



10.05.2023

# Samfunnsnyttien av NorgesGruppen

Rapport 12-2023





Rapport nr. 12-2023 fra Samfunnsøkonomisk analyse AS

ISBN-nummer: 978-82-8395-181-3

Oppdragsgiver: NorgesGruppen

Forsidefoto: Bilde fra NorgesGruppen

Tilgjengelighet: Offentlig

Dato for ferdistilling: 10. mai 2023

Forfattere: Vegard Salte Flatval, Ingeborg Flaten  
Gunstad, Bjørn Gran, Jonas Måøy og  
Rolf Røtnes

Samfunnsøkonomisk analyse AS

Borggata 2B  
N-0650 Oslo

Org.nr.: 911 737 752  
post@samfunnsokonomisk-analyse.no

## Forord

Denne rapporten omhandler hvilken samfunnsmessig betydning NorgesGruppen har. Som Norges største private arbeidsplass, er betydningen stor. NorgesGruppen er viktig for så vel husholdningens tidsbruk i hverdagen, arbeidsmarkedet for alle typer arbeidskraft, kompetanseutviklingen i arbeidsmarkedet, nasjonal inntektsutvikling og lokalsamfunnenes virkemåte.

Vi startet arbeidet med rapporten i 2021, da med beregninger for 2020. Vi har siden oppdatert kapittel 1-4 med nye beregninger for 2022. I kapittel 5 (case) og 6 (produktivitet) tar beregninger og analyse utgangspunkt i statistikk for 2020 og 2021.

Arbeidet med rapporten har vært meget interessant og lærerikt. Vi vil spesielt prosjektgruppen med Stein Rømmerud, Markus Weierud, Ingrid Solberg Gundersen og Bård Gultvedt for et spennende oppdrag og diskusjoner underveis.

Oslo, 10. mai 2023

Rolf Røtnes  
Prosjektleder  
Samfunnsøkonomisk analyse AS

## Sammendrag

NorgesGruppen gir arbeid til om lag 22 000 årsverk i Norge, og ytterligere nesten 9 400 årsverk når vi tar hensyn til alle som leverer varer og tjenester til selve virksomheten.<sup>1</sup> Mange ansatte arbeider deltid, slik at antall ansatte er nesten dobbelt så mange som antall årsverk.

Ingen andre markedsbaserte selskaper i Norge sysselsetter like mange som NorgesGruppen. Norsk Hydro sysselsetter flere globalt, men på langt nær så mange i Norge som NorgesGruppen. De statlige helseforetakene sysselsetter også flere, men blant privateide selskaper er NorgesGruppen største arbeidsgiver.

NorgesGruppen størrelse vises også når vi sammenligner med andre viktige næringer. NorgesGruppen alene gir arbeid til nesten like mange årsverk som i all oljeutvinning, flere enn i all fiske, fangst og oppdrett til sammen og dobbelt som mange som all metallindustri i Norge.

NorgesGruppens butikker og logistikkentra finnes i hele 313 av landets 356 kommuner. Ikke alle ansatte bor i samme kommune som de arbeider i. NorgesGruppens ansatte er derfor bosatt i enda flere kommuner enn selskapet har virksomheter i. Det er kun 18 kommuner som ikke har bosatte som jobber i NorgesGruppen. Få, om noen, norske virksomheter har ansatte spredt på så stor del av norske kommuner.

NorgesGruppen omfatter både lavprisbutikker, supermarkeder og distriktsbutikker. Dagligvarekonseptene omfatter KIWI, MENY, SPAR, Nærbutikken og Joker. Asko er NorgesGruppens logistikselskap som distribuerer varer til butik-

kene. NorgesGruppen hadde en markedsandel innenfor dagligvarehandelen på 43 prosent i 2022.

NorgesGruppen har engasjert Samfunnsøkonomisk analyse AS (SØA) til å analysere NorgesGruppens samfunnsmessige rolle. Denne rapporten er SØAs vurdering av NorgesGruppens samfunnsrolle.

Et viktig startpunkt for å forstå NorgesGruppens samfunnsmessige betydning, er å forstå at selskapets størrelse i seg selv gir mulighet til å øke husholdningens velferd.

Et så stort selskap som NorgesGruppen har mulighet til å utvikle stordriftsfordeler innen både logistikk, og tjenesteyting og synergier mellom butikkjeder og logistikk. Effektivitet i logistikk og tjenesteyting er igjen viktig for kostnadene ved å bringe varer hele veien fra produsent til forbruker, og derigjennom viktig for prisutviklingen på alle typer dagligvarer.

NorgesGruppens størrelse gir også en meget bred kontakflate med kunder av alle slag. Den brede kundekontakten gir store muligheter til raskt å fange opp endringer i kundebehov, og derigjennom utvikle nye løsninger til husholdningen. Innovasjon i handelstjenester er ikke uten videre enkelt og forutsetter en kontinuerlig innsats, noe vi finner at NorgesGruppen aktivt gjør.

Nedenfor utdyper vi hvordan NorgesGruppen påvirker hverdagsliv og samfunnsutvikling gjennom

---

<sup>1</sup> Alle ansatte hos produsenter som produserer varene NorgesGruppen selger, er ikke medregnet.

seks kanaler, enten alene eller sammen med resten av norsk dagligvarehandel. NorgesGruppen:

- I. Bidrar til å forenkle husholdningens hverdag
- II. Gir arbeidserfaring til unge og arbeidstakere med lav eller ingen formell utdanning
- III. Bidrar aktivt til å styre kompetanseutviklingen i arbeidslivet
- IV. Tar aktivt samfunnsansvar innen prioriterte samfunnsutfordringer
- V. Representerer et møtested for lokalbefolkningen
- VI. Har høy produktivitet som løfter inntektsnivået i samfunnet

#### Bidrar til å forenkle husholdningens hverdag

Dagligvarehandelen i Norge skjer i hovedsak gjennom tre store aktører, som konkurrer seg imellom om å tilby husholdningen effektiv handel og gunstige priser. For husholdningen er det av stor betydning at handelen:

- bringer varer effektivt fra produsent (og importør) til utsalg nær der husholdningene bor og ferdes,
- sikrer et mangfold av varer på et handlested, og
- mellomlagre varer, slik at husholdningen slipper å bygge opp uhensiktsmessig store egne lagre.

Når varehandelen på denne måten gjør det enklere å få tilgang til alle typer ønskede varer, øker husholdningens velferd.

Forenklingen behøver ikke bare være redusert tidsbruk på frakt. Også service og brukerveiledning er en del av forenklingen. NorgesGruppens arbeid for å tilby husholdningen enkel tilgang til varer er en sentral drivkraft for så vel tjenesteut-

vikling, teknologiutvikling og kompetanseutvikling.

#### Gir arbeidslivserfaring til unge og arbeidstakere med ingen formell utdanning

NorgesGruppens rolle som arbeidsplass og inngangsport til arbeidslivet er av særlig stor samfunnsmessig betydning. I utgangspunktet har dagligvarehandelen få formelle krav til utdanning. Slik er detaljhandelen en viktig inngangsport til arbeidslivet for både unge, innflyttere og personer som av ulike grunner har stått utenfor arbeidslivet eller som skal inn i arbeidslivet for første gang. Det er ingen andre næringer som betyr mer enn dagligvarehandelen som første arbeidssted for unge.

Sysselsetting i dagligvarehandelen representerer også en trygghet for de ansatte. Behovet for dagligvarehandel holder seg stabil og svinger lite i takt med økonomiske konjunkturer. Stabiliteten i sysselsettingsmuligheter opprettholdes fordi tjenestene som produseres er viktige og ønsket av befolkningen, både når det går godt og ikke så godt med norsk økonomi.

Mange ansatte tar arbeidslivserfaringen fra dagligvarehandelen med seg over i andre næringer. Andre ønsker å utvikle seg innenfor næringen, bygge egen kompetanse og delta i næringen som erfarne handelsfolk. NorgesGruppen tiltrekker seg etter hvert også en økende andel personer med lengre formell utdanning.

#### Bidrar aktivt til å styrke kompetanseutvikling i arbeidslivet

For sikre at ansatte utvikler egen kompetanse i takt med virksomhetens behov og husholdningens behov for godt leverte tjenester, har NorgesGruppen utviklet omfattende interne kompetanseutviklingsprogram. Alle deler av NorgesGruppen har egne introduksjonsprogrammer, kjedes-

koler, ledelsesutvikling og en rekke andre kurs. Eksempelvis har Kiwi sin egen Kiwi-skole ved hovedkontoret i Drammen. ASKO-skolen har egne lederutviklingsprogrammer.

Til sammen representerer NorgesGruppens utdanningsprogrammer og kurs et privat drevet utdanningsløp som supplerer de offentlige utdanningsløpene. Både gjennom sitt omfang og ved å være svært praksisrettet bidrar NorgesGruppen til kontinuerlige kompetanseløft av den norske arbeidsstyrken.

Tar aktivt samfunnsansvar innen prioriterte samfunnsutfordringer

Som følge av sin størrelse har NorgesGruppen mulighet til å påvirke samfunnsutviklingen positivt også på andre måter. NorgesGruppen har de siste årene utviklet en rekke initiativ med utgangspunkt i at de ønsker å bidra til en positiv samfunnsutvikling på områder selskapet kan påvirke, med utgangspunkt i FNs bærekraftsmål.

Innenfor logistikkvirksomheten har de investert tungt for å få fram klimanøytral transport (eks. elektriske varebiler og klimanøytrale bygg). På tvers av de ulike butikkjeden har de aktivt fremmet varer som helsemyndighetene mener er viktig for folkehelsen og prisingen benyttes aktivt for å redusere matsvinn. Innenfor utviklingen av egne merkevarer har de utviklet produktvarianter med lavere andel salt, sukker og mettet fett enn hva som ellers er vanlig, i tråd med anbefalinger fra helsemyndighetene. NorgesGruppen har også gitt tilgang til selskapets store handelssystemer for ulike produsenter av lokalmat, for slik å styrke mangfoldet matvareprodusenter i Norge.

Representerer et møtested for lokalbefolkningen

Dagligvarehandelen har flere samfunnsmessige roller enn effektiv formidling av varer. Handelsste-

der og butikker har historisk vært viktig som en sosial arena. Behovet for møtesteder, enten menneskene er det bevisst eller ikke, følger av menneskenes behov for å være en del av lokalsamfunnet og er slik viktige for innbyggernes psykososiale helse.

Naturligvis er ikke butikker det eneste møtested i lokalsamfunnet, mange steder heller ikke det viktigste. Men fordi de aller fleste benytter butikker ofte, vil butikken ha denne funksjonen selv om de ikke er planlagt for dette. Betydningen av butikker som møtested er størst der andre møtesteder er fraværende.

I større lokalsamfunn spiller dagligvarebutikkene mer en rolle som katalysator for attraktiviteten til et sted. Generelt vil det å ha en dagligvarebutikk i nærheten øke attraktiviteten til et bosted, rett og slett fordi det gjør det enklere å bo der.

NorgesGruppen har om lag 1 800 dagligvarebutikker i 88 prosent av Norges kommuner. Det store antallet butikker gjør at NorgesGruppen reelt ivaretar sentrale møtestedsfunksjoner i svært mange kommuner.

Høy produktivitetsutvikling som løfter inntektsnivået i samfunnet

For husholdninger av alle typer er det viktig at dagligvarehandelen gir gode handelsopplevelser og er effektive. Effektivitet handler om både tidsbesparelse for husholdningene og at alle tjenestene som er involvert i store handelssystemer organiseres og utøves effektivt.

For samfunnet er det også viktig at arbeidet som utøver i varehandelen gir en inntektsutvikling for alle som er involvert er minst like god som resten av samfunnet. Hvis ikke vil samlet inntektsutvikling i samfunnet bli redusert.

Data for utvikling i verdiskaping per årsverk (produktivitetsutvikling) gir informasjon om gir informasjon om hvordan næringer og virksomheter bidrar til inntektsutviklingen i samfunnet.

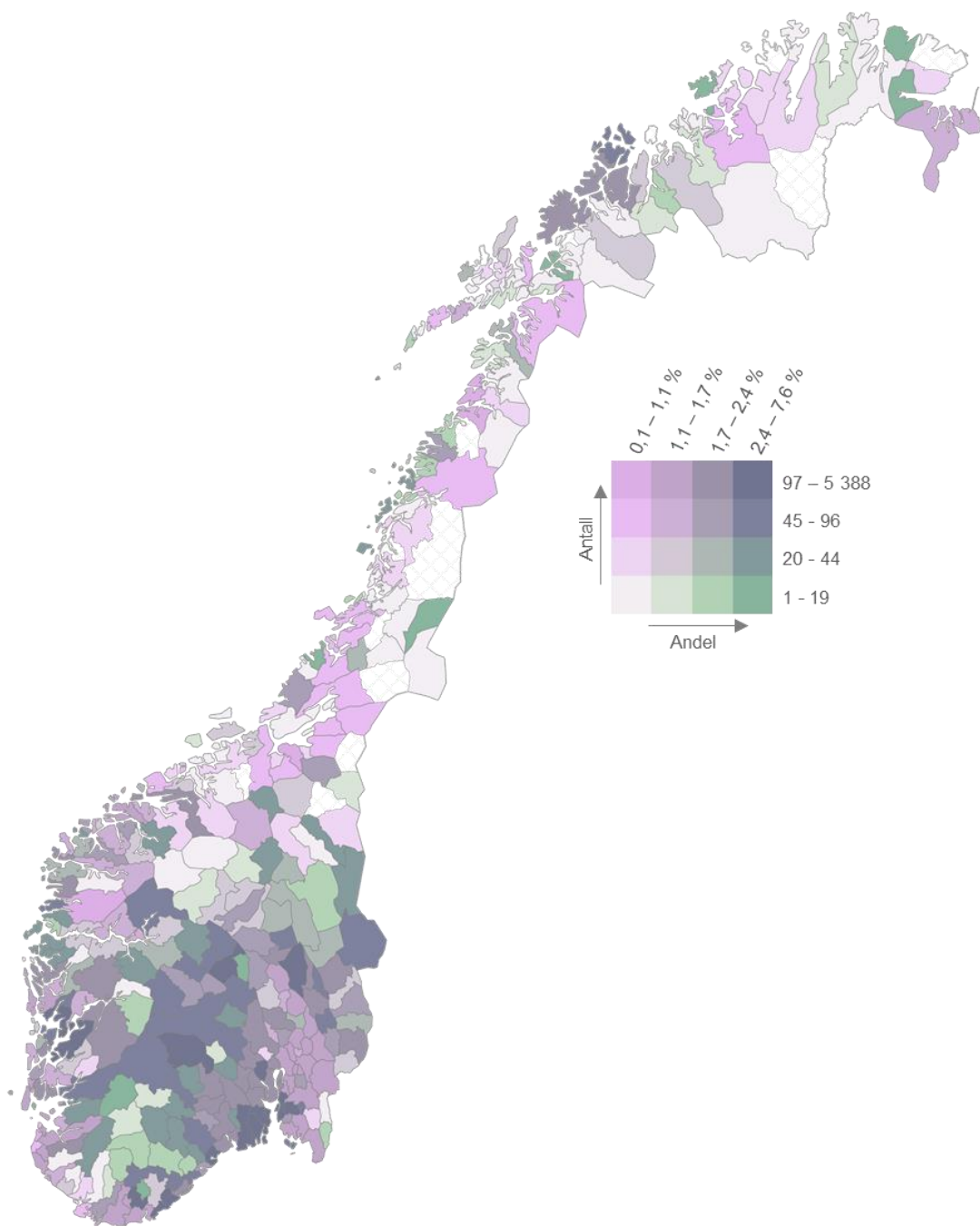
De siste tiårene har produktivitetsutviklingen i dagligvarehandelen vært klart høyere enn gjennomsnittet for norsk næringsliv. Det skyldes systematiske investeringer i effektiviserende teknologi i transport, annen logistikk og handelssystemer.

NorgesGruppen har investert betydelig i å styrke egen produktivitetsutvikling. Basert på data fra nasjonalregnskapet og regnskapstall for norske næringer, kan det fastslås at:

- dagligvarehandelen har bidratt til å styrke inntektsutviklingen i landet, og
- NorgesGruppen bidratt til å løfte inntektsutviklingen i dagligvarehandelen.



Figur A Sysselsatte i NorgesGruppen, etter bosted. Antall og andel (prosent) av sysselsatte personer etter bosted per kommune.



