), som opstår som led i tilførslen. Selskabet bliver datterselskab til Dagrofa aps, og ejerne vil derfor uændret være NorgesGruppen, KFI og de tilsluttede købmænd.

Overdragelsen gennemføres til dagsværdier, således at merværdier synliggøres i det nye Dagrofa aps. Selskabet forventes at få en egenkapital på ca. 1,9 milliarder kroner og en soliditet på 34 procent ud fra en samlet koncernbalance på i alt ca. 5,6 milliarder kroner

Kapitalindskuddet på i alt næsten 700 millioner kroner foretages i Dagrofa aps, men bankfaciliteterne placeres i det nye Dagrofa aps. Begge selskabers likviditet vil herefter være tilstrækkelig.

Efter omstruktureringen vil alle fortsættende aktiviteter være i eller under det nystiftede Dagrofa aps, mens eneste aktivitet i det nuværende Dagrofa aps vil være afvikling af KIWI, samt ejerskab til det nystiftede Dagrofa aps.

FREMTIDIG STRUKTUR



* Skifter navn til Mahia17 aps, så det nye selskab kan navngives Dagrofa aps.



ÅRET I HOVEDTRÆK

I løbet af året er der arbejdet målrettet på at videreføre koncernens vækststrategi med fokus på fortsat styrkelse af kæde- og butikskoncepter, uddannelse af medarbejdere, optimering af produkt-sortimentet samt styrkelse af baglandet, herunder indkøb, IT, logistik og HR.

MENY er landets hurtigst voksende fødevarermarked og har i løbet af året modtaget en række prestigefyldte fødevarerpriser, helt i tråd med planen om at gøre MENY til Danmarks foretrukne fødevarermarked.

Udviklingen af MENY-kædens butikker og koncepter er fortsat i 2016. 22 butikker er i større eller mindre grad blevet moderniseret i løbet af året. På konceptsidens er der også sket meget i MENY i 2016, blandt andet indenfor convenience og shop-in-shop-løsninger.

En af de trends, som er vurderet til at få afgørende betydning for detailhandlen de kommende år, er convenience. I MENY betyder dette både en ny tilgang til, hvordan butikken driver de betjente afdelinger og introduktionen af nye, spændende selvbetjente fødevarer. Delikatessafdelingerne viser også i 2016 en flot udvikling med markant vækst, men også tilførslen af et helt nyt sortiment under Dagrofas private label, Gestus, og udrulningen af et moderne og attraktivt koncept for salatbarer viser stort potentiale. Satsningen på området forventes at blive øget de kommende år med flere innovative tiltag.

I forlængelse af lokale aftaler om shop-in-shops i MENY-butikker, indgik kæden i 2016 to strategiske samarbejder med Peter Beier Chokolade og Lagkagehuset om etablering af en række butikker i MENYs forområder. Partnerskaberne er et værdifuldt aktiv for butikkerne og hjælper med at løfte fødevarerprofilen til et endnu højere niveau samtidig med, at de giver den enkelte købmand et godt afkast på de udlejede arealer.

SPAR-kæden har gennemgået en succesfuld repositionering med fokus på kædens stærke lokalforankring. Ved indgangen til 2017 fremstår Dagrofas dagligvarekæder stærke og klar til at understøtte koncernens vækstsmål.

Dagrofa har i løbet af året haft stor fremgang for koncernens egne private label brands, First Price, Grøn Balance, Gestus samt OMHU, der blev lanceret i efteråret 2016. Det målrettede fokus på porteføljen af egne brands har vist sig succesfuld, og det er et forretningsområde, hvor koncernen forventer yderligere vækst de kommende år.

Det danske foodservicemarked har de senere år set en fremgang. Derfor besluttede Dagrofa i oktober 2016 ikke at sælge FoodService

Danmark og i stedet igangsætte en vækststrategi med store planlagte investeringer, blandt andet med opførelsen af et stort, nyt terminalbyggeri og domicil for FoodService Danmark, som forventes færdigt i efteråret 2017. Byggeriet bliver på 75.000 kvadratmeter og kommer til at ligge i Ishøj syd for København.

Med beslutningen om ikke at sælge FoodService Danmark har Dagrofa nu to separate og stærke forretningsenheder, der skal være med til at sikre den forventede vækst i koncernen de kommende år.

DETAIL

I 2016 er 11 urentable KIWI-butikker lukket, mens 11 nye KIWI-butikker er åbnet. Ved udgangen af 2016 havde KIWI dermed 101 butikker.

Dagrofa driver desuden 44 supermarkeder i Danmark organiseret under primært MENY og derudover SPAR. MENY tog markedsandele i 2016, hvorimod der var en lille omsætningstilbagegang for de mindre kæder i koncernen.

I løbet af 2016 er der åbnet en ny SPAR-butik. Det forventes, at flere SPAR-butikker kommer til i 2017, blandt andet fordi kæden mærker en stigende interesse fra borgere i små lokalsamfund, som ønsker at få etableret en SPAR-butik i deres by og derfor selv samler penge ind til projektet. Derudover betyder lukningen af KIWI-kæden, at 22 KIWI-butikker konverteres til SPAR, mens seks KIWI-butikker omdannes til MENY.

Dagrofas 145 detailbutikker omsatte i 2016 for 5,0 milliarder kroner mod 4,7 milliarder kroner i 2015. De 145 butikker havde pr. 31. december 2016 5.416 fuldtids- og deltidsansatte medarbejdere, hvilket er 634 flere end sidste år.

GROSSIST OG FOODSERVICE

Dagrofa Logistik har i 2016 fortsat haft fokus på at gøre virksomheden klar til vækst gennem etableringen af en salgsorganisation. Salgs- og logistikvirksomheden har derudover blandt andet gennemført omfattende effektiviseringer og optimeringer på distributionen af friskvarer og frostvarer samt outsourcet kolonialdistributionen. Dagrofa Logistik realiserede i 2016 en omsætning på 13,5 milliarder kroner, hvilket er et fald i forhold til 2015. Faldet skyldes blandt andet tabt omsætning til en række Shell-stationer, idet de er konverteret til Circle K, og tabt omsætning i specielt kiosksegmentet.

Selskaberne under FoodService Danmark nåede i 2016 en omsætning på 4,5 milliarder kroner mod 4,7 milliarder kroner i 2015. Korrigeret for frasalg af Sørwi A/S og KK Engros I/S pr. 31. december 2015 har omsætningen været marginalt stigende i 2016. Der har været en god vækst i salget til HORECA-kunder (hoteller, restaurationer og caféer) i 2016, og igen år har der været en god tilgang af nye kunder indenfor HORECA-segmentet.





MEDARBEJDER- OG LEDELSESFORHOLD

Dagrofa-koncernen havde pr. 31. december 2016 7.641 fuldtids- og deltidsbeskæftigede medarbejdere.

De strategiske ændringer i Dagrofa har betydet, at Dagrofas koncernledelse pr. 1. maj 2017 ser sådan ud:

- I Koncernchef, Per Thau
- I Koncernøkonomidirektør, Henrik Christiansen
- I Kategoridirektør, Hans Holmstedt
- I Direktør, Dagrofa Logistik, Lars Arnløv Jørgensen
- I Kædedirektør, SPAR, Min Købmand og Let-Køb, Niels Karstensen
- I Kædedirektør, MENY, Kenneth Pedersen
- I IT direktør, Per Ahlmann Andersen
- I HR/Komm. direktør, Ditlev Piper
- I Udviklingsdirektør, Sune Vorre

FoodService Danmark drives som et selvstændigt selskab og indgår derfor ikke i Dagrofas koncernledelse.

FOKUSOMRÅDER

Dagrofa-koncernen arbejder efter en målrettet vækststrategi. Et meget væsentligt led i strategien er at lede hele koncernen frem mod visionen om, at Dagrofa vil give danskerne de bedste fødevareroplevelser.

Visionen bygger på tre indsatsområder, der tilsammen understøtter målet:

1. Opbygning af stærke og klare kædekoncepter.

Vores butikker skal være attraktive med klare fødevarerprofiler og et tiltrækkende indkøbsmiljø for forbrugerne. Derudover skal de være relevante for de købmænd, som allerede er i kæden, eller som overvejer at starte ny butik og sikre en økonomisk bæredygtighed og trivsel for købmænd og lokalsamfund.

2. Et effektivt maskinrum.

I Dagrofa arbejder medarbejderne efter mottoet "I Dagrofa er vi alle købmænd", hvilket betyder, at alle er med til at sikre effektive løsninger og et konkurrencedygtigt omkostningsniveau. Derudover skal alle opgaver varetages med ansvarlighed og tanke på at servicere butikkerne.

3. De bedste relationer.

Dagrofas konkurrencedygtighed hviler fundamentalt set på en dyb forståelse for de selvstændige købmænd, medarbejderne og for-

brugernes præferencer og handlemønstre. I Dagrofa arbejdes der derfor konstant på at udvide og følge forbrugsmønstre samtidig med, at der er fokus på tætte dialoger med forbrugerne, medarbejderne og købmændene. Samtidig har Dagrofa hele tiden fokus på at styrke entreprenørskabet, iværksætterånden og kompetencerne hos både medarbejdere og købmænd.

De tre indsatsområder er alle langvarige prioriteter, der skal sikre Dagrofas vision og fortsatte vækst, og de udbygges årligt med nye og styrkede aktiviteter.

Tidligere har der været et særligt fokus på kæderne og specielt etableringen af MENY i 2015 og relanceringen af SPAR i 2016. Det har været med til at løfte kædekoncepterne til et niveau, hvor det nu er lykkedes MENY at tage markedsandele. Arbejdet fortsætter, og Dagrofa er nu så langt, at koncernen er parat til at fokusere på Dagrofas fremtidige maskinrum.

Det betyder, at Dagrofa skal effektiviseres gennem et tværgående program i hele koncernen over de kommende fem år, og mange medarbejdere og købmænd bliver involveret i arbejdet. Dagrofa forventer at realisere et betydeligt gevinstpotentiale, når effektiviserings- og optimeringsprogrammet er fuldført.

FORVENTNINGER TIL 2017

Dagrofas forventninger til dagligvaremarkedet i 2017 er en fortsat høj konkurrenceintensitet på såvel dagligvare- som foodservice-markedet. Samlet set forventer Dagrofa i 2017 en koncernomsætning, der er 4-6 procent lavere som følge af afviklingen af KIWI. Derudover vil afviklingen have væsentlig negativ indflydelse på koncernens EBITDA i 2017, som forventes at ligge mellem -400 og -500 millioner kroner, meget afhængig af forløbet af lukningen af de enkelte KIWI-butikker. EBITDA for de fortsættende aktiviteter forventes positiv i 2017.

I 2017 vil implementeringen af Dagrofas vækststrategi fortsætte med en række tværgående projekter i hele koncernen, herunder det langsigtede effektiviserings- og optimeringsprogram. Det skal sammen med strategien for Dagrofas enkelte forretningsområder og butikskæder 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: Fødevarer sikkerhed 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 antikorrupcion, 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.

Dagrofa har valgt at underskrive og arbejde for det charter for dagligvarebutikker i Danmark, som i marts 2015 blev udarbejdet af Fødevarerministeriet, 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 løbet af 2016 har Dagrofa haft en markant salgsvækst for koncernens egne mærker.

Specielt fødevarer mærket Gestus, med nu over 700 varer i sortimentet, er drivkraften bag den store vækst. I løbet af 2016 er der løbende tilføjet nye produkter og produktgrupper indenfor fødevarer kategorien samtidig med, at Gestus har vundet mange smags-tests i medierne.

Det stadig større fokus på økologi blandt forbrugerne har også medført en mærkbar salgsvækst for Dagrofas private label-mærke, Grøn Balance. Mærket vokser blandt andet indenfor økologisk frugt og grønt og nonfoodvarer, der er svanemærket og deklareret

i samarbejde med Astma-Allergi Danmark. En forbrugervendt analyse har vist, at danskerne vurderer Grøn Balance som et særdeles troværdigt mærke. En troværdighed der er blevet stærkere og stærkere i løbet af de seks år, mærket har eksisteret.

Som seneste mærke i porteføljen af egne mærker har Dagrofa i efteråret 2016 lanceret de første produkter under mærket OMHU. Her er fokus at skabe endnu bedre og velsmagende fødevarer, og samtidig tager Dagrofa det næste strategiske skridt i missionen om at skabe gode fødevareroplevelser til de danske forbrugere.

Det danske mærke Kornmod var også i 2016 et vigtigt mærke i udbredelsen af lokale, danske fødevarer indenfor frugt og grønt. Den stigende efterspørgsel efter danske varer, der startede i 2015 med Dagrofas *Vælg dansk*-initiativ, har øget interessen for Kornmod, der gør det mere gennemskueligt for forbrugeren at navigere efter danske varer i butikkernes frugt- og grøntafdelinger.

FØDEVARESikkerhed og Sundhed

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

Dagrofa har egen kvalitetsafdeling med særlig fokus på fødevarer sikkerhed. Der er blandt andet 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 fødevarer sikkerheden i butikkerne. Udover interne kvalitetskonsulenter, som kontrollerer og rådgiver butikkerne, har MENY indført udvidet tredjepartskontrol i samarbejde med eksterne eksperter.

Dagrofa har underskrevet og efterlever dagligvarehandlens 13-punktsplan, der har fokus på at gøre de sunde valg så let tilgængelige som muligt.

Derfor er der i blandt andet MENY især fokus på at kunne tilbyde de danske forbrugere et bredt udvalg af sunde fødevarer samt produkter, der imødekommer allergikere. Derfor satser MENY på produkter, der er fri for gluten og laktose, og har særlige områder i butikken med disse produkter. Antallet af produkter, der er *fri for...*, er øget med 52 procent i løbet af 2016. Men også antallet af produkter med Nøglehulsmærket er steget med 17,5 procent i 2016.





Fisk er en vigtig bestanddel af en sund kost, og for at øge danskernes indtag af fisk er alle MENY-butikkerne blevet opgraderet, så alle kædens butikker i dag sælger frisk fisk. Derudover afholder butikkerne en særlig fiskedag én gang om ugen. Satsningen på fisk har vist sig at være helt rigtig. MENY-butikkerne oplevede samlet set en stigning i omsætningen på fersk fisk på hele 74 procent fra 2015 til 2016.

Samtidig har Dagrofa 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 at fastholde målet om at være blandt de virksomheder i branchen med færrest arbejdsskader.

Koncernen motiverer alle til en sund livsstil og motion. Det sker gennem tilskud til personaleforeninger, som har træningsfaciliteter på terminalerne i Ringsted, Vejle og Herning, og gennem deltagelse i motions- og cykelløb.

ØKOLOGI OG DYREVELFÆRD

Dagrofa tilsluttede sig i 2014 handlingsplanen for bedre dyrevelfærd for svin og er i dag i god dialog med Dyrenes Beskyttelse om emnet. Selvom hovedvægten af indsatsen ligger i landbruget, er det vigtigt, at detailhandlen bakker op om øget svinevelværd. Hvor landbruget arbejder for større overlevelseshastighed 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. Fødevarerprodukter 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, for eksempel ved salget af Frilandsgris, der er anbefalet af Dyrenes Beskyttelse. For at opnå de ønskede resultater er alle slagterafdelinger i MENY-kæden certificeret i dyrevelfærd i samarbejde med Friland og Dyrenes Beskyttelse.

KLIMA, MILJØ OG KEMI

Dagrofa vil være med til at forbedre klimaet og gøre det nemmere for kunderne at være klima- og miljøbevidste. Derfor arbejder Dagrofa hele tiden på at nedbringe koncernens samlede energiomkostninger, blandt andet ved at udskifte butikkernes eksisterende lyskilder med LED-belysning. I 2016 har omkring 80 butikker i Dagrofa-koncernen skiftet til LED-belysning. Det har betydet årlige besparelser pr. butik på mellem 30.000 og 558.000 kWh afhængig af størrelsen på butikken og mængden af udskiftet lys. Udskiftningen af butikkernes lys fortsætter i 2017.

Som et led i ambitionen om at forbedre klimaet arbejder Dagrofa også på at reducere madspild.

Dagrofa er derfor medlem af Miljø- og Fødevarerministeriets 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 samarbejder flere butikker i Dagrofa med virksomheden YourLocal, der har udviklet en særlig app, hvor supermarkeder kan annoncere de varer, der er tæt på datoudløb, og forbrugere, 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 have skadelig virkning på børn. Det sker for at sikre, at kunderne ikke unødigt udsættes for risiko.

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 2015 *Vælg dansk – du giver, vi gir*-kampagnen, 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 pr. solgt kampagneprodukt retur til landmændene. Kampagnen blev lanceret i koncernens fire største kæder og resulterede i, at Dagrofa i 2016 donerede 1,5 millioner kroner til de danske landmænd.

MANGFOLDIGHEDS- OG KOMPETENCEUDVIKLINGSPOLITIK

Mangfoldighed blandt medarbejderne er et vigtigt fokusområde for Dagrofa, da det styrker koncernen både på et strategisk og konkurrencemæssigt niveau. Det gælder eksempelvis, når det kommer til sammensætningen af nationaliteter, kulturel baggrund samt aldersspændet af medarbejderne. Det sikrer en bred vifte af erfaring, idéer og evner, som får mulighed for at indgå i de forskellige beslutningsprocesser.