Kartgrunnlag: Kartverket

Kilder: NorgesGruppen og SSB (registerbasert sysselsetting og befolkning)

# Innhold

<b>Forord</b>	<b>IV</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>V</b>
<b>1 Dagligvarehandelen effektiviserer hverdagen</b>	<b>11</b>
1.1 Dagligvarehandelen forenkler hverdagen til folk flest	11
1.2 En av de største markedsrettede enkelt næringer i landet	12
1.3 Sysselsettingen er der folk bor og ferdes	12
1.4 Sysselsetting i varehandelen endres når husholdningens inntekter endres	13
1.5 Dagligvarebutikken som møtested	15
<b>2 Dagligvarehandelen som inngangsport til arbeidslivet og til kompetanseutvikling</b>	<b>17</b>
2.1 Inngangsport til arbeidslivet for mange, og særlig for unge	17
2.2 Internopplæring i dagligvarehandelen	19
2.3 Gevinster i økt arbeidstilbud	21
<b>3 Et stort system muliggjør store positive samfunnseffekter</b>	<b>23</b>
3.1 Om NorgesGruppen	23
3.2 NorgesGruppen arbeider for å møte samfunnsansvar	24
<b>4 Ringvirkninger - NorgesGruppen har aktivitet i hele landet</b>	<b>29</b>
4.1 Metode – hva ringvirkninger er hvordan de beregnes	30
4.2 Direkte virkninger – sysselsetter 44 000 personer	35
4.3 Indirekte virkninger	36
4.4 NorgesGruppen har også en rolle som skatteinnsamler og skatteyter	39
<b>5 Case</b>	<b>42</b>
5.1 Meny, Røa	43
5.2 KIWI Grålum	47
5.3 Joker Utsira	51
5.4 ASKO Nord	54
<b>6 Mer effektiv tjenesteproduksjon bidrar til å løse en stor samfunnsutfordring NorgesGruppens produktivitetsbidrag</b>	<b>58</b>
6.1 Produktivitet er nøkkelen til økonomisk vekst	58
6.2 Produktivitetsutviklingen i utvalgte norske næringer	59
6.3 NorgesGruppen bidrar til å øke produktivitsveksten i norsk varehandel og i norsk økonomi	61
<b>7 Referanser</b>	<b>63</b>
<b>Vedlegg A – Produktivitet som begrep</b>	<b>64</b>

---

# 1 Dagligvarehandelen effektiviserer hverdagen

*Dagligvarehandelen forenkler husholdningenes tilgang til de aller fleste nødvendige varer. Tjenestene handelen produserer har slik en stor samfunnsmessig betydning.*

*I 2022 var 199 000 personer sysselsatt innenfor norsk detaljhandel, hvorav 43 prosent arbeidet med dagligvarer som mat og drikkevarer. I tillegg arbeidet over 16 000 i engros og logistikkelskaper som fikk dagligvarer fram til butikkene.<sup>2</sup>*

*Sysselsettingen i dagligvarehandel og tilhørende logistikk tilsvarende omtrent 3,6 prosent av alle sysselsatte i landet. Antall sysselsatte er nesten seksti prosent flere enn i alt landbruk, skogbruk, fiske og oppdrett til sammen. Dagligvarehandel sysselsetter nesten åtti prosent flere enn alle som arbeider med utvinning og produksjon av petroleum, inklusive petroleumsrettede tjenester. I kraft av sin størrelse er følgelig dagligvarehandel viktige for samlet sysselsetting i landet.*

*Dagligvarehandelen samlet, og de fire dagligvareaktørene hver for seg, er store i norsk sammenheng. Dette er ikke et poeng i seg selv, men det er et poeng at de aktivitetene som disse igangsetter får en stor effekt gjennom sin størrelse.*

*Gjennom å være til stede overalt hvor mennesker bor, spiller dagligvarehandelen en viktig rolle som møteplass i mange lokalsamfunn, med særlig stor betydning på mindre steder.*

*Denne rapporten belyser hvordan NorgesGruppen spesielt og dagligvarehandelen generelt skaper nytte for en stor del av samfunnet hver dag.*

## 1.1 Dagligvarehandelen forenkler hverdagen til folk flest

Når den samfunnsmessige nytten av en næringssektor skal analyseres, er det viktig å ha en god forståelse av hvilke økonomiske behov den enkelte næring skal ivareta.

Dagligvarehandelens samfunnsrolle kan beskrives som: *Å forenkle husholdningenes tilgang til forbruksvarer.* Varehandelen ivaretar sin samfunnsrolle ved å

- bringe varer fra produsent (og importør) til utvalg nær der husholdningene bor og ferdes,
- sikre et mangfold av varer på et sted, og
- mellomlagre varer.

Dagligvarehandelens rolle som husholdningsrettet tjenestetilbyder, er kanskje opplagt for de fleste, men har også viktige økonomiske implikasjoner.

For det første står alle mennesker overfor en endelig tidsbeskrankning. Ingen har mer enn 24 timer i døgnet. Tid brukt på å skaffe husholdningen nødvendige og ønskede varer og tjenester, har en alternativ anvendelse.

Når varehandelen gjør det enklere å få tilgang til alle typer ønskede varer, øker husholdningenes velferd. Forenklingen behøver ikke bare være redusert tidsbruk på frakt. Også service og brukerveiledning er en del av forenklingen.

Varehandelen forenkler også distribusjon av varer fra lokale produsenter av råvarer og dagligvarer til et større marked. Se nærmere beskrivelse av hvor-

<sup>2</sup>Annen engros og agenturhandel utgjorde om lag 85 tusen. I resten av teksten henviser "varehandelen" til all agentur- og engrosvirksomheter og

detaljhandelsvirksomheter. Handel og reparasjon av motorvogner er utelatt.

dan dette skjer i NorgesGruppens system i kapittel 3.

Forenkling av hverdagen til folk flest er en sentral drivkraft for så vel tjenesteutvikling, teknologiutvikling og kompetanseutvikling i hele dagligvarehandelen.

## 1.2 En av de største markedsrettede enkelt næringer i landet

Detaljhandelen sysselsatte om lag 199 000 personer, hvorav 43 prosent (86 000 personer) arbeidet innenfor dagligvarehandelen. I tillegg var 16 000 personer sysselsatt i engros og logistikkelskaper.

Sysselsettingen i dagligvarehandelen og tilhørende logistikkvirksomhet tilsvarer 3,6 prosent (102 000 personer) av alle sysselsatte i landet, jf. figur 1.1.

Antall sysselsatte innenfor dagligvarehandel er 58 prosent flere enn i alt landbruk, skogbruk, fiske og oppdrett til sammen, og 76 prosent flere enn alle

som arbeider med utvinning og produksjon av petroleum, inklusive petroleumsrettede tjenester, jf. figur 1.1.

Byggevirksomhet er et eksempel på en befolkningsrettet og arbeidsintensiv næring. I 2022 sysselsatte oppføring av bygninger og spesialisert bygge- og anleggsvirksomhet om lag 216 000 personer.

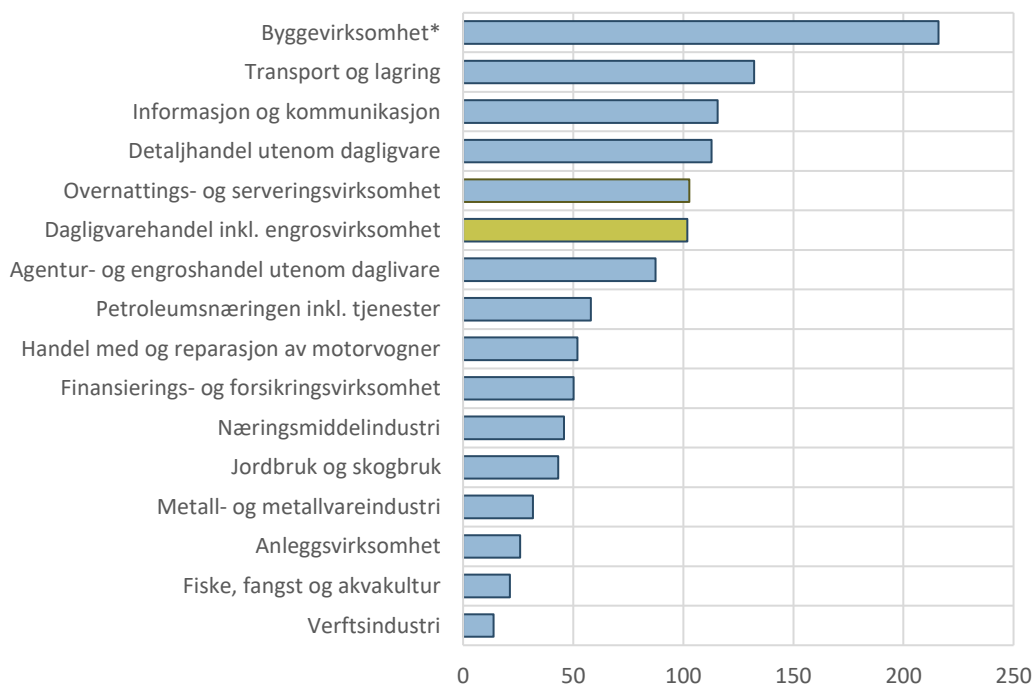
Dagligvarehandel inkludert engrosvirksomheten sysselsatte om lag det samme som overnattings- og serveringsvirksomhet til sammen i 2022. Overnatting og servering utgjør hoveddelen av reiselivsnæringen.

Dagligvarehandel er med andre ord en svært stor næring målt i sysselsetting, og er følgelig svært viktig for samlet sysselsetting i landet.

## 1.3 Sysselsettingen er der folk bor og ferdes

Den nære koblingen til husholdningens behov for varehandelstjenester, gjør at det er en nær kobling

Figur 1.1 Sysselsatte personer fordelt på næringer, 2022.



\*Byggevirksomhet inkluderer: oppføring av bygninger og spesialisert bygge- og anleggsvirksomhet til sammen

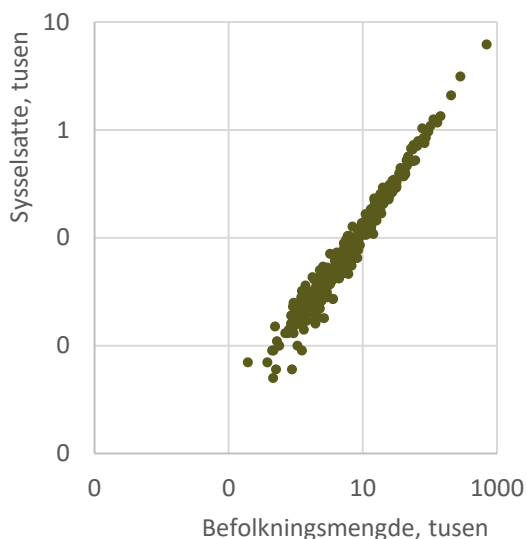
Kilde: SSB

mellom sysselsetting i dagligvarehandelen og hvor folk bor, jf. figur 1.2.

Dagligvarehandelen er en tjeneste som forenkler befolkningens hverdag, og følger slik bosettingsmønstret. Der kundegrunnlaget er tilstrekkelig tilbys varehandelstjenestene.

Dagligvarebutikkene påvirker også bostedsattraktiviteten. Uten et godt tjenestetilbud generelt, og dagligvarehandel spesielt, er det tungvint å bo på et sted. Sammenhengen er ganske universell og vi finner den samme kobling mellom bosted og dagligvarehandel over alt, men modifisert noe i land hvor de fleste benytter bil for transport utenfor egen eieendom.

Figur 1.2 Befolkningsmengde, tusen personer (x-akse) og sysselsatte innenfor dagligvarehandel etter bosted, tusen personer (y-akse). 2022, per kommune (N=356). Logaritmisk skala.



Kilde: SSB

Det er en naturlig sterk sammenheng mellom bosetting og sysselsetting innenfor dagligvarenæringen i kommunene. Selv om dette er som forventet, underbygges like fullt viktigheten av dagligvarehandelen som en forenkler tjeneste i befolkningens bosettingsmønster og virksomhetenes lokalisering.

#### 1.4 Sysselsetting i varehandelen endres når husholdningens inntekter endres

Sysselsettingen i dagligvarehandelen varierer i takt med; befolkningens størrelse, inntektsutviklingen i husholdningen og effektiviteten i selve handelen.

Hvilke endringer som påvirker sysselsettingen mest varierer til dels med hva husholdningene ønsker å bruke penger på, prisutviklingen innen dagligvare og teknologiutviklingen i handelen. Dagligvarehandelen trenger mer arbeidskraft når befolkningen ønsker å handle mer varer. Når husholdningens inntekter øker, vil normalt også husholdningens varekonsum øke og dermed bidra til å øke sysselsettingsbehovet i varehandelen mer enn befolkningsutviklingen tilsier.

De siste tiårenes markerte økning i norske husholdningers disponible inntekt kan ha bidratt til å øke sysselsettingen i varehandelen. Det er imidlertid ikke opplagt i hvilken grad husholdningens inntekt påvirker varehandelen.

Nordmenns viktigste utgiftspost er boligutgifter og blant alle godene husholdningene ønsker seg, vokser tjenestekonsumet langt raskere enn varekonsumet.<sup>3</sup> Når husholdningenes utgifter til bolig og tjenester vokser raskere enn inntektene, vokser pengebruken på dagligvarer relativt mindre enn inntektene. Det kan dermed være gode grunner til at

<sup>3</sup> Se bl.a. SSBs økonomisk analyser, hvor dette framgår for de fleste år.

sysselsettingen i varehandelen vokser mindre enn inntektsutviklingen tilsier, spesielt i tider med raskt voksende boligutgifter.

Varehandelens aktører fyller derimot ikke sine roller om de ikke også leter etter muligheter for å levere varer stadig mer effektivt. Over tid har produktivtetsutviklingen i varehandelen vært relativt høy, og høyere enn i de fleste andre næringer. Produktivtetsutviklingen har bidratt til at varehandelssysselsettingen har vokst saktere enn det befolkningsutviklingen og husholdningens inntektsutvikling alene skulle tilsi, jf. Figur 1.3.

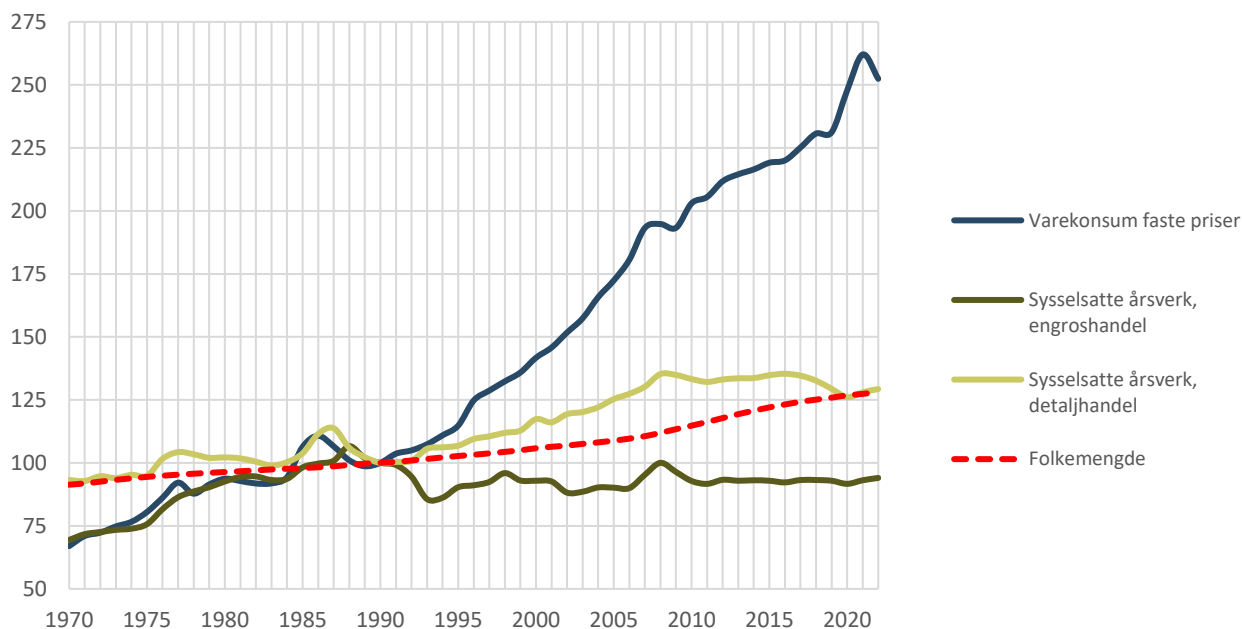
De siste ti årene har sysselsettingen i varehandelsnæringene stagnert, selv om både befolkningen og husholdningenes inntekter har økt markant. Mellom

2012 og 2022 ble antall årsverk i detaljhandelen redusert med nærmere tre prosent. For grossistvirksomhetene økte antall sysselsatte årsverk i samme periode med nesten ett prosent.<sup>4</sup>

I samme periode (fra 2012 til 2022) økte befolkningen med om lag ni prosent, og husholdningenes realinntekt med 17 prosent. Det er dermed åpenbart at sysselsettingen i varehandelen de siste årene ikke har vokst i takt med befolkningsveksten.<sup>5</sup>

Norsk varehandel framstår som mer produktiv enn i våre naboland. I Danmark og Sverige arbeider det flere innenfor detaljhandel og tilhørende logistikk per innbygger enn i Norge. Landenes nasjonalregnskap beregner samlede antall timer som lønnstakere og selvstendige arbeider i detaljhandelen, dvs.

Figur 1.3 Folkemengde, sysselsetting i varehandelen og volumendringer i husholdningenes varekonsum. 1970 – 2022. Indeksert utvikling (1990 = 100).



Kilder: Nasjonalregnskapet, SSB

<sup>4</sup> På årlig basis innebærer endringen -0,3 prosent for detaljhandelen og 0,1 prosent økning for grossistvirksomhetene.

<sup>5</sup> Nær halvparten av grossistsysselsettingen er innenfor grossistvirksomheter som primært retter seg mot industri. Det kunne ha modifisert reson-

nementet, men utviklingen i disse delene av grossistnæringene er likevel ikke særlig forskjellig fra andre deler av grossistnæringene. Det er derfor lite problematisk å se på utviklingen i hele grossisthandelen som et uttrykk for utviklingen i grossisthandel som leverer til detaljisthandel.

faghandel og internetthandel i tillegg til dagligvarehandel.<sup>6</sup> I Norge ble det i 2020 utført 38,7 timer arbeid i detaljhandelen per innbygger. Tilsvarende i Danmark, Sverige og Finland var henholdsvis om lag 42,8, 40,7 og 37,5 timer. Forskjellene mellom landenes ressursbruk innen engroshandel er enda større, hvor også her Norge og Finland har lavest timebruk.

Forskjellene mellom landene kan skyldes at dagligvarekonsumet per innbygger er noe høyere i Sverige og Danmark enn i Norge. Også grensehandel påvirker tallene noe, men ikke vesentlig. Trolig er forklaringen heller at detaljhandelen i Norge utføres mer effektivt i betydningen at den bruker mindre arbeidskraft per formidlet vare. Siden 2000 har bruken av arbeidskraft per innbygger blitt redusert i alle fire landene, men mest i Norge. Vi kommer tilbake til produktivitetsutviklingen i varehandelen i kapittel 6.

### 1.5 Dagligvarebutikken som møtested

Dagligvarehandelen har flere samfunnsmessige roller enn effektiv formidling av varer. Handelssteder og butikker har historisk vært viktig som en sosial arena. Også andre funksjoner som apotek, posttjenester, drivstoff og kafé er til stede og til glede for lokalbefolkningen. Distriktsbutikken er ofte et samlingspunkt for befolkningen i små lokalsamfunn (Meld. St. 9 (2018-2019)).

Professor Per Fugelli sa blant annet følgende i forbindelse med pilotprosjektet '*Butikken som sosial arena*' i regi av Merkur-programmet<sup>7</sup>:

*De små butikkene er viktig for folkehelsen fordi de leverer trygghet, nærhet og tilhørighet, i tillegg til å selge dagligvarer. Nærbutikken er som helsekost for sjelen.*

Behovet for møtested, enten menneskene er det bevisst eller ikke, følger av menneskenes behov for å være en del av lokalsamfunnet og for menneskenes psykososiale helse.

Naturligvis er ikke butikker det eneste møtested i lokalsamfunnet, mange steder heller ikke det viktigste. Men fordi de aller fleste benytter butikker ofte, vil butikken ha denne funksjonen selv om de ikke er planlagt for dette.

Både i byer og på mindre tettsteder er butikker møtested i lokalsamfunnet. Betydningen er størst der andre møtested er fraværende. Flere steder er dagligvarebutikken det eneste sted hvor det er mulig å treffe på «hvem som helst» og et sted som også kan tilby andre aktiviteter og tilbud enn ren dagligvarehandel. I små lokalsamfunn kan møtestedsfunksjonen ha en svært viktig samfunnsmessig rolle.

Pilotprosjektet '*Butikken som sosial arena*' i regi av Merkur-programmet eksemplifiserer hvordan butikkenes funksjon i lokalsamfunnet kan styrkes gjennom investeringer i tilleggstjenester.

<sup>6</sup> Tall hentet fra nasjonalregnskapene til Norge, Sverige og Danmark. Nasjonalregnskapene operer ikke med lavere detaljeringsgrad enn detaljhandel samlet og engroshandel samlet. Tall for Norge i 2020 tyder på enda lavere timetall per innbygger.

<sup>7</sup> Merkur-programmet er et kompetanseprogram rettet mot å styrke servicetjenestene og utvikle butikker i utkantstrøk. Fra 2019 administrerer Distriktsenteret programmet på vegne av Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD), tidligere Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD).

De 14 deltakerbutikkene fikk støtte på inntil 300 000 kroner for å videreutvikle butikkens funksjon som sosial arena gjennom tiltak som:

- Servering (restaurant, kafe og kaffekrok)
- Kurs
- Utleie av lokaler
- Treningsrom
- Utleie av utstyr (kajak)

Erfaringene fra deltakerne er positive effekter på butikkens samlede omsetning så vel som trivselen til lokalbefolkningen. Omsetningen syntes å øke både fra tradisjonell dagligvarehandel så vel som fra de igangsatte aktivitetene.

I større lokalsamfunn spiller dagligvarebutikkene mer en rolle som katalysator for attraktiviteten til et sted. Generelt vil det å ha en dagligvarebutikk i nærheten øke attraktiviteten til et bosted, rett og slett fordi det gjør det enklere å bo der.

Samtidig oppfyller også butikker i større byer eller tettsteder en rolle som sosial møteplass. I forbindelse med 'Butikken som sosial arena' nevnt over ble dette poenget understreket av Per Fugelli, som mente at nærbutikken er viktig for den psykososiale helsa til kundene, enten de bor på bygda eller i en stor by. Han forteller om en ensom mann på Majorstua i Oslo som daglig tok turen til sin nærbutikk for å få et vennlig smil fra jenta som satt i kassa. Blikkontakten fungerte som medisin for mannen.

*Nærbutikken legger opp til en dypere humanitet enn store kjøpesenter. Der kan det oppstå et møte mellom et «du» og et «jeg»*

Per Fugelli

Vi diskuterer dagligvarehandelens rolle som møtested nærmere i casegjennomgangen i kapittel 5.



## 2 Dagligvarehandelen som inngangsport til arbeidslivet og til kompetanseutvikling

*Dagligvarehandelens størrelse og geografiske spredning gjør at utviklingen i dagligvarehandelen har stor betydning både for arbeidsmarkedet og lokalsamfunn.*

*Mange arbeidsoppgaver innen dagligvarehandelen har få formelle krav til utdanning. Dagligvarehandelen er dermed en svært viktig inngangsport til arbeidslivet for mange, særlig for unge, de med lav eller ingen formell utdanning, innvandrere og andre som av ulike årsaker skal inn i arbeidslivet for første gang.*

*De store handelsaktørene har utdanningsprogrammer for ansatte. NorgesGruppen tilbyr f.eks. utdanningsløp til ansatte innenfor både detaljhandel og logistikk. Til sammen representerer dagligvarehandelens utdanningsprogrammer og kurs et privat drevet utdanningsløp som supplerer de offentlige utdanningsløpene. Både gjennom sitt omfang og ved å være svært praksisrettet bidrar dagligvarehandelens aktører til kontinuerlige kompetanseløft av den norske arbeidsstyrken. Den formelle kompetansen realkompetansen som tilegnes er verdifull for den enkelte som både har en lang karriere i dagligvarehandelen så vel som for de som søker arbeid i andre næringer.*

### 2.1 Inngangsport til arbeidslivet for mange, og særlig for unge

For mange er arbeid i lokalbutikken deres første møte med arbeidslivet. Tre grunnleggende årsaker til veldig mange jobber befinner seg i nettopp varehandelen, og slik representerer en stor etterspørsel etter mange typer arbeidskraft.

I utgangspunktet har dagligvarehandelen **få formelle krav til utdanning**. Slik er detaljhandelen en viktig inngangsport til arbeidslivet for både unge, innflyttere og personer som av ulike grunner har

stått utenfor arbeidslivet eller som skal inn i arbeidslivet for første gang.

Samtidig er **sysselsettingen i dagligvarehandel stabil**. Tjenestene som produseres er ønsket av befolkningen og behovet for handelens tjenester er der både når det går godt og ikke så godt med norsk økonomi. Mange ønsker derfor også å utvikle seg innenfor næringen, bygge egen kompetanse og delta i næringene som erfarne handelsfolk.

Dagligvarehandelen befinner seg **over hele landet**.

I sum betyr dette at varehandelen generelt, og dagligvarehandelen spesielt, er en **stor sysselsetter**. Bare i NorgesGruppen (inkludert kjøpmannseid virksomhet) er over 44 000 sysselsatt, og representerer om lag 1,6 prosent av de sysselsatte i Norge per 2022.

Dagligvarehandelen representerer særlig en viktig **arbeidsplass og inngangsport til arbeidslivet for unge mennesker**. Om lag 41 prosent av de sysselsatte i NorgesGruppen er under 25 år, jf. Figur 2.1. Dette tilsvarer 18 000 personer. Til sammenligning har andelen sysselsatte i alderen 15 til 25 år vært 11 prosent i perioden 2009-2022 i næringslivet for øvrig, jf. figur 2.2. Detaljhandelen har i samme periode en tilsvarende andel på 37 prosent.

Enda tydeligere er innslaget av de unge blant de nyansatte, som for 2022 var på nærmere 80 prosent.

Handelsnæringen generelt sysselsetter mange unge som kombinerer skolegang med en deltidsjobb. Mellom 25 og 30 prosent av de som jobber i varehandel kan klassifiseres som hovedsakelig studenter/elever. I gruppen under 30 år sett under ett, er andelen studenter/elever om lag 50 prosent, og blant de yngste kombinerer det store flertallet skole og ekstrajobb. Andelen studenter/elever er noe høy-

ere for dagligvarehandel enn i faghandel, men forskjellene er ikke store (Steen & Nergaard, 2017).

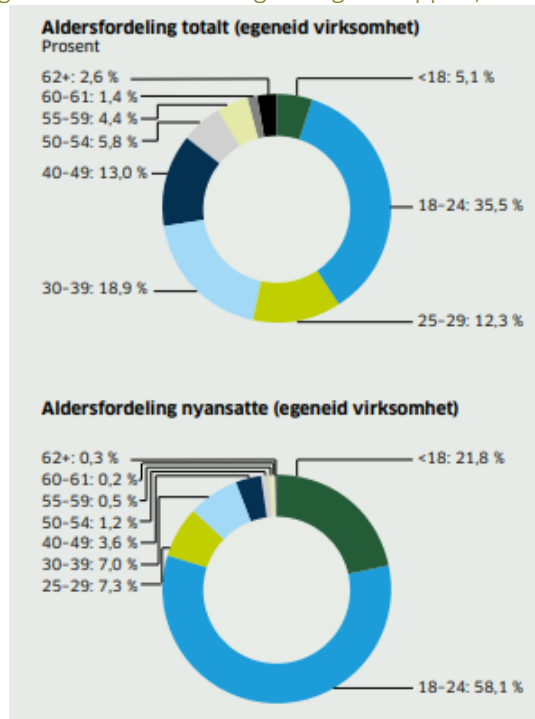
Dagligvarehandelen er også en viktig arena for kompetanseutvikling (utdanning) i seg selv. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 2.2.

Unge arbeidstakere kombinerer gjerne skolegang/studier med en ekstrajobb. Denne gruppen ansatte skifter også ofte jobb (ibid.). I overkant av 32 prosent av de ansatte sluttet i NorgesGruppen-konsernet i løpet av 2022 (NorgesGruppen, 2022). Andelen i 2021 var rett under 27 prosent.<sup>8</sup>

I en ungdomsgenerasjon vil mellom 20 og 25 prosent ha vært innom varehandel i løpet av en periode på om lag to år. Selv om mange finner jobber i andre næringer etter endt studie, viser SSBs arbeidskraftundersøkelse (AKU) likevel at en ikke ubetydelig andel av de unge i varehandelen blir værende i varehandelen over tid. Om lag halvparten av yngre som har vært innom næringen, har jobbet i varehandelen i minst fire av de åtte intervjuene i AKU. Dette betyr at arbeidsforholdene ikke er tilfeldige eller midlertidige, men kan vare i flere år (ibid.).

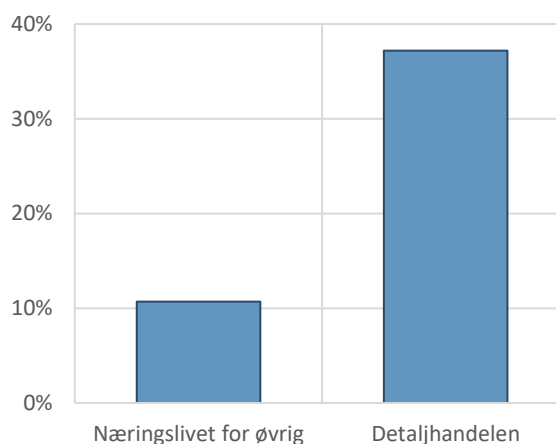
Det blir derimot feil å karakterisere handelsnæringen som en ungdomsnæring eller en næring ingen jobber lenge i (Steen og Nergaard, 2017). Varehandelen sysselsetter mange yngre arbeidstakere med en fast og langvarig tilknytning til sin arbeidsplass.

Figur 2.1 Aldersfordeling i NorgesGruppen, 2022.



Kilde: NorgesGruppen, Års- og bærekraftsrapport (2022)

Figur 2.2 Andel sysselsatte 15-25 år, prosent. Gjennomsnitt 2009-2022. Detaljhandelen (næring 47) og næringslivet for øvrig



Kilde: SSB

<sup>8</sup> NorgesGruppen opplevde høy turnover i mange av virksomhetene i 2022. Den viktigste årsaken var normalisert omsetning og redusert behov for arbeidskraft etter pandemien.

## 2.2 Internopplæring i dagligvarehandelen

Varehandelen generelt, og dagligvarehandelen spesielt, har særlig to egenskaper som gjør næringen til en viktig kompetanseutvikler:

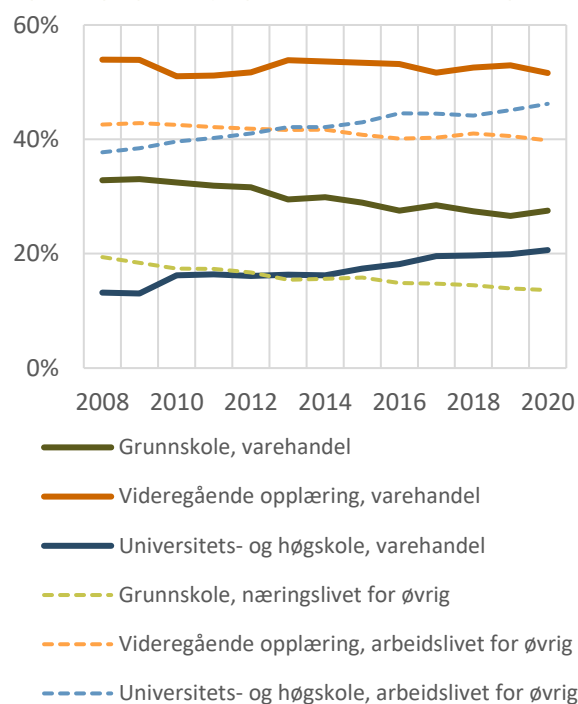
- Stor sysselsetter av personer med lav formell utdanning
- Arena for erfaringsbasert og intern opplæring

Det er i dag ikke mange yrker eller næringer som er åpne for arbeidstakere uten formell utdanning (fagutdanning eller annet) eller høyere utdanning (Steen & Nergaard, 2017). Selv om normen er 13 års utdanning etter Reform 94, hadde om lag 15 prosent av yngre arbeidstakere i alderen 21-35 år ungdomsskole som sin høyeste fullførte utdanning målt som gjennomsnitt i perioden 2009-2016. Dette til tross for at denne generasjonen hadde rett på videregående opplæring.

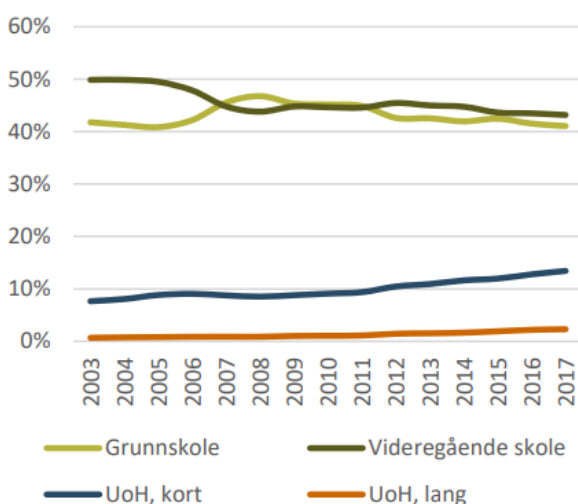
En rekke analyser peker på at befolkningens kompetanse er den viktigste kapitalen i et samfunn, jf. Meld. St. 14 (2020-2021) *Perspektivmeldingen 2021*. Som annen kapital vil opparbeidet kompetanse forvitte om den ikke vedlikeholdes.

Som Steen og Nergaard (2017) viser for detaljhandelen, forklares næringens lave utdanningsnivå delvis av at mange arbeidstakere ikke har avsluttet sin utdanning, men også av at det er en stor andel av de eldre arbeidstakerne som har grunnskole som høyeste fullførte utdanning.

Figur 2.3 Sysselsatte fordelt på høyeste utdanningsnivå, prosent. 2008-2020. Varehandel (både detalj, engros og agentur) og i arbeidslivet for øvrig.



Figur 2.4 Utdanningsnivå innenfor detaljhandelen, 2003-2017. Prosent.



Kilder: SSB (Tabell: 08415) og Steen m.fl. (2019) *Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen*

Likevel er det verdt å merke seg at utviklingen også innen varehandelen går i retning av at flere av de sysselsatte har høyere utdanning, noe som reflekterer også økte krav til formell kompetanse.

Utdanningsnivået i *detaljhandelen* avviker noe fra aggregatet *varehandel* i figur 2.2. Det store bildet er likevel det samme for dagligvarehandelen slik drøftet i Steen og Nergaard (2017). Andelen med grunnskole som høyeste utdanning er høyere (i overkant av 40 prosent) og andelen med videregående opplæring og høyere utdanning er lavere for detaljhandelen enn tilfellet er for varehandelen samlet, jf. Figur 2.3.

Noe av grunnen til at detaljhandelen har lavere andel med videregående opplæring som høyeste utdanning enn varehandel samlet er den høye andelen med fagbrev innenfor handel og reparasjon av motorvogner.

Formell kompetanse er viktig for samfunnet, men en rekke analyser viser også at erfaringsbasert læring er en svært viktig kilde til kompetanseutvikling. Utdanning er naturligvis av meget stor betydning for befolkningens kunnskapsutvikling. Like fullt er formell utdanning også en inngangsbillett til arbeid, og videre kompetanseutvikling starter når arbeidsoppgavene utføres.

Et kjennetegn ved dagligvarehandelen er at internopplæring er viktig. Mange tar reisen fra tilkallingshjelp via butikkmedarbeider til å lede en butikk. Når internopplæring er viktig, blir også kravene til formell utdanning i forkant mindre (Bore, Nyen, Reegård, & Tønder, 2012).