I Dagrofa arbejder vi med en inkluderende kultur med et stærkt fokus på et arbejdsklima, hvor alle uanset baggrund, alder og køn har mulighed for at deltage fuldt i arbejdet med at skabe en forretningsmæssig succes for koncernen. Et arbejdsklima hvor alle bliver værdsat og respekteret for deres færdigheder, erfaringer og synspunkter.

På Dagrofas lagre er der mange forskellige nationaliteter ansat, hvilket koncernen ser som en styrke for arbejdspladsen. Derudover har Dagrofa i 2016 indledt et samarbejde med et konsulentselskab, hvor koncernen tilbyder flygtninge et 13 ugers praktikforløb i butikkerne. Dagrofa har i 2016 haft cirka 50 flygtninge igennem forløbet, som fortsætter i 2017.

Dagrofa har i 2016 fortsat det meget store uddannelsesløft, som blev sat i gang i 2015, da koncernen lancerede MENY. Tre hold MAD-arbejdere har gennemført *MENY måltidsdesign*, som er en fem dages skræddersyet uddannelse til slagter- og delikatesseafdelinger med fokus på måltidsløsninger og MADarbejdernes evne til at rådgive kunderne.

I 2016 gennemførtes *Grillakademi* for alle slagterafdelingerne, og senest startede MENY detailsommelier-uddannelsen i samarbejde med vinkyper Malene Smidt Hertz. Det er en uddannelse, der fokuserer på MENYs vinsortiment. Uddannelsen følger internationale standarder fra Wine & Spirit Education Trust og omhandler verdens vin.

Dagrofa har i 2016 igangsat *Købmandsuddannelsen* for anden gang, hvilket betyder, at ti talentfulde købmænd i starten af første kvartal 2017 afslutter uddannelsen med en eksamen og derefter er udlært købmænd.

Dagrofa Logistik udviklede i 2016 deres eget ledertrainee-program for interne, timelønnede medarbejdere med ledelsespotentiale. Programmet var så stor en succes, at næste hold igangsættes i 2017. Målet er at lave en intern pipeline i vores logistikorganisation.

Dagrofa ønsker at øge andelen af kvindelige ledere i virksomhedens øverste ledelse, så minimum 1/6 er kvinder i 2018. Det kræver dog, at der kan findes kandidater med de rette kvalifikationer, og målet har vist sig at være sværere at opnå end forventet. Eksempelvis forlod Dagrofas tidligere kvindelige kommunikationsdirektør koncernen i 2016, hvilket betyder, at der pt. ikke er kvinder repræsenteret i koncernens øverste ledelse.

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 har resulteret i, at den første kvindelige medarbejderrepræsentant er indtrådt i Dagrofas bestyrelse. Ved udgangen af 2016 var der ingen kvindelige bestyrelsesmedlemmer, på de af generalforsamlingens valgbare poster. Målet i 2018 er, at 1/6 er kvinder.

For datterselskabet Dagrofa Logistik er målet, at en ud af to generalforsamlingsvalgte medlemmer er kvinder i 2018. For datterselskabet FoodService Danmark er målet, at en ud af fire generalforsamlingsvalgte medlemmer er kvinder inden 2020. Der har i 2016 ikke været behov for at udskifte de generalforsamlingsvalgte medlemmer i bestyrelsen i datterselskaberne.

Dagrofa-koncernen tror på, at dygtige ledere er med til at skabe et godt arbejdsmiljø. Alle medarbejdere i Dagrofa har derfor krav på at kende:

- Deres afdelings mål
- Hvordan de bidrager til målene
- Hvordan de præsterer i deres job
- Hvordan de kan udvikle deres præstation i deres job

Dagrofa har flere værktøjer til at sikre dette:

1. Vækstdialoger, som alle ledere har hver måned med medarbejderne. Her bliver medarbejderne vurderet på en 1-5 skala på deres væksttænkning/attitude/drive og eksekvering, som sikrer, at de fire medarbejderkrav efterleves.
2. Årlig vækstdialog, hvor medarbejderne bliver vurderet på en skala fra 1-5 og på den baggrund får lavet en individuel kompetenceudviklingsplan.
3. De tre øverste ledelseslag i Dagrofa (top 60), får årligt en 360 graders måling inklusiv en individuel tilbagemelding.
4. Årlige engagementsmålinger, hvor den enkelte leder får en individuel rapport om, hvordan medarbejdertrivslen, engagementet og tilfredsheden er i afdelingen. På baggrund af undersøgelsen udarbejder hver leder en handlingsplan for den enkelte medarbejder med henblik på at optimere medarbejderens kompetencer og arbejdsglæde.



MENY, SPAR, MIN KØBMAND OG LET-KØB

Dagrofas detailaktiviteter for købmanskæderne MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb, herunder overordnet drift, administration, markedsføring og ledelse, er samlet hos Dagrofas hovedsæde i Ringsted. Aktiviteterne for discountkæden KIWI ligger hos Dagrofas servicekontor i Vejle.

Dagrofa har 522 dagligvarebutikker organiseret i kæderne MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb, hvoraf 44 butikker er koncernejede.

Det er ikke mere end to år siden, at Dagrofa besluttede at samle den overordnede drift og ledelse af købmanskæderne. Derfor er 2016 blandt andet blevet brugt til at styrke ledelse, markedsføring og kampagner på tværs af kæderne yderligere, og dette har resulteret i stadig mere effektive arbejdsgange og ikke mindst konkurrencedygtige priser til butikkerne.

MENY-kæden kunne i 2016 fejre et års fødselsdag, og det blev markeret med en stor fødselsdagskampagne i alle landets MENY-butikker. På trods af en fantastisk åbning i 2015 lykkedes det at få yderligere vækst i butikkerne.

Derudover modtog MENY i 2016 tre fødevarerpriser fra Landbrug og Fødevarer. MENY Vermlandsgade på Amager vandt Frugt- og Grøntprisen 2016, MENY Aalborg ved slagtermester Thor Bak modtog Slagterprisen 2016, mens MENY Hellerup, Rotunden, fik Mejeriprisen 2016. Derudover opnåede købmand Christian Kragbøll fra MENY Vermlandsgade på Amager titlen som Danish Retail Award 2016. MENY modtog også Børsens Smagspris 2016 for ost og kød.

Udviklingen af MENY-kædens butikker og koncepter har ikke stået stille i 2016. 22 butikker er i større eller mindre grad blevet moderniseret i løbet af året. Nogle af de butikker, som har gennemgået en større modernisering, er MENY i Søborg, Kalundborg, Haderslev og Rødovre, mens MENY i blandt andet Hørsholm, Herning og Værløse har været igennem mindre moderniseringer. Afviklingen af KIWI betyder også, at tre KIWI-butikker bliver konverteret til MENY i 2017, mens yderligere tre planlagte KIWI-butikker omdannes til MENY i 2018.

OPGRADERING PÅ PERSONLIG PLEJE

I samarbejde med en række leverandører indenfor personlig pleje og helsekost udviklede MENY i 2016 et visuelt løft i butikkerne gennem optimeret inventar og lysætning. Modellen blev afprøvet i udvalgte butikker, som fra start viste en tocifret vækst og øget konvertering af eksisterende kunder til købere i kategorien. De gode resultater er efterfølgende blevet bekræftet i en række butikker, og udrulningen

til samtlige butikker forventes afsluttet i 2017.

SATSNING PÅ FISK

Da MENY blev lanceret i 2015 valgte kæden samtidig at øge fokus på fersk fisk, blandt andet gennem introduktionen af en ugentlig fiske-dag. Denne satsning med en opkvalificering af MADarbejderne og et sortiment, som specielt i bredden adskiller sig markant fra resten af markedet, har vist sig som en vigtig byggesten i relation til en styrket markedsposition. Samtidig har MENY også på dette område oplevet en tocifret vækst, hvilket ligger markant over udviklingen i markedet generelt.

ØGET FOKUS PÅ CONVENIENCE

En af de trends, som er vurderet til at få afgørende betydning de kommende år, er convenience. I MENY betyder dette både nye, spændende selvbetjente fødevarer og en ny tilgang til, hvordan kæden driver betjente afdelinger. Delikatesseafdelingerne viser også i 2016 en flot udvikling med markant vækst, blandt andet med tilførslen af et helt nyt sortiment under Dagrofas private label, Gestus, og udrulningen af et moderne og attraktivt koncept for salatbarer fra virksomheden PicaDeli. Satsningen på området forventes at blive øget de kommende år med innovative tiltag.

SAMARBEJDE MED PETER BEIER & LAGKAGEHUSET

I forlængelse af lokale aftaler om shop-in-shops i MENY-butikker, indgik kæden i 2016 to strategiske samarbejder med Peter Beier og Lagkagehuset om etablering af en række butikker i MENYs forområder. I løbet af 2016 er det blevet til otte Peter Beier-butikker og 13 Lagkagehuset-butikker i MENY. De to partnere er et værdifuldt aktiv for butikkerne og hjælper med at løfte fødevarerprofilen til et endnu højere niveau samtidig med, at de giver den enkelte købmand et godt afkast på de udlejede arealer.

OPGRADERING AF SPECIALØL I SAMARBEJDE MED CARLSBERG

MENY og Carlsberg har i 2016 i fællesskab styrket indsatsen på specialøl med det formål at øge både omsætning og indtjening i hele kategorien. En test blev iværksat i udvalgte butikker, og en fleksibel inventarløsning er blevet udviklet. Tiltaget understøtter fødevarerprofilen og øger salget, både på specialøl og det samlede ølsalg, og derfor er en udrulning begyndt i 2016. Udrulningen fortsætter i hele kæden i 2017 og indebærer desuden, at MENYs MADarbejdere bliver tilbudt at komme på ølskole for at øge deres kompetencer på området.



SPAR-kædens koncept blev i slutningen af april 2016 relanceret, bakket op af massiv markedsføring i hele landet. Under overskriften *En af de lokale* blev der for alvor sat fokus på SPAR-kæden, som danskernes lokale købmænd og samlingspunkt. SPAR-navnet blev udskiftet med købmandens navn, der kom på facaden i alle butikkerne, hvilket resulterede i en bred mediedækning og en bronzemedalje ved det årlige EM i reklame, Eurobest. Udover at sætte fokus på SPAR som danskernes lokale købmænd tilbyder det nye SPAR-koncept kunderne endnu flere valgmuligheder indenfor både ferskvarer, friskbagt brød og convenienceprodukter.

I løbet af 2016 er der åbnet en ny SPAR-butik i Nykøbing Falster. Det forventes, at flere SPAR-butikker kommer til i 2017, blandt andet fordi kæden mærker en stigende interesse fra borgere i små lokalsamfund, som ønsker at få etableret en SPAR-butik i deres by og derfor selv samler penge ind til projektet. Seneste eksempel på dette er SPAR i Bælum, som i 2016 er blevet udvidet og moderniseret med hjælp fra midler fra byens borgere. Derudover betyder lukningen af KIWI, at 22 KIWI-butikker konverteres til SPAR.

Som et led i kædens profilering af at være en af de lokale tilbød SPAR-butikkerne som noget helt nyt at køre deres kunder gratis hjem til jul. Mere end 1.100 glade kunder i hele landet valgte at benytte sig af tilbuddet og blev kørt hjem til jul i 15 julepyntede SPAR-busser.

Arbejdet med en relancering af Min Købmand-kæden er startet op i 2016. Formålet er her, som med SPAR-kæden, at videreudvikle et godt koncept med fokus på købmanden og det lokale. De nye tiltag præsenteres i 2017.

Også hos kunderne i Min Købmand er der interesse for at få udvidet kæden med flere butikker i lokalsamfundene. Flere steder i landet er borgerne begyndt at samle penge ind, så de kan få etableret en Min Købmand i deres lokalsamfund.

I efteråret 2016 blev Niels Karstensen ansat som ny kædedirektør for SPAR, Min Købmand og Let-Køb.

Den 7. april 2017 præsenterede Dagrofa en ny organisationsstruktur

for koncernens købmandskæder, som opsplittedes i to forretningsenheder. Den ene bestående af MENY og den anden af SPAR, Min Købmand og Let-Køb. Beslutningen betød, at koncerndirektøren for MENY, SPAR, Min Købmand og Let-Køb, Jørgen Nielsen valgte at fratræde sin stilling. Den nye kædedirektør for MENY hedder Kenneth Pedersen, mens Niels Karstensen fortsat er kædedirektør for SPAR, Min Købmand og Let-Køb.

KONCEPTERNE FOR MENY, SPAR, MIN KØBMAND OG LET-KØB

MENY er et fødevarermarked med en stærk ferskvareprofil bygget på høj fokus på fersk fisk, kød, delikatesse, frugt og grønt og vin. MENY har Danmarks bredeste fødevarersortiment med alt fra et stort udvalg af gourmetprodukter til prisbillige basisvarer. 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.

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 varesortiment, der er 100 procent tilpasset butikkens beliggenhed.

ANTAL BUTIKKER I MENY, SPAR, MIN KØBMAND OG LET-KØB PR. 31. DECEMBER 2016:

	Dagrofa-ejede butikker	Selvstændige købmænd
MENY	37	80
SPAR	7	113
Min Købmand	-	181
Let-Køb	-	104

KIWI



KIWI er en landsdækkende discountkæde, som er ejet af Dagrofa. Den 28. april 2017 meldte Dagrofa ud, at KIWI-kæden lukker i Danmark over de kommende måneder.

Beslutningen bunder i, at Dagrofa ikke længere tror på, at KIWI kan vendes til en overskudsforretning. Til trods for massive investerin-

ger i KIWI i Danmark har kæden haft underskud i flere år, og Dagrofa ønsker nu at fokusere på det, som koncernen er bedst til - at være lokale og at være et fødevarermarked.

KIWI-kæden i Danmark omfatter i dag 103 butikker, hvoraf cirka 30 af butikkerne konverteres til enten SPAR og MENY.



DAGROFA LOGISTIK



Dagrofa Logistik er Danmarks største logistik- og salgsselskab, som er ejet 100 procent af Dagrofa. Dagrofa Logistik servicerer både Dagrofas egne kæder, MENY, SPAR, KIWI, Min Købmand og Let-Køb samt en række danske supermarkeds-kæder som ABC Lavpris, LIVA, Superland og nemlig.com. Dagrofa Logistik er totalleverandør til kiosk- og conveniencebutikker i hele landet og er samtidig stor eksportør af danske/nordiske fødevarer til kunder uden for Danmark, herunder Grønland, Island, Færøerne og andre eksportmarkeder. Med mere end 40 års ekspertise i kundetilpassede løsninger er Dagrofa Logistik en værdiskabende samarbejdspartner indenfor levering af dagligvarer.

Det største fokus for året har været ambitionen om at vende de seneste fem års faldende omsætning og klargøre virksomheden til vækst, blandt andet ved at etablere en salgsorganisation. Salgsorganisationen har igennem 2016 haft fokus på at analysere potentielle markeder og kunder og på at etablere stærke relationer til både eksisterende og nye kunder. Dagrofa Logistik står derfor klar til at understøtte Dagrofa-koncernen og øvrige kunder i deres ambition om fremtidig vækst.

Herudover har Dagrofa Logistik gennemført omfattende effektiviseringer og optimeringer på distributionen af friskvarer og frostvarer samt outsourcet kolonialdistributionen. Der har også været fokus på at implementere et nyt lagerstyringssystem, som er et igangværende projekt de følgende år. 2016 har også været året, hvor Dagrofa

Logistik har styrket samarbejdet med leverandørerne, hvilket fortsat vil være et fokusområde i 2017.

OMSÆTNING OG MEDARBEJDERFORHOLD

Omsætningen i 2016 blev 13,5 milliarder kroner, hvilket er et fald i forhold til 2015. Det skyldes blandt andet tabt omsætning til en række Shell-stationer, idet de er konverteret til Circle K, og tabt omsætning i specielt kiosksegmentet. Dagrofa Logistik havde i 2016 i gennemsnit 488 fuldtidsansatte medarbejdere, hvilket er 106 færre medarbejdere end året før. Det bunder blandt andet i, at Dagrofa Logistik i 2016 valgte at udlicite distributionen til Frode Laursen og dermed ikke længere har egne chauffører ansat.

I 2017 vil Dagrofa Logistik fortsat have fokus på optimeringer og effektiviseringer. Herudover skal der arbejdes på at styrke samarbejdet med kunderne, så selskabet sammen med resten af Dagrofa-koncernen kan levere de bedste fødevareroplevelser til kunderne. Med en styrket salgsorganisation vil Dagrofa Logistik også have fokus på at sikre lønsom vækst i 2017. Dagrofa Logistik har i januar 2017 underskrevet en samhandelsaftale med Løvbjerg Supermarked a/s, som gør, at stort set alle de frie købmænd nu er samlet i Dagrofa.

På baggrund af Dagrofa Logistiks styrkede organisation og fokusområderne for 2017 forventes i 2017 en omsætning, som er bedre end i 2016.



FOODSERVICE DANMARK

FoodService Danmark er landets førende leverandør af fødevarer til foodservicesektoren i Danmark og servicerer alle typer af professionelle køkkener med unikke fødevareløsninger. Gennem virksomhedens specialistselskaber indenfor kød, ost og frugt og grønt tilbyder FoodService Danmark markedets bredeste og stærkeste sortimenter indenfor disse kategorier.

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 2016 har der været et særligt fokus på videreudvikling af logistik-

området for dermed at sikre en endnu mere kundevenligt og effektiv logistikplatform. I løbet af året er terminalen i Middelfart blevet udvidet, så den nu står klar til den planlagte vækst. Samtidig er foranalyse, planlægning og skalering af det nye terminalbyggeri i Ishøj blevet gennemført, og første spadestik til et nyt terminalbyggeri og domicil på 75.000 m² blev taget i efteråret. Når Ishøj-terminalen åbner i sensommeren 2017, vil logistikplatformen være skaleret til den forventede vækst i strategiperioden.