Motivasjonen for dagligvareaktørene med ikke-formell opplæring er å dekke sine konkrete kompetansebehov. Opplæring skjer på alle nivåer, og det er mulig å gå fra å være butikkmedarbeider til butikk-

sjef gjennom å følge interne opplæringsprogram (Steen og Neergård (2017)).

NorgesGruppen har arbeidstrening som del av sine bærekraftsmål. Målet er 1 300 slike plasser i 2025. I 2022 var antall arbeidstreningsplasser 712, en nedgang fra 893 og 938 i henholdsvis 2021 og 2020 (se nærmere omtale i NorgesGruppen (2022)). Arbeidstreningen foregår i både egeneid og kjøpmannseid virksomhet. Det var nedgang i alle virksomheter, men nedgangen var størst i butikkledet. Ettvirkninger av pandemien og lavere omsetning reduserte behovet for arbeidskraft og begrenset mulighetene for å ta inn arbeidstreningsplasser.

For å sikre at alle ansatte får en kompetanseutvikling i tråd med samfunnets og arbeidslivets behov har de største handelsvirksomhetene opprette ulike bedriftsinterne utdanningsløp. Gjennom bedriftenes opplæring av egne ansatte og i kraft av sin størrelse bidrar handelsvirksomhetene vesentlig til landets samlede kompetanseutvikling.

Som landets største aktør i norsk dagligvarehandel, har NorgesGruppen en nøkkelrolle. Alle deler av NorgesGruppen har egne introduksjonsprogrammer, kjedeskoler, ledelsesutvikling og en rekke andre kurs.

**Kiwi:** Kiwi har sin egen Kiwi-skole ved hovedkontoret i Drammen. Her er klasserom hvor ansatte på ulike nivåer kurses i alt fra dagligvareneringen til kundeservice, samt en butikk hvor de praktiserer.

KIWI-skolen vektlegger praktisk opplæring tilpasset den enkeltes behov og utdanner framtidens KIWI-ledere og butikksjefer.

Skolen ble opprettet i 1996 og har siden den gang sluset 10 000 medarbeidere gjennom utdanningsløpet og 40 000 har gjennomført ulike kurs fysisk og

digitalt. Hvert år uteksamineres om lag 1 000 medarbeidere fra skolen.

I 2020 inngikk KIWI-skolen et samarbeid med Folkeuniversitetet slik at KIWI-skolens traineeprogram kunne resultere i fagbrev i salg. Traineeprogrammet består av fem måneder med opplæring i alt som trengs for å mestre butikkfaget og avsluttes med teoretisk eksamen og praktisk fagprøve.

Innholdet i kurset er blant annet butikkjedens historie, nåtid og fremtid. Undervisningen tar også for seg Norgesgruppen, norsk dagligvarehandel, markedsføring, svinn og drift, kjøpmannskap, budsjettering og regnskap, personal og lønn, mattrygghet, ledelse, HMS og rekruttering.

**Meny:** «Rå start» er et nytt, åtte ukers introduksjonsprogram for nyansatte. Integret med personalsystemet, slik at butikksjefen får støtte og oppfølging i introduksjonsperioden. Det ansattes 3000 nye medarbeidere i Meny hvert år, og alle får introduksjonskurset.

**ASKO:** ASKO-skolen er et viktig bidrag til medarbeiderutvikling og muliggjør personlig utvikling.

ASKO-skolen har egne lederutviklingsprogrammer. Alle ledere har gjennomført disse, programmene gjennomføres årlig for nye ledere i alle ASKO-selskaper. I 2011 gjennomførte 252 ledere et eget lederutviklingsprogram knyttet til reduksjon av sykefravær.

Nye medarbeidere gjennomgår et introduksjonsprogram og enkelte stillinger innebærer at den nyansatte får en egen fadder. Medarbeiderne følges årlig opp med opplæringsprogram og kurs innen matvarebehandling, kvalitet og HMS.

I 2017 startet 40 ASKO-medarbeidere på et fireårig løp for å få bachelorgrad i logistikk gjennom ASKO-skolen. Programmet ble utviklet av ASKO i samar-

beid med Høyskolen Kristiania, og har som formål å styrke medarbeidernes kompetanse på et område som er og blir svært viktig for ASKO.

ASKO-skolen har overordnet et mål om at ASKO skal være en foretrukket arbeidsplass og utvikle sine medarbeidere til å bli de beste i sin næring.

**Kjøpmannshuset:** Med prosessen «Årshjulet» er den årlige medarbeidersamtalen erstattet av to utviklingssamtaler. Utviklingen knyttes til årets mål (økonomiske mål, forretningsmål, team-mål og personlige utviklingsmål). Målene settes av leder og medarbeider og følges opp gjennom året, før det gis en vurdering som påvirker lønnsfastsettelsen. Hver vurdering gjøres av flere ledere. Slik avdekkes også utviklingsbehov og talenter på tvers i organisasjonen, og prosessen blir et verktøy for karriereutvikling.

Intern opplæring gjelder alle ansatte i butikken enten de er unge eller gamle, heltid eller deltid. Opplæringen handler primært om å lære seg yrket og næringen, men også hvordan arbeidslivet generelt.

### 2.3 Gevinster i økt arbeidstilbud

Dagligvarehandelen sysselsetter veldig mange, og særlig unge. Dette inkluderer også mennesker som er ansatt via **tiltak eller i praksis** gjennom for eksempel NAV. Steen og Neergård (2017) peker på at opplæring av personer i arbeidstrening (tiltak) er den samme som for en 'vanlig' butikkmedarbeider. Hovedformålet er å gjøre medarbeiderne trygge i jobben og gode i jobben.

Det å kunne realisere arbeidskraft fra personer med delvis eller helt nedsatt arbeidsevne gjennom arbeidstrening har potensielt stor samfunnsmessig verdi.

Rapporten *Samfunnsøkonomiske virkninger av å få personer med nedsatt arbeidsevne i jobb fra 2020*

peker på en rekke gevinster ved økt arbeidsdeltakelse for personer med nedsatt arbeidsevne (se mer i SØA (2020)). For det første bidrar økt deltagelse i arbeidslivet til å øke det samlede arbeidstilbudet, noe som gir økt verdiskaping i økonomien. For offentlig sektor bidrar økt overgang av personer fra stønadsordninger til arbeidsmarkedet både til høyere skatteinngang og reduserte trygdeutbetalinger.

I tillegg til de rent økonomiske virkningene, kan økt tilknytning til arbeidslivet også ha positive virkninger på individnivå. Deltakelse i arbeidslivet kan gi økt livskvalitet gjennom sosial deltagelse og bedre fysisk og psykisk helse. Videre kan vi tenke oss positive eksterne virkninger for andre deler av samfunnet som for eksempel reduserte utgifter til psykisk helse og redusert kriminalitet.

NorgesGruppen samarbeider med NAV og aktører som gjennomfører arbeidsmarkedstiltak (som eksempelvis Avonova). Samarbeidet bidrar klart til å øke arbeidsdeltakelsen i samfunnet, noe som er viktig for både den enkelte og samfunnets samlede ressursbruk.

For NorgesGruppen sin hovedvirksomhet er det et stort behov for ansatte med fagbrev som baker, kokk og slakter, som i stor grad står for salg av ferskvarer i deres butikker. I tillegg har NorgesGruppen fått et eget fagbrev innen salg. Behovene gjør samtidig NorgesGruppen til en stor sysselsetter av lærlinger med formell utdanning innenfor det ordinære utdanningssystemet.

NorgesGruppen sysselsatte **586 lærlinger** i 2022 innenfor områder som butikkdrift, logistikk og produksjon. Dette var en nedgang fra 2021 (625 lærlinger), men høyere enn i 2020 (545 lærlinger) (NorgesGruppen, 2022).

De mange lærlingene i konsernet hvert år gjør NorgesGruppen til en av Norges største private lærlingbedrifter. I 2022 gikk 29 prosent av lærlingene over i fast stilling. Målsettingen for 2025 er at fire av ti lærlinger skal over i fast stilling.

Hvordan rollen intern opplæring har for NorgesGruppens ansatte drøftes nærmere i casebeskrivelsen i kapittel 4.

### 3 Et stort system muliggjør store positive samfunnseffekter

*NorgesGruppen er landets største varehandelsaktør. Størrelsen i seg selv har spesielt to implikasjoner for ønsket om å ta et positivt samfunnsansvar.*

*For det første vil NorgesGruppens aktiviteter i seg selv, og de initiativer selskapet tar, påvirke mange mennesker og aktører. Dette gjelder både de ansatte og kunder samt indirekte effekter av egen aktivitet (som eksempelvis klimatiltak).*

*For det andre gir størrelsen et økonomisk handlingsrom til å gjennomføre investeringer og igangsette tiltak med potensiell lavere bedriftsøkonomisk avkastning, men med et positivt samfunnsbidrag. I flere tilfeller har denne typen initiativer også en egenverdi for NorgesGruppen, for eksempel ved å skape kundelojalitet og dermed beholde eller øke sin markedsandel.*

*Års- og bærekraftsrapporten peker på flere konkrete områder der NorgesGruppen tar et samfunnsansvar, som investeringer i klimavennlige løsninger (grønn omstilling), bidrag til å endre matrecepter for å fremme folkehelse, samt tiltak for å redusere matsvinn og fremme dyrevelferd.*

*For lokalmatleverandører kan tilgang til et stort system som NorgesGruppen representerer gjøre produksjonen mer effektiv gjennom å få tilgang til et stort marked. NorgesGruppen legger til rette for dette ved systemet Matskattstipendet. For lokalmatprodusenter gir tiltaket en mulighet for salg utenfor egen region, noe som gir gevinster for både produsenten og lokalmiljøet rundt produsenten.*

*Kapittel 3.1 drøfter hvordan NorgesGruppen er strukturert, før kapittel 3.2 illustrerer et utvalg områ-*

*der der NorgesGruppen gjennom investeringer og drift bidrar med å ta et samfunnsansvar.*

#### 3.1 Om NorgesGruppen

NorgesGruppen ASA er Norges største selskap innen dagligvarehandel, og besto i 2022 av om lag 1800 dagligvarebutikker i 88 prosent av landets kommuner. I overkant av halvparten av NorgesGruppens butikker og utsalgssteder eier og drives av selvstendige kjøpmenn, hvorav flere også er aksjonærer i konsernet.

NorgesGruppen omfatter både lavprisbutikker, supermarkeder og distriktsbutikker. Dagligvarekonseptene omfatter KIWI, MENY, SPAR, Nærbutikken og Joker. I tillegg tilbyr MENY, SPAR og Joker netthandel. NorgesGruppen hadde en markedsandel innenfor dagligvarehandelen i 2022 på 43 prosent (NorgesGruppen, 2022).<sup>9</sup>

Historien til NorgesGruppen starter med bondesønnen Johan Johannson, som solgte odelsgården i Askim og brukte pengene på å etablere seg som grossist i Christiania. Sammen med kompanjong Bommen, etablerte han engrosfirmaet Johannson, Bommen & co. i 1866, med import av bl.a. kaffe, sukker og sirup. Etter 25 år forlot Bommen selskapet, og Johannson fortsatte driften alene.

Med tiden utviklet markedsområdet seg til å omfatte hele det sentrale østlandsområdet, med første utenbys etablering i Fredrikstad i 1927. Firmaet het nå Joh. Johannson. Nye lover på 1800-tallet som forbød hjemmebrenning av brennevin, førte til at kaffe ble Norges nye «nasjonaldrikk» og en stor kolonialvare. Kaffe ble det viktigste importproduktet, og Joh.

<sup>9</sup> Innenfor det «totale matmarkedet» var markedsandelen 29 prosent (NorgesGruppen, 2022).

Johannson utvidet grossistvirksomheten til å drive egen brenning av kaffe. I 1958 flyttet virksomheten til Filipstad, hvor et helautomatisert kaffebrenneri ble installert. Det ga en kraftig økning i kapasiteten for brenning av kaffe.

I 1969 ble Joh-System etablert mellom kjøpmannskunder og engrosfirmaet Joh. Johannson, som Norges første frivillige kjede. Tidligere hadde kjøpmennene handlet varene sine fra mange ulike grossister, mens de nå forpliktet seg til å kjøpe de fleste varene sine fra Joh. Johannson. For grossisten ga den frivillige kjeden økt omsetning og lavere distribusjonskostnader, mens kjøpmennene fikk rimeligere varer. I 1961 hadde Joh-System (dagens ASKO) vokst til å bli det største frivillige kjedeforetaket i Norge.

På 80- og 90-tallet begynte de store dagligvarekjedene å etablere seg. Gjennom en rekke oppkjøp av lokale grossister, etablerte Joh. Johannson seg som landets største servicehandel- og storhusholdningsgrossist. Lavprisbutikkene slo seg for alvor opp og kjedekonseptene ble styrket.

Det utviklet seg også en blokkdannelse i dagligvarenæringen, hvor de selvstendige kjøpmennene meldte seg inn i kjedene. Innkjøpsfellesskapet Norgeskjeden (senere Norgesdetalj) ble etablert, av Meny-kjøpmenn fra Vestfold og Telemark, Evensen & Lorentzen, Kiwi, SPAR og Nærkjøpmennene.

NorgesGruppen AS ble dannet i 1994 som et samarbeidsforetak mellom ASKO (Joh. Johannson) og kjeder og filialforetak innenfor dagligvaredetalj. Grossist Joh. Johannson eide 50 prosent, mens de resterende 50 prosent var eid av kjedene i fellesskap. Med etableringen hadde man inngått et mer forpliktende samarbeid innen innkjøp, sortiment, distribusjon og kjedeutvikling.

I 2000 ble handelshuset NorgesGruppen ASA etablert, og drøyt 20 kjeder slått sammen til tre landsdekkende profilhus: Meny/Ultra, Kiwi og nåværende Kjøpmannshuset (Spar, Eurospar, Joker og Nærbutikken). Sammenslåingen var et viktig ledd i satsingen på færre og sterkere riksdekkende kjeder, som skulle dekke de ulike markedssegmentene.

Siden 2012 har NorgesGruppen vært Norges største handelshus og landets syvende største selskap, med over 1 800 dagligvarebutikker.

ASKO er Norges største engrosvirksomhet, med 4000 ansatte, 2 sentrallagre og 12 regionslagre som dekker hele landet (NorgesGruppen, 2022).

### 3.2 NorgesGruppen arbeider for å møte samfunnsansvar

---

Den betydelige størrelsen NorgesGruppen har utviklet, innebærer at initiativ og aktiviteter i NorgesGruppen iverksetter, kan få stor samfunnsmessig betydning. NorgesGruppen har de siste årene utviklet en rekke initiativ med utgangspunkt i at de ønsker å bidra til en positiv samfunnsutvikling på områder selskapet kan påvirke. Hva som er positivt er ikke opplagt, men selskapet tar utgangspunkt i FNs bærekraftsmål.

NorgesGruppen har en uttalt målsetting om å gi forbrukeren en bedre hverdag og bidra til en bærekraftig framtid. Selskapet har siden 2005 rapportert på nøkkeltall innen bærekraftsområdet.

I 2020 reviderte NorgesGruppen egen bærekraftstrategi, og la samtidig en oppdatert strategi med satte prioriteringer og definerte mål mot 2025. Målene er strukturert til tre hovedområder: miljø, helse og mennesker. For hvert av hovedområdene er det så satt mål som angår NorgesGruppens egen drift, verdikjeden og kundene/samfunnet. Nedenfor presenterer vi aktiviteter som er igangsatt for å nå de



ulike målene. Vi omtaler her samfunnsansvar knyttet til

- Grønne investeringer (miljø)
- Matsvinn (miljø)
- Folkehelse
- Dyrevelferd
- Lokalmatprodusenter

Kapittel 2 drøftet NorgesGruppens samfunnsansvar og rolle i **kompetanseutvikling** særskilt og drøftes ikke videre her, selv om dette er et viktig bidrag til samfunnet.

### 3.2.1 Grønne investeringer

NorgesGruppens ambisjon er at hele virksomheten skal drives klimanøytralt innen 2030. Dette inkluderer butikker, lagre, distribusjon og produksjon. Som et delmål skal utslippene være halvert innen 2025, sammenlignet med utslippene i 2019.

Målet om klimanøytralitet er nådd når alle utslipp fra NorgesGruppens virksomhet er eliminert eller kompensert, som innebærer at NorgesGruppen:

- Har nullutslipp fra sin distribusjon
- Har sørget for at det blir produsert ny fornybar energi tilsvarende sitt forbruk
- Har eliminert alle utslipp av hydrofluorkarboner (HFK)
- Har nådd maksimal grad av materialgjenvinning eller gjenbruk av egen emballasje og avfall
- Kompensert for resterende klimautslipp, etter at «alle stener er snudd»

Ved å fase inn fornybart drivstoff i distribusjonen, forbedre logistikken, installere anlegg med naturlige kuldemedier og forbedre energieffektiviteten, har NorgesGruppen redusert klimagassutslipp fra drivstoff, HFK og strømforbruk. Selskapet har bl.a. erstattet 14 prosent av strømmen fra nettet med ny

fornybarenergi som er initiert/finansiert av NorgesGruppen.

Utslipp av HFK-gasser var en av NorgesGruppens største utslippskilder i 2010, og var i 2022 redusert med 89 prosent. Utslippene er redusert gjennom å fase ut HFK og skifte ut anlegg der det er stor sannsynlighet for lekkasjer.

Gjennom å føre et eksternt verifisert offentlig klimaregnskap, ønsker NorgesGruppen å være transparente når det gjelder egen bærekraftsutvikling. Bærekraftsresultatene av NorgesGruppens arbeid rapporteres årlig i års- og bærekraftsrapporten, hvor symboler i rødt, gult og grønt viser hvordan de endte i forhold til årets forskjellige målsetninger.