Derudover er der for at skabe en endnu højere servicegrad - og til måling af "on-time-delivery" - implementeret nyt ruteplanlægnings- og registreringssystem.





I sommeren blev købet af 70 procent af virksomhederne Grøn Fokus og CH Interfrugt myndighedsgodkendt, og i efteråret er der arbejdet på at integrere virksomhederne. I første omgang er de to virksomheder blevet lagt sammen og drives af ét samlet team. Med købet har FoodService Danmark nu markedets største økologiske sortiment.

DAGROFA S-ENGROS

Dagrofa S-Engros har 29 cash & carry-selvbetjeningsbutikker i Danmark og sælger primært fødevarer til kiosker, restauranter, caféer, fastfood-restauranter, barer og værtshuse.

I 2016 har vi i Dagrofa S-Engros fortsat moderniseringen af butikkerne for at målrette dem yderligere til HORECA-kunderne (hoteller, restauranter og caféer). Der er især fokus på udviklingen af ferskvarsortimentet og salgsarealet i samarbejde med to af koncernens specialistselskaber - KødGrossisten og Prima frugt.

I december åbnede kædens første såkaldte S-Engros+ i Valby, som bemærker sig ved et bredere sortiment, markant øget salgsareal til ferskvarer og markedets længste åbningstider. Dagrofa S-Engros åbnede også i 2016 en helt ny butik i Holstebro.

CATERING ENGROS

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

I 2016 har Catering Engros fortsat sit fokus på at vinde markedsandele på HORECA- og kantinemarkedet. Dette er blandt andet sket gennem en fokuseret salgsindsats mod disse to segmenter. I det forløbne år er salgsorganisationen udvidet for at kunne intensivere salgsindsatsen.

For at støtte salgsindsatsen er der udviklet nye servicepakker til

HORECA-kunder, hvilket eksempelvis betyder, at de kan afgive deres varebestillinger senere og dermed tættere på leveringstidspunktet.

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

- Prima frugt, som leverer frisk frugt og grønt
- KødGrossisten, som leverer okse- og svinekød, fjerkræ, lam og pålæg
- HKI Ost, som er specialist i importerede og danske specialoste
- Grøn Fokus, som er specialist i økologi, med markedets bredeste sortiment af økologi.

De fire specialistselskaber betyder ikke kun, at FoodService Danmark har de bredeste og stærkeste sortimenter indenfor frugt og grønt, kød, ost og økologi og en dyb indsigt i kundernes behov. Det indebærer også, at FoodService Danmark kan levere unikke kvalitetsfødevarer, fx indenfor ost, til Dagrofas detailkæder.

OMSÆTNING OG MEDARBEJDERFORHOLD

I 2016 landede omsætningen i FoodService Danmark på 4,5 milliarder kroner mod 4,7 milliarder kroner i 2015. Korrigeret for frasalgs af Sørwi A/S og KK Engros I/S pr. 31. december 2015 har omsætningen været marginalt stigende i 2016. Der har været en god vækst i salget til HORECA-kunder (hoteller, restauranter og caféer) i 2016, og igen i år har der været en god tilgang af nye kunder indenfor HORECA-segmentet.

FoodService Danmark havde i gennemsnit i 2016 975 fuldtids- og deltidsansatte medarbejdere, hvilket er 84 flere end året før.

På baggrund af markedsudviklingen og igangsatte væksttiltag forventer FoodService Danmark en stigende omsætning i 2017.

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelse og direktion har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016 for Dagrofa aps.

Årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Årsregnskabet og koncernregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af selskabets og koncernens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2016 samt af resultatet af selskabets og koncernens aktiviteter og pengestrømme for 2016.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Ringsted, den 24. maj 2017

DIREKTION



Per Thau



Henrik Christiansen

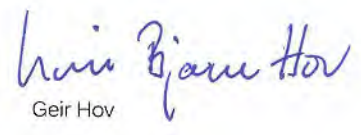
BESTYRELSE



Tommy Korneliussen
Formand



Michael Holm Johansen
Næstformand



Geir Hov



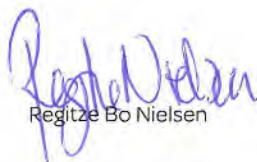
Truls Fjeldstad



Michael Christiansen



Søren Engberg



Regitze Bo Nielsen



Niels Aggerholm



Keld Lakshøj-Hansen

DEN UAFHÆNGIGE REVISORS REVISIONSPÅTEGNING

Til kapitalejerne i Dagrofa aps

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 2016 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Dagrofa aps for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2016, der omfatter resultatopgørelse, balance, pengestrømsopgørelse, egenkapitalopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet ("regnskabet").

GRUNDLAG FOR KONKLUSION

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit Revisors ansvar for revisionen af regnskabet. Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af regnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

LEDELSENS ANSVAR FOR REGNSKABET

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 for nødvendig for at udarbejde et regnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen eller selskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

REVISORS ANSVAR FOR REVISIONEN AF REGNSKABET

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som brugerne træffer på grundlag af regnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udfører og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.

- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.

- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.

- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.

- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om regnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

København, den 24. maj 2017

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 77 12 31



Kim Fücksel
statsautoriseret revisor



Jørgen Lund Antonsen
statsautoriseret revisor



KONCERNPENGESTRØMSOPGØRELSE

T.KR.	1/1-31/12 2016	1/1-31/12 2015
Resultat før afskrivninger	52.696	249.982
Regulering for ændringer i driftskapital:		
Varedebitorer og andre tilgodehavender	1.885	122.770
Handelsvarer	86.533	-113.572
Leverandørgæld, statsafgifter og anden gæld	-204.139	49.081
Pengestrøm fra primær drift	-63.025	308.261
Andre driftsomkostninger	-12.472	0
Betalte renter m.v.	-38.047	-38.792
Modtagne renter m.v.	5.293	5.318
Selskabsskat nettoafregning	-461	-6.606
Pengestrøm fra driften	-108.712	268.181
Investering, immaterielle og materielle anlægsaktiver	-469.056	-359.115
Afhændelse materielle anlægsaktiver	36.540	61.783
Investering i finansielle anlægsaktiver, netto	-1.242	-845
Køb af kapitalandele	-375	-2.405
Salg af kapitalandele	0	334.718
Pengestrøm fra investeringsaktiviteter	-434.133	34.136
Afdrag, langfristet gæld	-27.298	-24.071
Udbytte, nettoudbetaling	-1.537	-3.626
Udbetaling af overskudsandele, m.m. I/S'er	-6.419	-5.324
Pengestrøm fra finansieringsaktiviteter	-35.254	-33.021
Nettoforskydning i likvide beholdninger og værdipapirer	-578.099	269.296
Likvide beholdninger og værdipapirer ved årets begyndelse	544.766	254.624
Afgang ved virksomhedskøb	0	20.846
Likvide beholdninger og værdipapirer ved årets udgang	-33.333	544.766

RESULTATOPGØRELSE

MODERSELSKAB			KONCERN		
1/1-31/12 2015 T.KR.	1/1-31/12 2016 T.KR.		NOTE	1/1-31/12 2016 T.KR.	1/1-31/12 2015 T.KR.
4.137.868	4.104.968	Omsætning	1	18.592.191	19.932.474
116.785	139.789	Andre driftsindtægter	2	45.350	47.302
4.254.653	4.244.757	Indtægter i alt		18.637.541	19.979.776
-2.982.695	-2.901.779	Vareforbrug		-15.605.273	-16.747.341
-744.614	-885.260	Andre eksterne omkostninger	3	-1.423.973	-1.371.074
-706.395	-771.115	Personaleomkostninger	4	-1.555.599	-1.611.377
-179.051	-313.397	Resultat før afskrivninger		52.696	249.984
-257.139	-480.430	Af- og nedskrivninger	5	-565.435	-395.627
-65.477	-12.472	Andre driftsomkostninger	2	-12.472	-43.147
-501.667	-806.299	Resultat af primær drift		-525.211	-188.790
230.463	202.219	Indtægter af kap. andele i dattervirksomheder	10	0	0
1.674	1.552	Indtægter af kap. andele i associerede virksomheder	10	1.552	1.674
0	3	Indtægter af værdipapirer, der er anlægsaktiver		3	136
13.860	7.767	Finansielle indtægter	6	5.293	5.182
-38.847	-35.607	Finansielle omkostninger	6	-38.047	-38.792
-294.517	630.365	Resultat før skat		-556.410	-220.590
96.567	-25.079	Skat af årets resultat	7	-82.096	33.992
-197.950	-655.444	Resultat før minoritetsinteresser		-638.506	-186.598
0	0	Minoritetsinteressers andel af resultat		-16.938	-11.352
-197.950	-655.444	Årets resultat		-655.444	-197.950
Forslag til resultatdisponering					
232.136	203.771	Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode			
-430.086	-859.215	Overført resultat			
-197.950	-655.444				

BALANCE

MODERSELSKAB			KONCERN		
31/12 2015 T.KR.	31/12 2016 T.KR.	AKTIVER	NOTE	31/12 2016 T.KR.	31/12 2015 T.KR.
55.433	44.696	IT-software		73.731	93.090
93.580	73.342	Goodwill		101.133	112.317
17.870	17.767	Produktudviklingsomkostninger		17.767	17.870
72.689	53.939	Andre immaterielle anlægsaktiver		66.192	75.649
5.972	6.341	Immaterielle anlægsaktiver under udførelse		15.623	6.363
245.544	196.085	Immaterielle anlægsaktiver	8	274.446	305.289
119.268	113.151	Grunde og bygninger		799.099	794.341
343.888	249.451	Driftsmateriel og inventar		381.134	459.041
160.695	177.044	Indretning af lejede lokaler		207.412	176.265
2.703	16.655	Materielle anlægsaktiver under udførelse og forudbetalinger for materielle anlægsaktiver		23.609	8.295
626.554	556.301	Materielle anlægsaktiver	9	1.411.254	1.437.942
946.648	1.136.222	Kapitalandele i dattervirksomheder		0	0
6.512	6.764	Kapitalandele i associerede virksomheder		6.764	6.512
5.175	4.922	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0
60	60	Andre værdipapirer og kapitalandele		260	260
55.717	56.130	Andre tilgodehavender		61.779	60.537
1.014.112	1.204.098	Finansielle anlægsaktiver	10	68.803	67.309
1.886.210	1.956.484	Anlægsaktiver i alt		1.754.503	1.810.540
271.543	258.257	Varebeholdninger		1.075.286	1.161.819
6.464	15.163	Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	11	1.083.145	1.124.210
230.887	327.046	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		0	0
46.351	45.014	Andre tilgodehavender		167.443	148.689
97.607	0	Udskudt skatteaktiv	12	0	82.607
2.314	8.938	Periodeafgrænsningsposter		24.436	4.010
383.623	396.161	Tilgodehavender		1.275.024	1.359.516
38	38	Værdipapirer		354	316
555.021	14.146	Likvide beholdninger		26.946	583.014
1.210.225	668.602	Omsætningsaktiver i alt		2.377.610	3.104.665
3.096.435	2.625.086	Aktiver i alt		4.132.113	4.915.205

BALANCE

MODERSELSKAB				KONCERN	
31/12 2015 T.KR.	31/12 2016 T.KR.	PASSIVER	NOTE	31/12 2016 T.KR.	31/12 2015 T.KR.
123.688	123.688	Selskabskapital		123.688	123.688
822.499	150.738	Reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode		0	0
0	7.470	Reserve for udviklingsomkostninger		7.470	0
-11.920	0	Overført resultat		150.738	810.579
934.267	281.896	Dagrofes andel af egenkapital		281.896	934.267
0	0	Minoritetsandele af egenkapital		24.825	17.147
934.267	281.896	Egenkapital i alt		306.721	951.414
0	67.380	Andre hensatte forpligtelser		68.817	0
0	67.380	Hensatte forpligtelser i alt		68.817	0
194.523	194.523	Ansvarlig lånekapital		194.523	194.523
121.740	117.871	Prioritetsgæld		537.720	555.144
133.106	127.864	Bankgæld		127.864	133.106
28.314	28.255	Renteswaps og anden langfristet gæld		32.396	32.610
477.683	468.513	Langfristede gældsforpligtelser i alt	13	892.503	915.383
8.420	8.613	Kortfristet del af prioritetsgæld m.m.		21.903	30.742
61	60.632	Bankgæld		60.632	38.564
55.487	67.504	Leverandørgæld		2.247.569	2.439.349
1.392.461	1.425.496	Gæld til tilknyttede virksomheder		0	0
0	217	Skyldig statsafgift, moms og skat		89.072	83.715
228.056	244.835	Anden kortfristet gæld		444.896	456.038
1.684.485	1.807.297	Kortfristede gældsforpligtelser i alt		2.864.072	3.048.408
3.096.435	2.625.086	Passiver i alt		4.132.113	4.915.205
		Eventualforpligtelser	14		
		Sikkerhedsstillelser	14		
		Nærtstående parter	15		

EGENKAPITALOPGØRELSE

SPECIFIKATION AF BEVÆGELSER PÅ SELSKABSKAPITALEN

T.KR.	1/1-31/12 2016	1/1-31/12 2015	1/1-31/12 2014	1/1-31/12 2013	1/1-31/12 2012
Selskabskapital primo	123.688	123.688	123.688	110.000	105.000
Kapitalforhøjelse	0	0	0	13.688	5.000
Kapitalnedsættelse	0	0	0	0	0
Selskabskapital ultimo	123.688	123.688	123.688	123.688	110.000

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	Reserve for udviklings- omkostninger	Overført resultat	Egenkapital i alt
Saldo pr. 1. januar 2016	123.688	0	810.579	934.267
Regulering af renteswaps	0	0	3.448	3.448
Køb af egne anparter	0	0	-375	-375
Årets resultat	0	0	-655.444	-655.444
Overført til reserve for udviklingsomkostninger	0	7.470	-7.470	0
Egenkapital pr. 31. december 2016	123.688	7.470	150.738	281.896
Ansvarlig lånekapital				194.523
Samlet ansvarlig kapital				476.419

SPECIFIKATION AF BEVÆGELSER PÅ EGENKAPITALEN

MODERSELSKAB

T.KR.	Selskabs- kapital	Reserve for nettoopskriv. efter indre værdis metode	Reserve for udviklings- omkostninger	Overført resultat	Egenkapital i alt
Saldo pr. 1. januar 2016	123.688	822.499	0	-11.920	934.267
Regulering af renteswaps	0	0	0	3.448	3.448
Køb af egne anparter	0	0	0	-375	-375
Årets resultat	0	203.771	0	-859.215	-655.444
Overført til reserve for udviklingsomkostninger	0	0	7.470	-7.470	0
Overført til reserve for nettoopskrivning	0	-875.532	0	875.532	0
Egenkapital pr. 31. december 2016	123.688	150.738	7.470	0	281.896
Ansvarlig lånekapital					194.523
Samlet ansvarlig kapital					476.419

Beholdningen af egne anparter kan specificeres således:

T.KR.	Nominel værdi	% af Selskabs- kapital
Beholdning pr. 1. januar 2016	1.056	0,85
Beholdning pr. 31. december 2016	1.879	1,52

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

NOTER

KAPITALFORHOLD, SÆRLIGE POSTER OG EFTERFØLGENDE BEGIVENHEDER

Selskabet har som det fremgår af regnskabet realiseret et underskud efter skat på 655,4 mio. kr. i 2016. Egenkapitalen andrager 306,7 mio. kr. pr. 31. december 2016. Da der også forventes et betydeligt underskud i 2017 foranlediget af afviklingen og konvertering af KIWI-butikker, har selskabets to største anpartshavere, NorgesGruppen og KFI i april 2017 besluttet at tilføre selskabet 694,5 mio. kr. i ny kapital. I samme forbindelse er der indgået nye finansieringsaftaler med koncernens bankforbindelser, således at koncernens fremtidige kapital- og likviditetsforhold modsvarer den fremadrettede udvikling og de lagte planer for omstrukturering af koncernens detailaktiviteter.

Beslutningen i 2017 om at afvikle KIWI og en række af selskabets KIWI-butikker har medført behov for nedskrivning af immaterielle og materielle anlægsaktiver i 2016 med i alt ca. 260 mio. kr., som i resultatopgørelsen er medtaget i regnskabsposten "Af- og nedskrivninger". Under hensyntagen til det i 2016 realiserede underskud er det endvidere besluttet at nedskrive koncernens skatteaktiv på 82,1 mio. kr. Nedskrivningen er medtaget under "Skat af årets resultat".

Med henblik på at få en klar adskillelse mellem de ophørende og fortsættende aktiviteter vil der blive gennemført en omstrukturering af koncernen, således at alle fortsættende aktiviteter indskydes i et nyt selskab, således at afviklingen af en lang række KIWI-butikker vil være eneste aktivitet i selskabet fremadrettet, mens de fortsættende aktiviteter videreføres i et nystiftet selskab, som samtidig bliver ejer af koncernens nuværende datterselskaber. Det nystiftede selskab vil blive ejet af Dagrofa aps.

For uddybning henvises til omtalen i ledelsesberetningen.