### 3.2.2 Matsvinn

Dagligvareneringen har også engasjement knyttet til matsvinn. Matsvinn er en av dagligvarehandelens største kilder til klimautslipp.

Matsvinnet i Norge har blitt redusert med 12 prosent per innbygger siden 2010 (Virke, 2018). Det kastes likevel mat for mange milliarder kroner hvert år. Stort matsvinn har omfattende konsekvenser og er verken lønnsomt eller bærekraftig for miljø eller for samfunn.

Matbransjen har et eget selskap, **Matvett**, som har til formål å forebygge matsvinn. I 2017 ble det signert en frivillig bransjeavtale mellom regjeringen og den norske matbransjen med det formål å redusere matsvinnet i Norge med 50 prosent innen 2030. Avtalen er undertegnet av fem departementer og 12 bransjeorganisasjoner.

For å redusere matsvinnet i NorgesGruppen, benytter selskapet aktivt prising av varer med kort gjestående holdbarhet som det viktigste tiltaket for å redusere matsvinnet i butikk. En større andel av

matavfallet har i tillegg blitt brukt til biogassproduksjon og som dyrefôr.

### 3.2.3 Folkehelse

Med godt over én million som hver dag besøker én av NorgesGruppens butikker, har selskapet muligheter til å påvirke folkehelsen ved å gjøre det lettere for kundene å ta sunne valg. Med det utgangspunktet legger NorgesGruppen til rette for å selge mer frukt, grønt, fisk, sjømat og grove kornprodukter. Av samme grunn legger de til rette for å redusere salt, sukker og mettet fett i produktsortimentet.

Dagligvarebutikkene er viktigste arena hvor NorgesGruppen ser muligheter til å påvirke kostholdsvalgene til forbrukerne. Forbrukernes innkjøpsvalg bestemmes av vaner og impulser. NorgesGruppen tar aktiv tilling til varesortiment, salgsstrategi og samarbeidspartnere for å bidra til varekjøp i tråd med helsefaglige råd.

NorgesGruppens produktsortiment inneholder såkalte #Merav- og #Mindreav-kategorier. Frukt og grønt er et eksempel på førstnevnte. Ved å flytte fram frukt- og grøntavdelingen i butikkene, rapporterer NorgesGruppen at de har solgt betydelig mer frukt og grønt over hele landet. I områdene hvor det ble solgt minst frukt og grønt, økte salget mest. Fordelsprogrammet KIWI pluss gir bl.a. kjedens kunder økt bonus for kjøp av frukt og grønt. Lanseringen av sunt smågodt, altså porsjonsbegere med frukt og grønt, skal bidra til å gjøre det enklere å ta sunne valg.

Gjennom produktutvikling (som økt fiskeandel i ferdigprodukter og fileter uten skinn og bein) og informasjonskampanjer har NorgesGruppen snudd en flerårig nedgang i salget av fiskeprodukter i sine butikker til vekst.

Selskapet bruker også utvikling av egne merkevarer (EMV) aktivt for å ta initiativer til bedre folkehelse. I

2014 fjernet NorgesGruppen totalt 90 tonn salt fra kjøttdeiger og andre deigprodukter i sine egne merkevarer. Endringene gjorde at kostnadene økte ved at det ble benyttet mer kjøtt per kilo ferdigprodukt. Utsalgsprisen ble imidlertid ikke endret, slik at forbrukerne fikk mer kjøtt og mindre salt for samme pris.

### 3.2.4 Dyrevelferd

NorgesGruppen ønsker å bidra til å sikre etterlevelse av nasjonale krav innenfor dyrevelferd. Dette gjelder både kjøp fra norske og utenlandske leverandører.

Gjennom sine store innkjøp har NorgesGruppen anledning til å være en pådriver for å kontinuerlig forbedre dyrevelferden. Dette gjøres i stor grad som et samarbeid med leverandører og primærprodusenter.

NorgesGruppens ambisjon er å gi kundene trygghet for at alle produkter av egg, kjøtt og meierivarer i NorgesGruppens sortiment er basert på produksjon med god dyrevelferd og ha de beste konseptene for de som ønsker mer.

Ett eksempel på samarbeid med leverandører for å sikre god dyrevelferd er 'Helsegrissystemet' som ble etablert i 2019. Her samarbeider NorgesGruppen tett med sine leverandører av svin og dere bønner med mål om kontinuerlig forbedring av dyrevelferden. Samarbeidet inkluderer kompetanseheving og kontroller, og kan karakteriseres som et dokumentasjons- og oppfølgingssystem for helse, velferd og hygiene i norske svinebesetninger.

Samarbeidet inkluderer også veterinærer. UNIL, som har ansvar for NorgesGruppens egne merkevarer, har også ansatt en egen veterinær for å sikre dyrevelferden i NorgesGruppens sortiment.

### 3.2.5 Samarbeid med lokalmatprodusenter

Den norske dagligvarenæringen preges av at mange butikker har et begrenset utvalg. Utvalget er dels en følge av at Norge har høy toll på alle typer landbruksbasert mat, og er derfor avhengig av hvilke typer varer norske produsenter produserer.

**NorgesGruppen er interessert i å fremme mindre lokalmatprodusenter.** I utgangspunktet kan mindre kvanta fra lokalmatprodusenter gi mindre effektiv logistikk. På den annen side ønsker NorgesGruppen å skille seg fra sine konkurrenter ved å ha et mer variert produktutvalg. Satsing på lokalmat er blant grepene NorgesGruppen tar for å trekke kundene til sine butikker.

I 2005 inngikk NorgesGruppen en samarbeidsavtale med KSL<sup>10</sup> Matmerk, som bl.a. innebærer at alle varer med spesialitetsmerke skal få prøve seg i minst én av NorgesGruppens butikker.

NorgesGruppens satsing på lokalmat ble utvidet i 2011, hvor det ble etablert en ambisjon om et bredt vareutvalg og økt synlighet. MENYs kokker reiste rundt i landet på jakt etter lokalmatprodukter, som de kalte *Matskatter*. Satsningen ble ytterligere utvidet i 2022, da lokalmatprogrammet *Smaken av Norge* ble lansert i SPAR og Joker.

NorgesGruppen har en uttalt målsetting om å være best på lokalmat blant dagligvarekjedene. Målet er at årlig mervekst i lokalmat skal være to til fem prosentpoeng høyere enn den totale veksten i NorgesGruppen. Den største omsetningen av lokalmat finner man i byer og tettbygde strøk.

I 2022 kjøpte NorgesGruppen inn varer fra rundt 650 leverandører av lokalmat, og har om lag 6 400 varelinjer<sup>11</sup> fra lokalmatleverandører i butikkhyllene. Den totale omsetningen av lokalmat var på 2,7 milliarder kroner, som er en nedgang fra 2021 (2,9 milliarder kroner), men høyere enn i 2020 (2,5 milliarder kroner).

Meny satser på lokalmat og satte i 2022 ny andelsrekord. Nå utgjør 4 000 lokalmatprodukter (Matskattene) 7,3 prosent av omsetningen, tilsvarende 1,5 milliarder kroner. Lokalmatleverandørene bidrar til mangfold, kvalitet, innovasjon og arbeidsplasser over hele landet.

Leverandører av lokalmat kan benytte ulike distribusjonsløsninger for å få sine varer ut i NorgesGruppens butikker, og har tett dialog med NorgesGruppen om hvilken løsning som er best egnet for hvert enkelt produkt.

I tillegg arrangerer NorgesGruppen et seminar om lokalmat for samarbeidspartnere, lokale leverandører, presse og myndigheter hvert år. Seminaret er en viktig arena for kunnskapsdeling blant interessentene som arbeider med lokalmat og andre spesialiteter (NorgesGruppen, 2020).

For å stimulere til produktutvikling lokalt har NorgesGruppen innført en egen ordning kalt matskattstipend. Mottakerne støttes med kunnskap om markedsbehov og tett oppfølging. MENY sørger for at produktene får synlighet både i markedsføring og i butikk.

Matskattstipendet, i tillegg til satsinger som Jacobs utvalgte, bidrar til å løfte entreprenørskap og inno-

<sup>10</sup> Kvalitetssystem i landbruket

<sup>11</sup> Antall varelinjer slik det her er definert omfatter alle varelinjenavn og hensyntar ikke omsetningsvolum eller marginale variasjoner mellom varelinjenavn. Omfanget av unike produkter overvurderes trolig dermed noe.

vasjon på lokalmatområdet (NorgesGruppen, 2020).

Lokalmat er viktig for dagligvarekjedene, og innslaget av lokalmat i nasjonale paraplykjeder og kjedekonsepter **gir store gevinster for de lokale produsentene**.

Mindre produsenter kan ha en utfordring å vinne fram fordi de enten mangler større produsenters stordriftsfordeler eller har lite kjente merkevarer. Tilgang til større dagligvaresystemer som Norges-

Gruppen skaper en **markedsmulighet** for små produsenter som det er meget vanskelig å skape selv.

Volumet kan betraktes som en form for eksport fra lokalprodusenten til et stort nasjonalt marked.

Produsenter av lokalmat kan være **viktig både for lokale arbeidsplasser, ressursutnyttelse og bærekraftig produksjon**. Generelt vil lokalmatprodusenter bidra til at matproduksjon spres på flere lokalsamfunn enn ellers og økt salg bidrar slik positivt til lokalsamfunnene de er en del av.

## 4 Ringvirkninger - NorgesGruppen har aktivitet i hele landet

NorgesGruppens omfattende virksomhet gir opphav til sysselsetting over hele Norge og skaper store økonomiske verdier, både nasjonalt og lokalt.

NorgesGruppen kjøper også inn en rekke varer og tjenester for å drifte sine virksomheter. Dette gir ringvirkninger til andre næringer i den norske økonomien.

I 2022 ga NorgesGruppen arbeid til om lag 22 000 årsverk i Norge, og ytterligere nesten 9 400 årsverk når vi tar hensyn til alle som leverer varer og tjenester til selve virksomheten.<sup>12</sup> Mange ansatte arbeider deltid, slik at antall ansatte var over 44 000 i hele konsernet.

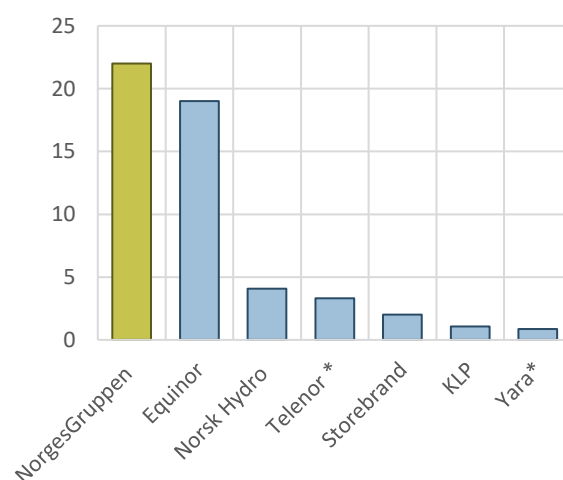
Ingen andre markedsrettede selskaper i Norge sysselsetter like mange som NorgesGruppen. Equinors virksomhet i Norge sysselsatte om lag 19 000 årsverk<sup>13</sup> i 2022, jf. figur 4.1. Equinor og NorgesGruppen er tilnærmet like målt i årsverk dersom vi inkluderer Equinors internasjonale aktiviteter.

Norsk Hydro sysselsetter flere globalt, men på langt nær så mange i Norge som NorgesGruppen. De statlige helseforetakene sysselsetter også flere, men blant privateide selskaper er NorgesGruppen største arbeidsgiver.

NorgesGruppens butikker og logistikkentra finnes i hele 313 av landets 356 kommuner. Ikke alle ansatte bor i samme kommune som de arbeider. Som følge av pendling er det kun 18 kommuner som ikke har bosatte som jobber i NorgesGruppen. Få om noen norske virksomheter har ansatte spredt på så stor del av norske kommuner.

Vi har også beregnet de økonomiske ringvirkningene målt i verdiskaping, som består av lønnskostnader og driftsresultat. Beregningene våre viser at det samlede økonomiske fotavtrykket fra NorgesGruppens virksomhet kan summeres til 30,2 milliarder kroner i 2022. Det økonomiske fotavtrykket utgjøres av verdiskaping i NorgesGruppen (direkte virkninger) på 21,1 milliarder kroner og hos underleverandører av tjenester og investeringsvarer i norsk næringsliv (indirekte virkninger) på 9,1 milliarder kroner.

Figur 4.1 Sysselsatte årsverk i 2022 for de seks største virksomhetene i Norge målt etter omsetning. Tusen årsverk.



Antall årsverk i 2022, men rangeringen fra Kapital over topp 500 selskaper er fra 2021 som var sist tilgjengelige på publiseringstidspunkt.

\*For Yara og Telenor oppgis antall sysselsatte, slik at antall årsverk trolig er noe lavere enn angitt i figuren.

Kilder: Årsrapporter og topp 500 selskaper per 2021 (Kapital)

<sup>12</sup> Alle ansatte hos produsenter som produserer varene NorgesGruppen selger, er ikke medregnet.

<sup>13</sup> I følge årsrapporten for 2022.

Figur 4.2 og 4.3 viser hvordan den økonomiske aktiviteten fra NorgesGruppens virksomhet fordeler seg på direkte og indirekte virkninger, målt i verdiskaping og antall årsverk. Vi har delt inn de indirekte virkningene i 1. runde (som er leverandørene til NorgesGruppen) og 2-6. runde (som er leverandørene sine underleverandører, o.a.).

NorgesGruppens verdiskaping inkludert ringvirkninger utgjorde 1,4 prosent av verdiskapingen i markedsrettet virksomhet i Fastlands-Norge i 2022. Tilsvarende for sysselsatte årsverk var 1,8 prosent.

Til sammenligning sysselsatte NorgesGruppen og deres leverandører over seksti prosent flere årsverk som det fiske, fangst og akvakultur gjorde til sammen i 2022 (om lag 19 000 årsverk). Samtidig representerer fiske, fangst og akvakultur en verdiskaping som er om lag det dobbelte av det NorgesGruppen beregnes å gjøre inkludert ringvirkninger i 2020.

Beregnet verdiskaping fra NorgesGruppen med tilhørende vare- og tjenesteleveranser er om lag 30 prosent høyere enn fra jordbruk og skogbruk

(23 mrd.) og litt over halvparten av det overnattings- og serveringsvirksomhet har til sammen (51 mrd. kroner). Her sammenlignes altså hele næringer med en enkelt virksomhet inkludert vare- og tjenestekjøp.

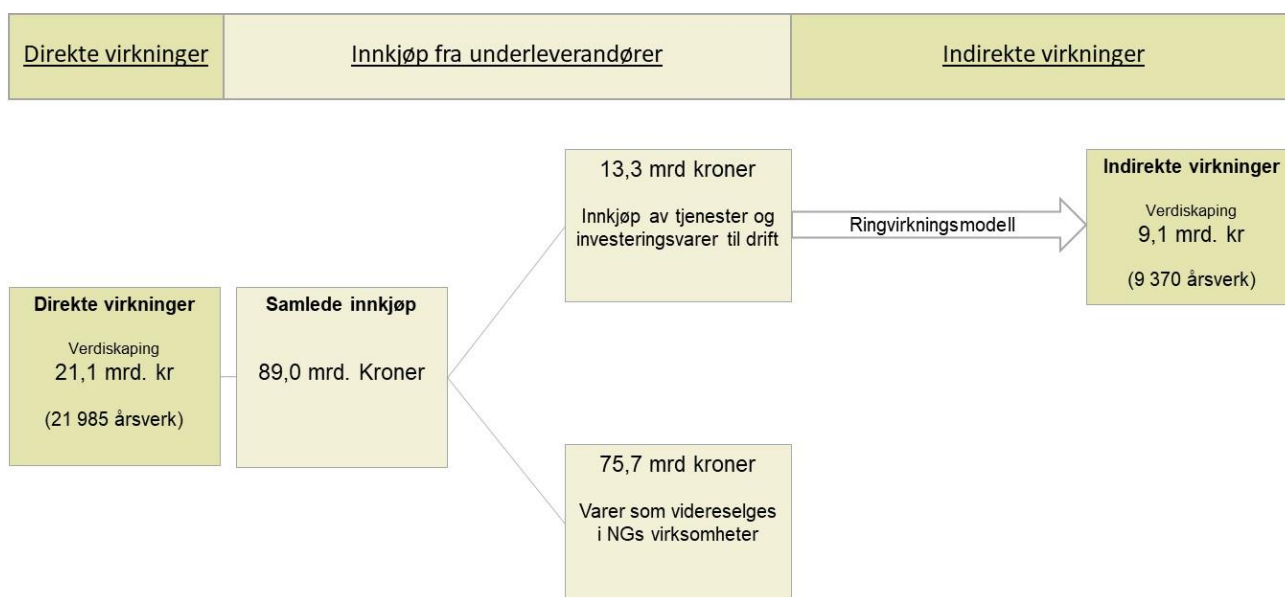
Videre i dette kapittelet beskriver vi metoden som er benyttet og mer detaljert informasjon om hvordan ringvirkningene fordeler seg geografisk og på næring.

#### 4.1 Metode – hva ringvirkninger er hvordan de beregnes

En ringvirkningsanalyse gir informasjon om omfanget av den økonomiske aktiviteten i et prosjekt, en virksomhet eller en næring, og hvordan dette sprer seg utover i økonomien gjennom ringvirkninger.