1. OMSÆTNING

MODERSELSKAB			KONCERN	
2015 T.KR.	2016 T.KR.		2016 T.KR.	2015 T.KR.
		Geografiske markeder:		
4.137.868	4.104.968	Danmark	17.899.965	18.392.106
0	0	Grønland, Færøerne og Island	692.029	1.540.368
0	0	Øvrige Europa	197	0
4.137.868	4.104.968		18.592.191	19.932.474
		Forretningsområder:		
4.137.868	4.104.968	Detail	5.374.641	6.084.232
0	0	Grossist	8.813.297	9.301.010
0	0	Foodservice	4.404.253	4.547.232
4.137.868	4.104.968		18.592.191	19.932.474

Faldet i koncernomsætningen skyldes primært frasalg af de grønlandske detailaktiviteter i Pisiffik A/S samt FoodService Danmark selskaberne KK Engros I/S og Sørlwi A/S.

2. ANDRE DRIFTSINDTÆGTER/-OMKOSTNINGER

Andre driftsindtægter vedrører udlejning af ejendomme, forpagtningsafgifter samt fortjeneste ved salg af materielle anlægsaktiver.

Andre driftsomkostninger udgør 12,5 mio. kr. Sidste regnskabsår omfattede beløbet et nettotab på 43,1 mio. kr. bestående af en gevinst på 22,4 mio. kr. og et tab på 65,5 mio. kr.

3. ANDRE EKSTERNE OMKOSTNINGER

Heri er indeholdt honorar til generalforsamlingsvalgt revisor med:

MODERSELSKAB			KONCERN	
2015 T.KR.	2016 T.KR.		2016 T.KR.	2015 T.KR.
1.278	1.203	Revisionshonorar til PricewaterhouseCoopers	2.218	2.755
11	33	Andre erklæringsopgaver med sikkerhed	33	11
375	157	Skatterådgivning	207	395
109	6.000	Andre ydelser	6.115	604
1.773	7.393		8.573	3.765

4. PERSONALEOMKOSTNINGER

MODERSELSKAB			KONCERN	
2015 T.KR.	2016 T.KR.		2016 T.KR.	2015 T.KR.
655.244	715.827	Gager og løn	1.435.381	1.487.821
42.884	45.213	Pensionsforsikringspræmier	99.438	104.424
8.267	10.075	Andre omkostninger til social sikring	20.780	19.132
706.395	771.115		1.555.599	1.611.377
		Til bestyrelse og direktion er der i regnskabsåret udbetalt nedennævnte lønninger og vederlag m.v.		
1.904	1.855	Bestyrelse	1.855	1.904
9.256	12.435	Direktion	12.435	9.256
11.160	14.290		14.290	11.160
1.797	2.042	Det gennemsnitlige antal fuldtidsansatte medarbejdere i regnskabsåret.	4.106	4.188

5. AF- OG NEDSKRIVNINGER

MODERSELSKAB			KONCERN	
2015 T.KR.	2016 T.KR.		2016 T.KR.	2015 T.KR.
53.602	72.996	IT-software	96.235	77.547
14.306	22.236	Goodwill	27.693	25.712
10.305	11.475	Produktudviklingsomkostninger	11.475	10.305
21.486	18.750	Andre immaterielle anlægsaktiver	21.106	23.315
7.479	6.141	Bygninger	30.832	61.563
107.088	251.904	Driftsmateriel og inventar	278.429	151.064
42.873	96.928	Indretning af lejede lokaler	99.665	46.121
257.139	480.430		565.435	395.627

6. FINANSIELLE POSTER

MODERSELSKAB			KONCERN	
2015 T.KR.	2016 T.KR.		2016 T.KR.	2015 T.KR.
		I regnskabsposten indgår:		
11.588	5.109	Renteindtægter tilknyttede virksomheder	0	0
-9.225	-6.312	Renteomkostninger tilknyttede virksomheder	0	0

7. SKAT AF ÅRETS RESULTAT

MODERSELSKAB			KONCERN	
2015 T.KR.	2016 T.KR.		2016 T.KR.	2015 T.KR.
96.567	116.663	Skat af årets resultat	59.646	33.992
0	-141.742	Nedskrivning af skatteaktiv	-141.742	0
96.567	-25.079		-82.096	33.992

8. IMMATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

KONCERN

T.KR.	IT-software	Goodwill	Produkt- udviklings- omkostninger*	Andre immaterielle aktiver	Under udførelse
Kostpris pr. 1. januar 2016	348.623	359.573	0	188.565	6.363
Regulering produktudviklingsomkostninger	0	0	74.882	-74.882	0
Regulering primo	-287	0	0	0	3.202
Overførsler i årets løb til andre poster	5.544	0	303	58	-5.905
Tilgang til kostpris	54.718	16.510	11.069	11.591	29.245
Afgang til kostpris	-5.844	-4.650	-1.316	-6.912	-668
Kostpris pr. 31. december 2016	402.754	371.433	84.938	118.420	32.237
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2016	255.533	247.256	0	95.046	0
Regulering produktudviklingsomkostninger	0	0	57.012	-57.012	0
Regulering primo	-287	1	0	0	0
Årets af- og nedskrivninger	79.621	27.693	11.475	21.106	16.614
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-5.844	-4.650	-1.316	-6.912	0
Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2016	329.023	270.300	67.171	52.228	16.614
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2016	73.731	101.133	17.767	66.192	15.623

MODERSELSKAB

T.KR.	IT-software	Goodwill	Produkt- udviklings- omkostninger*	Andre immaterielle aktiver	Under udførelse
Kostpris pr. 1. januar 2016	165.171	279.640	0	144.238	5.972
Regulering produktudviklingsomkostninger	0	0	38.907	-38.907	0
Regulering primo	-287	0	0	0	-140
Overførsler i årets løb til andre poster	4.642	0	303	0	-4.945
Tilgang til kostpris	41.003	1.999	11.069	0	22.736
Afgang til kostpris	-5.398	-4.650	-1.316	-6.912	-668
Kostpris pr. 31. december 2016	205.131	276.989	48.963	98.419	22.955
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2016	109.738	186.060	0	53.679	0
Regulering produktudviklingsomkostninger	0	0	21.037	-21.037	0
Regulering primo	-287	1	0	0	0
Årets af- og nedskrivninger	56.382	22.236	11.475	18.750	16.614
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-5.398	-4.650	-1.316	-6.912	0
Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2016	160.435	203.647	31.196	44.480	16.614
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2016	44.696	73.342	17.767	53.939	6.341

*Regnskabsposten omfatter omkostninger til udvikling af nye produkter, der forventes at give koncernen en fremtidig merindtjening, der overstiger de aktiverede omkostninger.

9. MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER

KONCERN

T.KR.	Grunde og bygninger	Driftsmateriel og inventar	Indretning af lejede lokaler	Under udførelse og forudbetaling
Kostpris pr. 1. januar 2016	1.127.384	1.302.047	403.457	8.295
Regulering primo	0	1.420	-20	-3.190
Overførsler i årets løb til andre poster	550	3.948	35	-4.533
Tilgang til kostpris	35.040	206.850	148.744	24.107
Afgang til kostpris	0	-167.735	-58.366	-204
Kostpris pr. 31. december 2016	1.162.974	1.346.530	493.850	24.475
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2016	333.043	843.006	227.192	0
Regulering primo	0	2.106	-4	0
Årets af- og nedskrivninger	30.832	277.563	99.665	866
Afgang vedrørende afhændede aktiver	0	-157.279	-40.415	0
Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2016	363.875	965.396	286.438	866
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2016	799.099	381.134	207.412	23.609

Danske ejendomes ejendomsværdi ifølge seneste offentlige ejendomsvurderinger udgør 676,3 mio. kr. Efter seneste offentlige ejendomsvurderinger er der afholdt omkostninger til udvidelser på 30,3 mio. kr. Bogført værdi af finansielt leasede aktiver udgør 0,4 mio. kr.

MODERSELSKAB

T.KR.	Grunde og bygninger	Driftsmateriel og inventar	Indretning af lejede lokaler	Under udførelse og forudbetaling
Kostpris pr. 1. januar 2016	232.146	812.403	364.340	2.703
Regulering primo	0	1.419	-20	151
Overførsler i årets løb til andre poster	0	2.531	35	-2.566
Tilgang til kostpris	24	162.164	131.210	17.437
Afgang til kostpris	0	-105.691	-58.366	-204
Kostpris pr. 31. december 2016	232.170	872.826	437.199	17.521
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar 2016	112.878	468.515	203.646	0
Regulering primo	0	2.711	-4	0
Årets af- og nedskrivninger	6.141	251.038	96.928	866
Afgang vedrørende afhændede aktiver	0	-98.889	-40.415	0
Af- og nedskrivninger pr. 31. december 2016	119.019	623.375	260.155	866
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2016	113.151	249.451	177.044	16.655

Danske ejendomes ejendomsværdi ifølge seneste offentlige ejendomsvurderinger udgør 169,7 mio. kr. Efter seneste offentlige ejendomsvurderinger er der ikke afholdt omkostninger til udvidelser. Bogført værdi af finansielt leasede aktiver udgør 0,4 mio. kr.