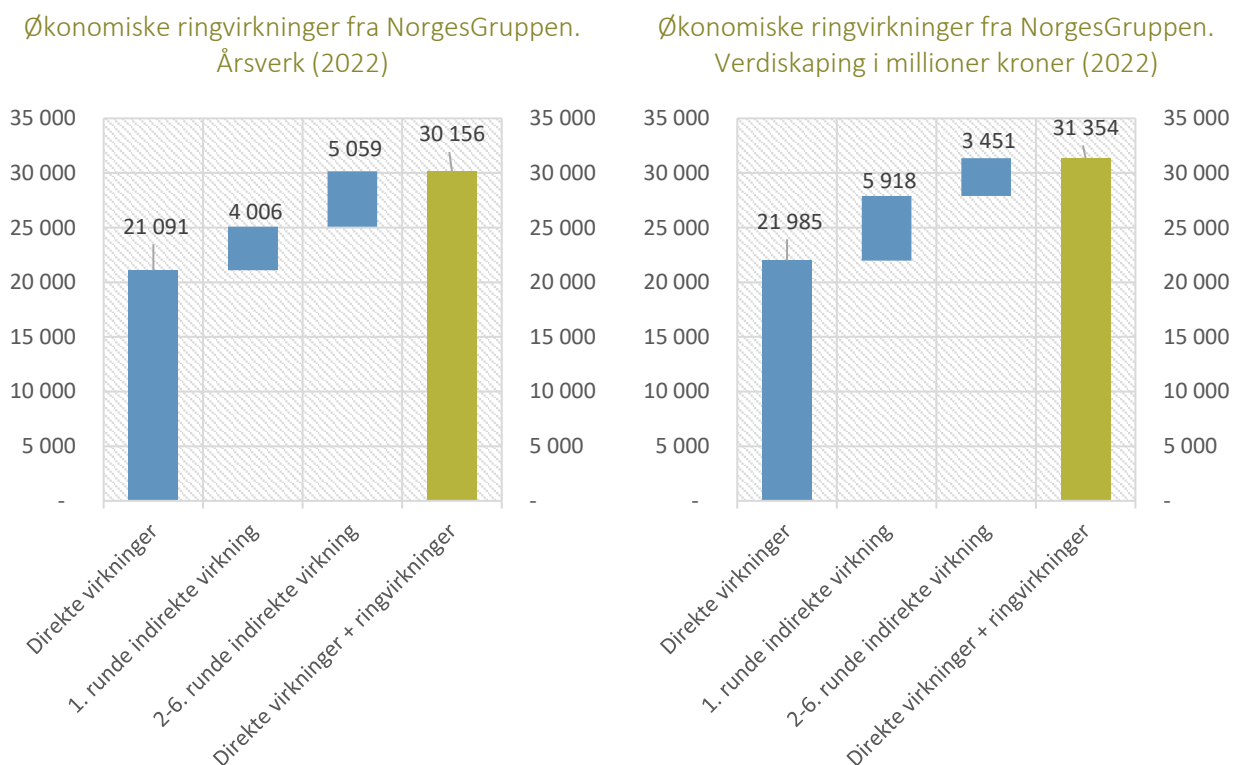
Et sentralt begrep i en ringvirkningsanalyse er økonomisk verdiskaping; den økonomiske merverdien en næringsvirksomhet skaper for samfunnet. Merverdien kan defineres som verdien som skapes gjennom bruk av arbeidskraft og kapital i en virksomhet.

Figur 4.2 Beregning av ringvirkninger for NorgesGruppens virksomhet - prinsippskisse



Kilde: SØA

Figur 4.3 Oppsummering av ringvirkningene fra NorgesGruppens virksomheter



Kilde: SØA

Verdiskapingen kan måles som næringsaktivitetens omsetning, fratrukket kostnader til varer og tjenester som inngår i produksjonen (produktinnsats). Restende verdier i produksjonen blir fordelt mellom de viktigste interessentene: lønn til de ansatte, avkastning til eierne, skatt til kommune og stat og renter til kreditorer. Sammenhengen mellom omsetning, produktinnsats og verdiskaping er illustrert i Figur 4.4.

De økonomiske ringvirkningene av NorgesGruppens virksomhet består av både direkte og indirekte virkninger. Videre i dette kapitlet beskriver vi overordnet hvordan vi har kartlagt og beregnet ringvirkningene.

#### 4.1.1 Direkte virkninger

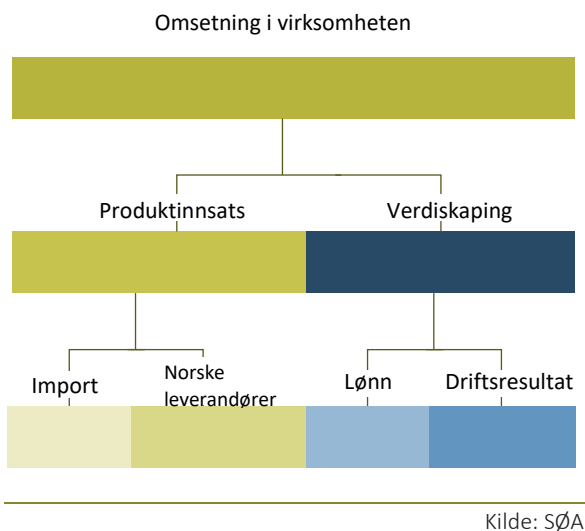
Første steg i en ringvirkningsanalyse er å kartlegge de direkte virkningene. De direkte virkningene be-

står av verdiskapingen og sysselsettingen i NorgesGruppens virksomhet.

I dette prosjektet har vi kartlagt dette basert på en oversikt over antall ansatte i NorgesGruppen, samt samlede lønnskostnader og driftsresultat. NorgesGruppen har både egneide, kjøpmannseide og franchiseide virksomheter, og i denne analysen har vi kartlagt aktiviteten i alle disse.

For å lokalisere verdiskapingen geografisk, har vi tatt utgangspunkt i antall ansatte etter arbeidssted og bosted. Deretter har vi fordelt verdiskapingen og antall årsverk etter hvor stor andel som har arbeidsstedet sitt i den aktuelle kommunen.

Figur 4.4 Sammenheng mellom omsetning, produktinnsats og verdiskaping



#### 4.1.2 Indirekte virkninger

NorgesGruppen etterspør varer og tjenester fra underleverandører, som igjen etterspør varer og tjenester fra sine underleverandører. Det er dette vi kaller for indirekte virkninger. I analysen har vi delt inn i det vi kaller 1. runde indirekte virkninger (dette omfatter leverandørene som leverer direkte til NorgesGruppen) og 2.-6. runde indirekte virkninger (dette omfatter underleverandørene til leverandørene i fem ytterligere runder).

NorgesGruppens innkjøp av varer og tjenester kan overordnet deles i to:

- **Tjenester og investeringsvarer** som går til å drifte virksomheten til NorgesGruppen. Dette omfatter blant annet finansielle tjenester, hjelpetjenester (renhold, vaktjenester o.a.), innleid logistikktenester, håndverkertjenester, byg-

ningsmaterialer, bemanningstjenester osv. Dette har vi beregnet ringvirkninger av.

- **Varer som videreselges** i NorgesGruppens virksomheter som dagligvarer, serveringstjenester osv. Fordi det er ringvirkninger av selve varehandelstjenestene (formidlingen av varer) vi er opptatt av, har vi lagt til grunn at ringvirkningene av å produsere disse varene ikke er en del av ringvirkningene av NorgesGruppens salg. Selv om NorgesGruppen er avgjørende for at en produsent får solgt varene sine, vil alternativet til å ha NorgesGruppen (eller annen dagligvarehandel) at husholdningene selv (med stor innsats) henter varene hos produsent eller importør. Litt forenklet er det nettopp dette logistikkarbeidet handelsvirksomhetene (som NorgesGruppen) avhjelper husholdningene med. «Merverdien» som NorgesGruppen bidrar med beregnes i de direkte virkningene og innkjøp av tjenester og investeringsvarer som går til å drifte virksomheten til NorgesGruppen.

For å kartlegge og avgrense 1. runde indirekte virkninger geografisk, har vi tatt utgangspunkt i leverandørlistene<sup>14</sup> fra NorgesGruppen. På denne måten har vi kunnet knytte leveransene til SØAs egen regnskapsdatabase med oversikt over alle virksomheter i Norge. Deretter har vi beregnet verdiskapingen og antall årsverk som er knyttet til leveransen til NorgesGruppen, samt fordelt dette på kommunenivå etter hvor leverandøren til NorgesGruppen er lokalisert.

For enkelte virksomheter har vi ikke hatt tilgang til regnskapene. For disse har vi beregnet verdiska-

<sup>14</sup> Leverandørlistene vi har mottatt inkluderer innkjøp via konsernavtalen til NorgesGruppen sentralt og ASKO. Innkjøp fra konsernavtalen dekker både egneide og kjøpmannseide virksomheter, og vi har antatt at om lag

85 prosent av innkjøpene dekkes av denne avtalen, basert på innspill fra NG.



ping og antall årsverk ut fra sammenhenger i Nasjonalregnskapet til SSB.

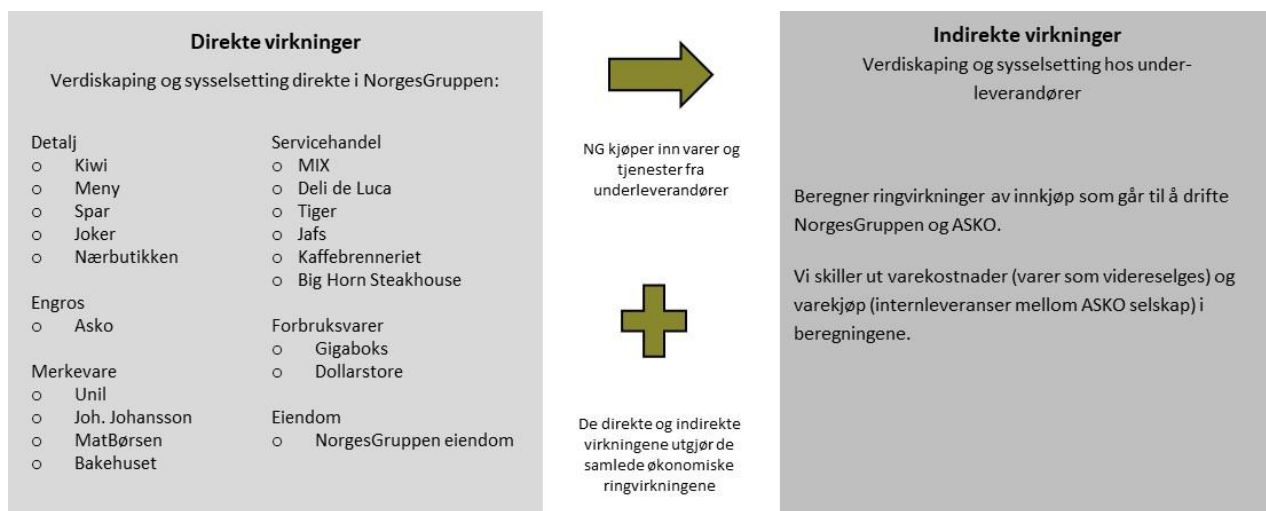
Videre har vi beregnet hvor stor andel av omsetningen som er produktinnsats (dvs. innkjøp av varer og tjenester), og dette er impulsen for å beregne verdiskapingen i 2.-6. runde indirekte virkninger.

Vi har videre benyttet kryssløpstabeller fra nasjonalregnskapet for å beregne fra hvilke næringer disse etterspør varer og tjenester fra. De indirekte virkningene omfatter også sysselsettingen hos underle-

verandørenes underleverandører, og disses underleverandører igjen. Våre beregninger omfatter i alt seks ledd med indirekte sysselsettingseffekter. I analysen benytter vi Samfunnsøkonomisk Analyses RingvirkningsMODell (SARMOD), se tekstboks 1.

Vi har først beregnet virkningene på nasjonalt nivå fordelt på 64 næringer i norsk økonomi. Deretter har vi fordelt virkningene på kommunenivå etter kommunens andel av nasjonal sysselsetting innenfor hver næring.<sup>15</sup>

Figur 4.5 De økonomiske ringvirkningene av NorgesGruppens virksomhet



Kilde: SØA

<sup>15</sup> Vi har benyttet SSB-tabell 08536.

### Tekstboks 1: Samfunnsøkonomisk analyses ringvirkningsmodell

Samfunnsøkonomisk Analyses RingvirkningsMODell (SARMOD) ble utviklet i 2011 i forbindelse med et oppdrag for Olje- og energidepartementet. Siden den gang har modellen blitt videreutviklet og benyttet i 40-50 ulike prosjekter, med både offentlige og private oppdragsgivere.

Ringvirkningsmodellen er bygd opp med utgangspunkt i Nasjonalregnskapet fra Statistisk sentralbyrå. Tre sentrale størrelser som danner utgangspunkt for modellen er:

- *Produksjon*: Verdien av varer og tjenester fra innenlandsk produksjonsaktivitet (markedsrettede virksomheter).
- *Produktinnsats*: Verdien av anvendte innsatsvarer og -tjenester i innenlandsk produksjonsaktivitet.
- *Bruttoprodukt*: Økonomisk merverdi (verdiskaping) opptjent gjennom innenlandsk produksjonsaktivitet i en næring eller sektor, avledet og definert som produksjon minus produktinnsats.

#### Oppbygningen av en kryssløpsmodell

Aktiviteten til en virksomhet eller næring skaper økonomisk aktivitet (produksjon).

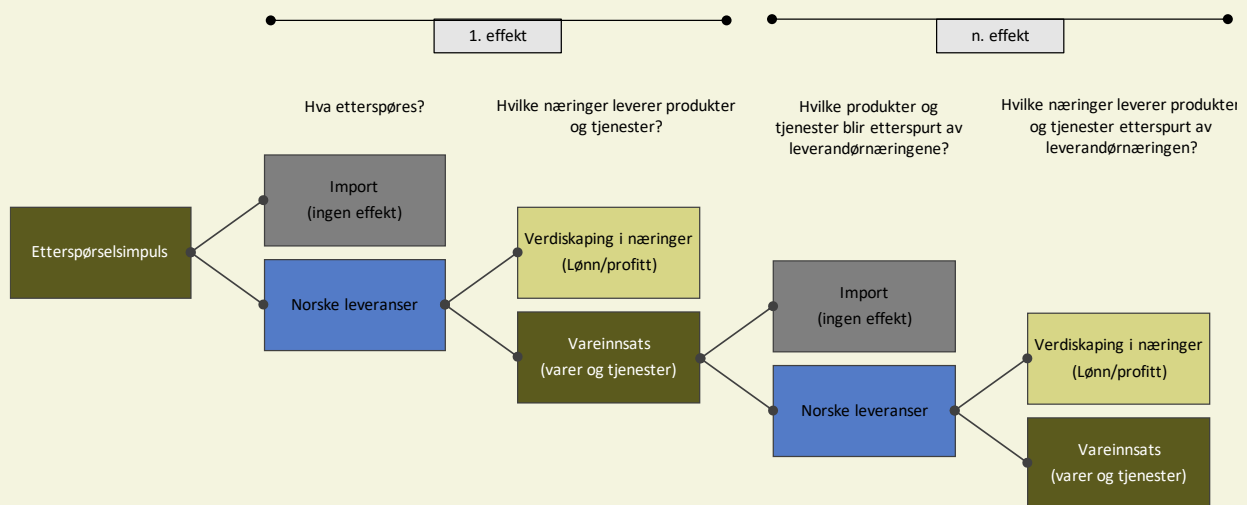
Produksjonen i virksomheten/næringen fører både til verdiskaping i den enkelte virksomhet/næring, men også til etterspørsel etter nye varer og tjenester fra sine underleverandører. Produksjonen i norsk fastlandsøkonomi består altså av verdiskaping (bruttoprodukt) og produktinnsats:

$$(1) \text{ Produksjon} = \text{bruttoprodukt} + \text{produktinnsats}$$

I en ringvirkningsanalyse omtaler vi bruttoproduktet i første steg som «direkte virkning», mens produktinnsatsen virksomheten/næringen etterspør representerer en ny impuls til økonomien, og gir opphav til mer verdiskaping hos underleverandører (det vi kaller indirekte virkninger):

$$(2) \text{ Produktinnsats} = \text{Produksjon hos norske leverandører} + \text{import}$$

De fleste norske bedrifter etterspør varer og tjenester både fra norske leverandører og fra utenlandske leverandører (import). Ringvirkningsmodellen bruker nasjonalregnskapets kryssløp til å beregne en gitt produksjon til leveranser og verdiskaping hos underleverandører, og videre til underleverandørens underleverandører, etc. For å fastsette leveranser og underleveranser benytter vi SSBs tilgang- og anvendelsestabeller 1500 og 1600 fra nasjonalregnskapet. Tabell 1600 viser hvilke produkter de ulike næringene etterspør i sin produksjon (input), mens tabell 1500 viser hvilke næringer som produserer de ulike type produktene og hvor stor andel som er import. Modellen beregner verdiskaping fra underleveranser i fem ledd.



## 4.2 Direkte virkninger – sysselsetter 44 000 personer

NorgesGruppen hadde i 2022 hele 44 100 sysselsatte i hele konsernet, hvorav om lag 29 500 av disse var sysselsatt i egneide virksomheter.

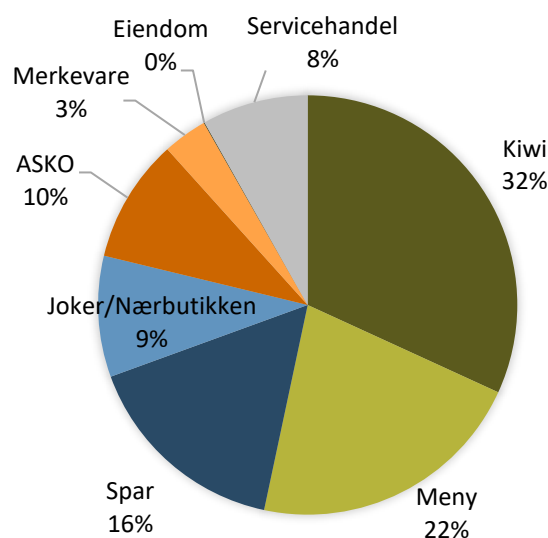
Brorparten av de ansatte jobber innenfor detaljhandelsvirksomhetene KIWI, MENY, SPAR og Joker, jf. figur 4.6. I 2020 sysselsatte de fire største konseptkjedene om lag 34 000 sysselsatte personer fordelt på nesten 1 800 butikker.<sup>16</sup>

De resterende fordeler seg med drøyt 4 000 sysselsatte i ASKO, 1 500 ansatte innen merkevare (som omfatter UNIL, Joh. Johansson, Matbørsen og Bakehuset) og servicehandel (Mix, Deli de Luca, Tigers, Jafs, Kaffebrenneriet og Big Horn) med om lag 4 000 ansatte.

Vi har videre beregnet at arbeidsinnsatsen til de sysselsatte i NorgesGruppen tilsvaret om lag 22 000 årsverk<sup>17</sup> i 2022, noe som utgjør 9,3 prosent av alle årsverk innen detalj- og engroshandel i Norge.<sup>18</sup>

Virksomhetene til NorgesGruppen har også høy verdiskaping. I 2020 har vi beregnet den samlede verdiskapingen fra både egen- og kjøpmannseide butikker til 21,1 milliarder kroner. Dette utgjøres av om lag 6,5 milliarder kroner i driftsresultat<sup>19</sup> og 14,6 milliarder kroner i lønnskostnader.<sup>20</sup> Vi har beregnet at dette utgjør om lag 8,1 prosent av verdiskapingen innen detalj- og engroshandel<sup>21</sup> i Norge i 2022.

Figur 4.6 Sysselsatte fordelt på virksomhetsområde



Kilde: NorgesGruppen (2022)

4.2.1 Sysselsettingen sprer seg utover hele landet, NorgesGruppen har aktivitet i nesten alle landets kommuner. I 2022 hadde NorgesGruppen butikker i 313 av landets 356 kommuner (88 prosent), jf. figur 4.7. Som følger av pendling er det kun 18 kommuner som ikke har bosatte som jobber i NorgesGruppen.

Oslo kommuner har flest sysselsatte både målt i arbeidssted og etter bosted. Dette er ikke overraskende med tanke på at det også er her det bor flest mennesker. Som andel av sysselsettingen ligger de

<sup>16</sup> Basert på NorgesGruppen (2022) har vi beregnet at drøyt 22 000 av de sysselsatte jobber i egneide butikker og de resterende i kjøpmannseide butikker. MENY og KIWI er i hovedsak egneide (om lag 80-85 prosent), mens det i SPAR er om lag 40 prosent egneide og i Joker/Nærbutikken kun 2-3 prosent egneide.

<sup>17</sup> Ifølge NorgesGruppen (2020) var det om lag 15 600 årsverk i egneide virksomheter og 6 400 årsverk i kjøpmannseide.

<sup>18</sup> Detaljhandel, unntatt handel med motorvogner og Agentur- og engroshandel, unntatt motorvogner.

<sup>19</sup> Driftsresultat før av- og nedskrivninger (EBITDA).

<sup>20</sup> For de egneide butikkene har vi tatt utgangspunkt i NorgesGruppen (2020) som viser et driftsresultat (EBITDA) på 5,7 milliarder kroner og lønnskostnader på 11,6 milliarder kroner. For de kjøpmannseide virksomhetene er driftsresultatet på 0,7 milliarder kroner og lønnskostnadene på 3,0 milliarder kroner.

<sup>21</sup> Detaljhandel, unntatt handel med motorvogner og Agentur- og engroshandel, unntatt motorvogner.

på rundt 0,8 prosent av sysselsettingen i kommunen (både målt etter bosted og arbeidssted).

Kommunen med tredje høyest antall arbeidsplasser er Vestby med snaut 1 000 sysselsatte i 2022. Dette utgjorde hele 11,6 prosent av de med arbeidssted i kommunen.

Til gjengjeld er det stor innpendling til Vestby både generelt, men også for de ansatte i NorgesGruppen. Kun en av fire sysselsatte i NorgesGruppen med arbeidssted i Vestby bor også i Vestby. Det vil si at tre av fire som jobber i NorgesGruppen i Vestby bor i en annen kommune. Moss og Skiptvet er de kommunene med flest som pendler til NorgesGruppens anlegg i Vestby.

Betydningen for Vestby og nabokommunene av at NorgesGruppen har sitt sentrallager i Vestby er med andre ord stor. Selv om man bare hensyntar de med bosted i Vestby så utgjør disse 2,8 prosent av de sysselsatte med bosted i kommunen. Dette gir store økonomiske gevinster direkte for kommunen både gjennom inntektsskatt og eiendomsskatt.

#### 4.2.2 ... og er særlig viktig for de minst sentrale kommunene

Den relative betydningen av NorgesGruppen er derimot størst for mange av de mindre og mest usentrale kommunene. Ett eksempel er Røst hvor 7,2 prosent av de sysselsatte etter bosted jobber i NorgesGruppen. Dette er den høyeste andelen av bosatte arbeidstakere fra NorgesGruppen i landet.

Røst er imidlertid en spesiell kommune, ved at det er en liten øy ytterst i Lofoten. Andre kommuner

med høy andel sysselsatte innenfor NorgesGruppen er:

- Nord-Aurdal
- Våler
- Solund
- Træna
- Karlsøy utenfor Tromsø
- Hasvik
- Lillesand
- Ringsaker

Generelt utgjør NorgesGruppen en tydelig større andel av sysselsatte personer målt etter bosted i de mindre sentrale kommunene, jf. figur 2.4.

#### 4.3 Indirekte virkninger

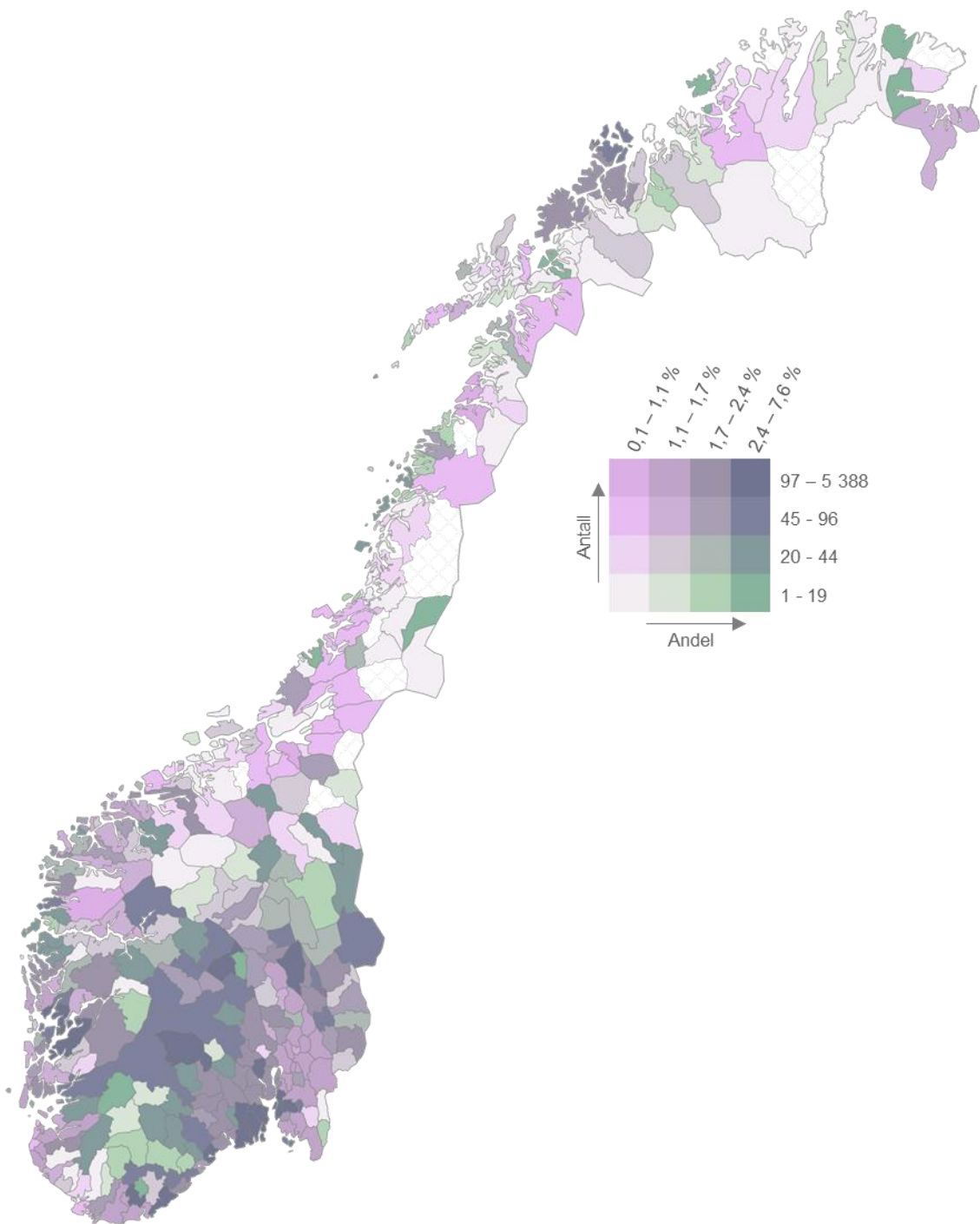
---

I 2022 kjøpte NorgesGruppen inn varer og tjenester fra eksterne leverandører for hele 89,0 milliarder kroner.<sup>22</sup> Av dette var 13,3 milliarder kroner knyttet til tjenester og investeringsvarer som går til å drifte virksomheten til NorgesGruppen, mens 75,7 milliarder kroner var varer som videreselges i NorgesGruppens virksomheter.

Innkjøpene fra NorgesGruppen skaper aktivitet hos underleverandører lokalisert i Norge. Vi har beregnet at ringvirkningene knyttet til leveranser av tjenester og investeringsvarer (som går til drift av NorgesGruppen) til 9,1 milliarder kroner i norske virksomheter i 2021. Av dette var 4,0 milliarder kroner knyttet til virksomheter som leverer direkte til NorgesGruppen (1. runde indirekte virkninger) og 5,1 milliarder kroner knyttet til underleverandørenes underleverandører, etc. (2.-6. runde indirekte virkninger).

<sup>22</sup> NorgesGruppen har også innkjøp internt mellom virksomhetene som er del av konsernet. Dette har vi trukket fra for å unngå dobbelttelling etter som verdiskapingen fra dette er del av de direkte virkningene.

Figur 4.7 Sysselsatte i NorgesGruppen, etter bosted. Antall og andel (prosent) av sysselsatte personer etter bosted per kommune.



Kartgrunnlag: Kartverket  
 Kilder: NorgesGruppen og SSB (registerbasert sysselsetting og befolkning)

Som omtalt i kapittel 4.1.2 har vi ikke beregnet ringvirkningene av varer som videreselges i NorgesGruppens virksomheter. Dette innkjøpet var imidlertid i 2022 på hele 75,7 milliarder kroner, og kommer fra om lag 1 200 ulike leverandører. De fleste av leverandørene er norske, og ifølge NorgesGruppen (2022) var mange små hjørnesteinsbedrifter og lokalmatprodusenter. Sistnevnte har vi omtalt i kapittel 3.3.5.

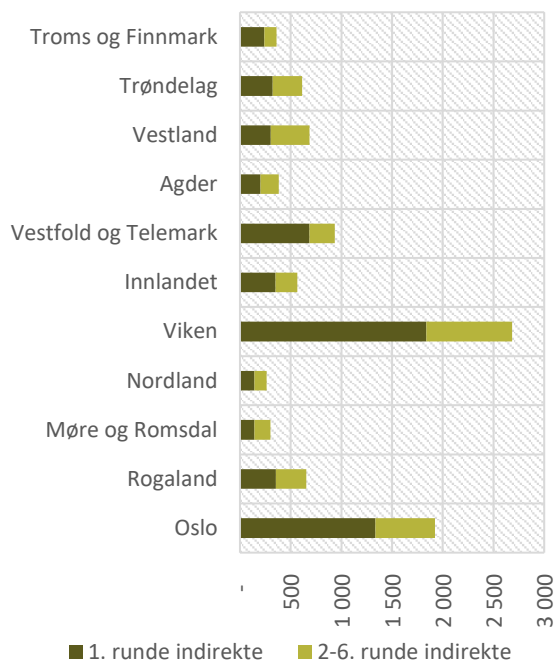
#### 4.3.1 Ringvirkninger i alle fylker

NorgesGruppens innkjøp til selve handelsvirksomheten skaper arbeidsplasser og vi har beregnet dette til hele 9 400 årsverk, og aktiviteten sprer seg på alle fylker i Norge, jf. Figur 4.8.<sup>23</sup>

Vi har beregnet at ringvirkningene (målt i årsverk) er størst i kommunene i Viken og Oslo med henholdsvis 2 690 og 1 920 årsverk. Deretter følger Vestfold og Telemark med 930 årsverk, Rogaland med 660 årsverk og Vestland med 680 årsverk.

Ringvirkningene er ikke overraskende størst i de mest befolkningsrike fylkene. Dersom vi måler ringvirkningene som andel av samlet sysselsetting i de ulike fylkene, finner vi Viken og Vestfold og Telemark høyest. I de to fylkene utgjør de indirekte virkningene fra NorgesGruppens virksomhet mellom 0,5-0,6 prosent av samlet sysselsetting.

Figur 4.8 Indirekte virkninger fordelt på fylke. Antall årsverk



Kilde: SØA

#### 4.3.2 Ringvirkninger fordelt på næringer

Som vi ser fra Figur 4.9 fordeler de økonomiske ringvirkningene seg på flere næringer. Forretningsmessig tjenesteyting er den klart dominerende næringen. Det er her store deler av de indirekte virkningene gjennom NorgesGruppens virksomhet finner sted.

Forretningsmessig tjenesteyting omfatter bedrifter som leverer tjenester til næringslivet. Vi finner de største indirekte virkningene (målt i årsverk) blant leverandører av konsulentvirksomhet, utleievirksomhet og tjenester innen forsikring og pensjon.

<sup>23</sup> Beregningene tar utgangspunkt i innkjøpene av tjenester og investeringsvarer som går til å drifte virksomheten til NorgesGruppen, og som var på 13,3 milliarder kroner i 2022.

Videre ser vi at de indirekte virkningene er fremtredende i næringene personrettede tjenester, transport og logistikk, bygg, anlegg og eiendomsforvaltning, samt annen industri.

Næringene under personrettede tjenester omfatter spesielt utgifter til offentlig administrasjon og kanti- nedrift. Ringvirkningene fordeler seg spesielt på 2.-6. indirekte runde, som innebærer at leveransene i størst grad inngår i produksjonen til underleverandørene.

Transport og logistikk omfatter frakt til og fra NorgesGruppen og NorgesGruppens leverandører. Dette kommer i tillegg til ASKOs virksomhet som er del av de direkte virkningene. Dette gjelder spesielt transport av gods med jernbane og på vei.

I næringen for bygg, anlegg og eiendomsforvaltning er de indirekte virkningene spesielt knyttet til elektrisk installasjonsarbeid, grunnarbeid, rørleggerarbeid og oppføring av bygninger. Dette kan omfatte

innkjøp som er knyttet til både oppussing av eksisterende lokaler og etablering av nye lokaler.

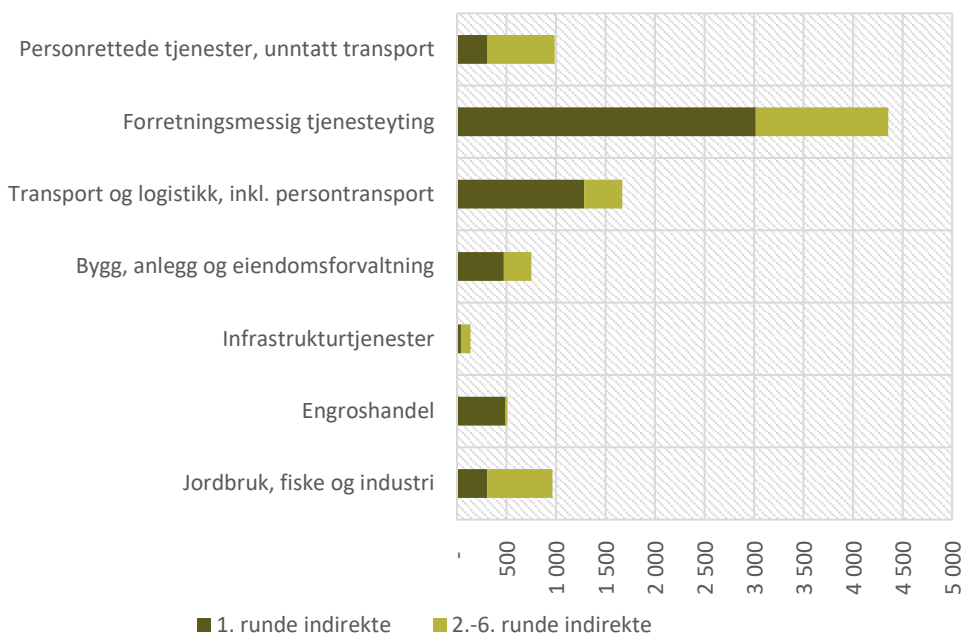
Innen industri inngår i størst grad i produksjonen til underleverandørene til NorgesGruppen. Sistnevnte knytter seg til virksomheter som driver reparasjon av maskiner og produksjon av industriprodukter som industrigasser, betongprodukter, bygningsartikler og maskiner.