10. FINANSIELLE ANLÆGSAKTIVER

KONCERN

T.KR.	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele	Andre tilgodehavender
Kostpris pr. 1. januar 2016	5.736	555	60.537
Regulering primo	0	-184	62
Tilgang til kostpris	0	0	5.934
Afgang til kostpris	0	0	-4.754
Kostpris pr. 31. december 2016	5.736	371	61.779
Opskrivninger pr. 1. januar 2016	776	16	0
Regulering primo	0	-16	0
Årets opskrivning	1.552	0	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-1.300	0	0
Opskrivninger pr. 31. december 2016	1.028	0	0
Nedskrivninger pr. 1. januar 2016	0	311	0
Regulering primo	0	-200	0
Nedskrivninger pr. 31. december 2016	0	111	0
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2016	6.764	260	61.779

MODERSELSKAB

T.KR.	Kapitalandele i dattervirksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	Andre værdipapirer og kapitalandele	Andre tilgodehavender
Kostpris pr. 1. januar 2016	124.925	5.736	0	355	62.444
Regulering deposita	0	0	6.727	0	-6.727
Regulering primo	3.165	0	-1.200	-184	45
Tilgang til kostpris	2.770	0	0	0	5.368
Afgang til kostpris	-900	0	-300	0	-5.000
Kostpris pr. 31. december 2016	129.960	5.736	5.227	171	56.130
Opskrivninger pr. 1. januar 2016	876.521	776	0	15	0
Regulering primo	-3.165	0	0	-15	0
Årets opskrivning	192.537	1.552	0	0	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	0	-1.300	0	0	0
Opskrivninger pr. 31. december 2016	1.065.893	1.028	0	0	0
Nedskrivninger pr. 1. januar 2016	54.798	0	0	310	1.552
Regulering deposita	0	0	1.552	0	-1.552
Regulering primo	0	0	-1.222	-199	0
Årets nedskrivning	6.007	0	-25	0	0
Afgang vedrørende afhændede aktiver	-1.174	0	0	0	0
Nedskrivninger pr. 31. december 2016	59.631	0	305	111	0
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december 2016	1.136.222	6.764	4.922	60	56.130

11. TILGODEHAVENDER FRA SALG OG TJENESTEYDELSER

MODERSELSKAB			KONCERN	
31/12 - 2015 T.KR.	31/12 - 2016 T.KR.		31/12 - 2016 T.KR.	31/12 - 2015 T.KR.
0	0	Heraf forfalder efter 1 år	22.707	22.049

12. UDSKUDT SKATTEAKTIV

MODERSELSKAB			KONCERN	
31/12 - 2015 T.KR.	31/12 - 2016 T.KR.		31/12 - 2016 T.KR.	31/12 - 2015 T.KR.
97.607	0	Udskudt skatteaktiv	0	82.607

Koncernens skatteaktiv udgør 198,1 mio. kr. I aktivet indgår værdien af skattemæssigt fremførelsesberettiget underskud med 21,5 mio. kr. Aktivet kan fremføres uden tidsbegrænsning, men kan blive begrænset i, hvor hurtigt det må udnyttes. Skatteaktivet er nedskrevet til 0 kr.

13. LANGFRISTEDE GÆLDSFORPLIGTELSE

MODERSELSKAB			KONCERN	
31/12 - 2015 T.KR.	31/12 - 2016 T.KR.		31/12 - 2016 T.KR.	31/12 - 2015 T.KR.
8.420	8.613	Indenfor 1 år	21.903	30.742
371.633	368.064	Mellem 1 og 5 år	429.221	435.087
106.050	100.449	Efter 5 år	463.282	480.296
486.103	477.126		914.406	946.125
		Heraf forpligtelser fra finansiel leasing:		
25	25	Indenfor 1 år	25	25
100	100	Mellem 1 og 5 år	100	100
346	296	Efter 5 år	296	346
471	421		421	471

I gælden indgår ansvarlig lånekapital t.kr. 194.523. Lånet fyldestgøres i tilfælde af låntagers opløsning eller konkurs efter låntagers øvrige kreditorer. Forrentningen udgør 5% p.a., og lånet forfalder til betaling i december 2018.

14. EVENTUALFORPLIGTELSER

MODERSELSKAB			KONCERN	
31/12 - 2015 T.KR.	31/12 - 2016 T.KR.		31/12 - 2016 T.KR.	31/12 - 2015 T.KR.
257.771	236.039	Kautionsforpligtelser*	24.402	31.984
246.451	228.359	*Heraf overfor datterselskaber		
		Leasingforpligtelser:		
7.709	11.217	Indenfor 1 år	43.227	34.171
12.728	17.931	Mellem 1 og 5 år	89.751	69.782
0	0	Efter 5 år	3.516	4.433
20.437	29.148		136.494	108.386
		Huslejeforpligtelser:		
238.311	273.431	Indenfor 1 år	273.130	233.421
662.689	852.212	Mellem 1 og 5 år	876.440	663.663
619.963	929.841	Efter 5 år	965.385	621.694
1.520.963	2.055.484		2.114.955	1.518.778
		Til sikkerhed for erhvervslån:		
2.985	2.985	Ejerpantebreve	52.175	50.835
125.484	121.434	Til sikkerhed for prioritetslån:	554.573	581.211
		Tinglyst pant i grunde og bygninger samt driftsmateriel med bogførte værdier på:		
118.860	112.787	Grunde og bygninger	713.055	719.914
1.583	1109	Driftsmateriel	107.761	97.069

Øvrige forhold:

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

Dagrofa aps har påtaget sig en købsforpligtelse vedrørende en dagligvarebutik til en pris på ca. 3 mio. kr. gældende fra 2018 til 2023. Endvidere har selskabet påtaget sig en driftstilskudsforpligtelse på i alt 1,5 mio. kr. vedrørende to butikker i perioden fra 2017-2020.

15. NÆRTSTÅENDE PARTER

KONCERN

NorgesGruppen ApS, Danmark, Langelinie Allé 35, 2100 København Ø	Anpartshaver
ApS KFI-Figros, Gl. Lundtoftevej 7, 4, 2800 Kgs. Lyngby	Anpartshaver

Øvrige nærtstående parter omfatter de øvrige selskaber i koncernen under NorgesGruppen samt selskabets direktion og bestyrelse.

Samhandlen med nærtstående parter foregår på markedsvilkår.

I regnskabsåret er betalt 66,0 mio. kr. i husleje og 13,3 mio. kr. i leasingydelse til KFI.

MODERSELSKAB

NorgesGruppen ApS, Danmark, Langelinie Allé 35, 2100 København Ø	Anpartshaver
ApS KFI-Figros, Gl. Lundtoftevej 7, 4, 2800 Kgs. Lyngby	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-ordninger.

Samhandlen med nærtstående parter foregår på markedsvilkår.

I regnskabsåret er betalt 66,0 mio. kr. i husleje og 13,3 mio. kr. i leasingydelse til KFI.



ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

REGNSKABSGRUNDLAG

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. Der er dog foretaget enkelte reklassifikationer for så vidt angår indholdet af enkelte regnskabsposter. Sammenligningstallene er tilpasset tilsvarende. Reklassifikationerne har ikke betydning for det samlede resultat, balancesum eller egenkapital.

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 løbe-

tiden. 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. Resultater 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. Resultater 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 finansiell 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 poster 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
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.

Reetableringsforpligtelser på lejemål aktiveres ved lejemålets etablering. Forpligtelsen modposteres under hensatte forpligtelser. Aktivet afskrives lineært over lejemålets længde. Reetableringsforpligtelser indgår under indretning af lejede lokaler.

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
Installationer	10-20 år

DRIFTSmateriel OG INVENTAR:

Lager- og butiksinventar	7-10 år
Transportmateriel	5 år
Kontorinventar og maskiner	3-5 år
Særlige lagerinstallationer	20 år

Indretning af lejede lokaler	10 år
Reetableringsomkostninger	15 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 af 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 effektuere 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.

REETABLERINGSFORPLIGTELSE

Omkostninger til reetablering af butiksljemål indregnes på baggrund af estimerede omkostninger ved udtræden af lejemålet. Hensættelsen opgøres som skønnede reetableringsomkostninger pr. lejemål multipliceret med antal af lejekontrakter.

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 (kurstab) 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	=	$\frac{\text{Ikke rentebærende arbejdskapital tillagt ikke rentebærende anlægsaktiver}}{\text{Goodwill måles til anskaffelsessum}}$



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.dagrofa-logistik.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.minkøbmand.dk

LET-KØB

Kærup Industrivej 12
4100 Ringsted
Telefon: + 45 88 20 68 15
www.letkøb.dk

Dağrofa