#### 4.4 NorgesGruppen har også en rolle som skatteinnsamler og skatteyter

NorgesGruppens virksomhet og ringvirkninger gir skatteinntekter til kommunene, fylkeskommunene og stat. Kildene til skatteinntekter er selskapsskatt fra overskudd i virksomheten, arbeidsgiveravgift og inntektsskatt for de ansatte og eiendomsskatt.

I tillegg har NorgesGruppen en rolle som skatteinnsamler i forbindelse med moms og andre avgifter som husholdningene betaler i forbindelse med varekjøp som går via NorgesGruppen.

Figur 4.9 Indirekte virkninger fra NorgesGruppens virksomhet. Fordelt på næringer. Årsverk



Kilde: SØA

#### 4.4.1 Merverdiavgift

Merverdiavgift er en viktig inntektskilde for staten og var i 2022 på 366 milliarder kroner. Dette utgjør om lag 27 prosent av de samlede skatteinntektene for staten dette året. Merverdiavgiften skal i utgangspunktet beregnes ved omsetning av alle varer og tjenester, men det er en rekke varer og tjenester som er unntatt.<sup>24</sup>

Den generelle satsen for merverdiavgiften er på 25 prosent, men det er lavere sats for næringsmidler (15 prosent) og for blant annet persontransport, hotellovernattinger og kinobilletter (12 prosent).

I tillegg til merverdiavgift var flere av varene som NorgesGruppen solgte i 2022 gjenstand for særavgifter som sukkeravgift, avgift på drikkevareemballasje og avgift på alkoholholdige drikkevarer.

I 2022 hadde staten inntekter fra denne type særavgifter som sukker og alkoholfrie drikkevarer (0,2 mrd. kroner), avgift på drikkevareemballasje (2,7 mrd. kroner), alkohol (16,4 mrd. kroner) og tobakksvarer (7,4 mrd. kroner).

Samlet sett ble det samlet inn 9,2 milliarder kroner i ulike avgifter (merverdiavgift, avgift på alkohol, tobakk og sukker) i forbindelse med varer som ble

solgt gjennom virksomhetene til NorgesGruppen i 2022.

#### 4.4.2 Skatt som andel av verdiskapingen

Skatteinntekter fra verdiskaping er en beregnet størrelse fra ringvirkningsanalysen (både de direkte og indirekte virkningene). Av den totale verdiskapingen på 30,2 milliarder kroner, har vi beregnet at om lag 8,8 milliarder kroner går til skatteinntekter. Skatt på lønn (arbeidsgiveravgift og skatt på lønn for de ansatte) og innbetalt selskapsskatt inngår i denne beregningen.

##### Skatt direkte virkninger

Vi har beregnet verdiskapingen fra de direkte virkningene til 21,1 milliarder kroner, hvorav om lag 6,5 milliarder kroner er driftsresultat<sup>25</sup> og 14,6 milliarder kroner er lønnskostnader.

NorgesGruppen betaler selskapsskatt og arbeidsgiveravgift, og de ansatte betaler skatt på sine inntekter.

Fra NorgesGruppen (2022) får vi oversikt over selskapsskatt og arbeidsgiveravgift som er innbetalt for de egneide virksomhetene i konsernet. I 2022 tilsvarte dette 701 millioner kroner i selskaps-

Tabell 4.1 Oppsummering beregning av skatt som andel av verdiskaping (direkte og indirekte virkninger). Millioner kroner

	Verdiskaping	Hvorav skatt
<b>Direkte virkninger</b>		
• Driftsresultat	6 450	790
• Lønn	14 640	4 810
○ Hvorav arbeidsgiveravgift		1 720
○ Hvorav skatt på lønn		3 090
<b>Indirekte virkninger</b>		
• Verdiskaping	9 070	3 200
<b>Samlet</b>	<b>30 160</b>	<b>8 800</b>

Kilde: Beregninger fra SØA og NorgesGruppen (2022)

<sup>24</sup> Herunder helsetjenester, sosiale tjenester, undervisningstjenester, finansielle tjenester, bøker, kunstverk, aviser, offentlig myndighetsutøvelse,

tjenester på kultur- og idrettsområdet og omsetning som skjer av frivillige organisasjoner.

<sup>25</sup> Driftsresultat før av- og nedskrivninger (EBITDA).



skatt<sup>26</sup> og arbeidsgiveravgift på 1 366 millioner kroner.

Dersom vi legger til grunn at de kjøpmannseide butikkene betaler samme andel<sup>27</sup> selskapsskatt og arbeidsgiveravgift, gir dette til sammen snaut 100 millioner kroner i selskapsskatt og 350 millioner kroner i arbeidsgiveravgift fra de kjøpmannseide butikkene.

Til sammen gir dette et anslag på 0,8 milliarder kroner i selskapsskatt og 1,7 milliarder kroner i arbeidsgiveravgift.

I tillegg betaler de ansatte inntektsskatt på sine inntekter. Dette er anslått til 2,5 milliarder kroner fra de ansatte i egneide butikker.<sup>28</sup>

Dersom vi legger til grunn at de ansatte i kjøpmannseide butikkene har samme skatteandel, gir dette samlet inntektsskatt til stat, fylkeskommune og

kommune på 3,1 milliarder kroner fra ansatte i både egneide og kjøpmannseide butikker.

### Skatt på indirekte virkninger

Vi har beregnet verdiskaping fra de indirekte virkningene til om lag 9,1 milliarder kroner. Av dette betaler både virksomhetene og de sysselsatte skatt på sine inntekter.

Vi har beregnet dette til om lag 3,2 milliarder kroner.<sup>29</sup>

### Eiendomsskatt

Eiendomsskatt er en kommunal skatt som kommuner kan vedta å innføre. Grunnlaget for eiendomsskatten beregnes av kommunen, og gjøres enten ved bruke Skatteetatens markedsverdi for boligeiendommer, eller ved kommunens egne utregningsmetode.

Til sammen betalte konsernet NorgesGruppen eiendomsskatt i 2022 på 20,2 mill. kroner.

---

<sup>26</sup> Betalbar skatt

<sup>27</sup> Samme forhold mellom lønnskostnader og arbeidsgiveravgift, og driftsresultat og selskapsskatt.

<sup>28</sup> Oppgitt fra oppdragsgiver.

<sup>29</sup> Dette er basert på en forutsetning om lag 42 prosent av lønnskostnadene betales i skatt (arbeidsgiveravgift og skatt på personinntekt), gjen-

nomsnitt basert på anslåtte skatteinntekter for 2022 ifølge Prop. 1 LS (2022) og samlede lønnskostnader i norsk økonomi i 2022 (Nasjonalregnskapet) og 21 prosent for selskapsskatt som var det beregnede gjennomsnittet i 2020, se Prop. 1 LS (2022).

## 5 Case

NorgesGruppens samfunnsmessige betydning går ut over de rene økonomiske ringvirkningene drøftet i kapittel 2, 3 og 4. Mange faktorer, som hva en virksomhet gjør, hvordan den gjør det, og hvor den gjør det, kan gjøre at tilsynelatende like virksomheter oppfyller ulike funksjoner og skaper verdi for lokalsamfunnet på ulike måter.

I dette kapittelet konkretiserer vi flere slike funksjoner ved å se nærmere på fire ulike typer virksomheter i NorgesGruppen. De valgte virksomhetene er ulike både i deres geografiske plassering, deres plassering og rolle i lokalmiljøet, og i hvilken kjede de tilhører:

- Meny Røa (Oslo)
- Joker (Utsira)
- Kiwi Grålum (Sarpsborg)
- Asko Nord (Tromsø)

Alle de fire utvalgte butikker har innslag av flere typer egenskaper og roller i sitt nærområde. Likevel har hver butikk ett særlig kjennetegn som kan trekkes fram.

Meny Røa er en relativt stor butikk som primært øker **bostedsattraktiviteten** til lokalmiljøet gjennom sitt gode vareutvalg.

Joker på Utsira er en **viktig møteplass** for lokalbefolkningen og turister. Med sine tilleggstjenester i form av restaurant og kafe får lokalbefolkningen tilgang til et sosialt møtested, også ut over den tiden som kun går med til å handle dagligvarer.

Kiwi på Grålum har en strategisk lokalisering som **effektiviserer handel** av dagligvarer for lokalbefolkningen og for mennesker som reiser forbi.

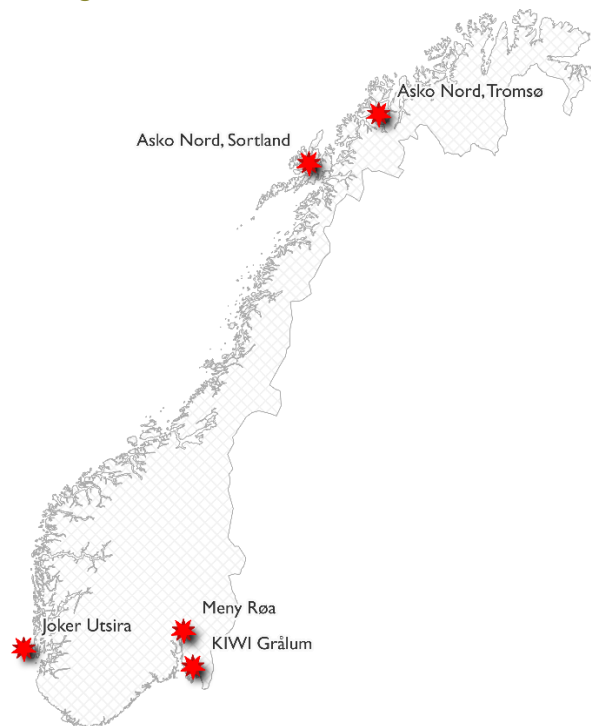
Asko Nord med sine to lokasjoner på Sortland og utenfor Tromsø leverer helt **avgjørende og muligjørende logistikkjenester** for dagligvarehandelen i en meget stor del av landet målt i areal. Uten

effektive logistikkjenester vil ikke dagligvarehandelen kunne effektivisere valg og innkjøp av dagligvarer for befolkningen.

I tillegg til å drøfte butikkenes bredere samfunnsrolle, skisseres deres betydning som arbeidsplass og innkjøper for omkringliggende kommuner.

Kapittelet tar utgangspunkt i informasjon fra intervjuer og tilsendte datagrunnlag, samt SØAs egne beregninger i sin ringvirkningsmodell.

Figur 5.1 Fire case, tre butikker og ett lager med to avdelinger



Kartgrunnlag: Kartverket ©  
Kilde: SØA

## 5.1 Meny, Røa

Meny er en butikkjede med historie 150 år tilbake i tid. Kjeden slik vi kjenner den i dag, åpnet sine første butikker i 1992. Meny satser på et bredt vareutvalg av høy kvalitet, med disk for kjøtt, fisk, ost og varm mat.

Meny etablerte seg på Røa Senter i 1995, i lokalene som siden 1985 hadde huset en dagligvarebutikk i den tidligere Jens Evensen-kjeden.

Sammenlignet med andre Meny-butikker har Meny Røa en relativt stor stab, og satser på et særs bredt utvalg av varer. Dette inkluderer en ferskvaredisk med varm ferdigmat, kjøtt, fersk fisk og skalldyr, håndskåret ost, og sushi som tilberedes i butikken.

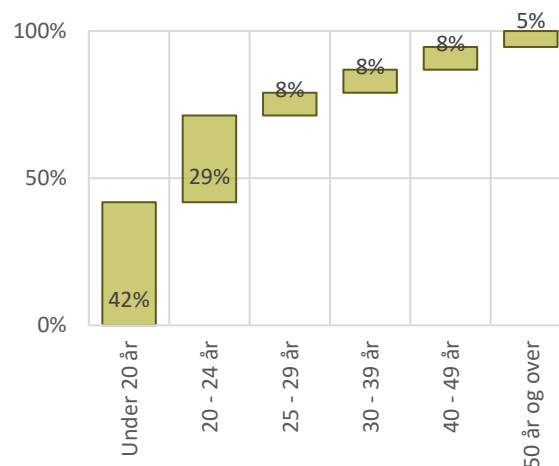
Senest i 2021 kom butikken på andreplass i Dagligvarehandelen og TINE sin konkurranse Årets matgledebutikk, i klassen for fullsortimentsbutikker. Butikken har også post i butikk.

### 5.1.1 Sysselsetting

Sysselsetting er det vi omtaler som de direkte virkningene av butikken. Meny Røa sysselsatte 131 personer i 2021. 75 prosent av de ansatte er faste ansatte, mens de resterende i stor grad er tilkallingshjelpere. Samlet hadde butikken om lag 49 årsverk i 2021, eller 0,4 årsverk per sysselsatt.

En av forklaringene til dette er den høye andelen unge arbeidstakere, hvor mange er deltidsarbeidende parallelt med skole. For mange av deres ansatte er virksomheten deres første møte med arbeidslivet, og 42 og 71 prosent av de ansatte henholdsvis 20 og 25 år eller yngre (se Figur 6.1).

Figur 5.2 Fordeling av ansatte etter alder. 2021.



Kilde: Meny Røa

Mens tre fjerdedeler av de ansatte bor i Oslo, bor de resterende i flere Østlandskommuner, dog primært i nærliggende Bærum og Asker, jf. tekstboks A.

De ansatte som bor langt unna Oslo er primært fulltidsansatte, og har arbeidsoppgaver som ikke krever samme grad av fysisk tilstedeværelse som resten. Litt over halvparten av de ansatte fra Oslo bor i samme bydel, Vestre Aker. Resten bor fordelt i 12 av de 14 andre bydelene, med flere ansatte i nærliggende bydeler.

## Tekstboks A: Meny Røa

I 2020

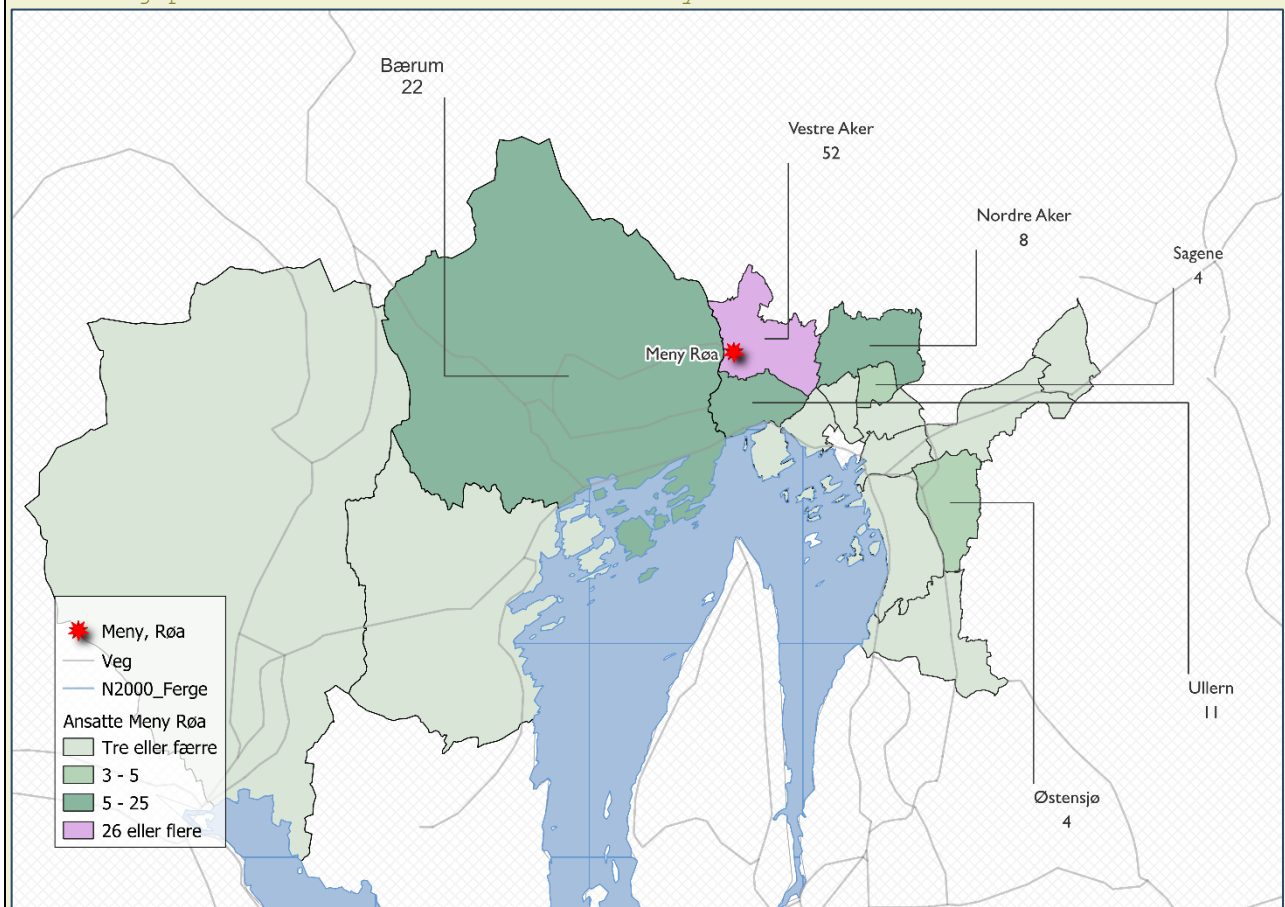
### Direkte effekter / økonomi

Sysselsatte	126
Årsverk	48
Omsetning (tusen kroner)	247 212

### Kompetanse

Lærlinger	Ja
Intern opplæring og kurs	Ja
Arbeidstrening (via NAV)	Ja

Fordeling på bosted for de ansatte ved Meny Røa



### 5.1.2 Kompetanseutvikling

Meny som kjede hadde i 2021 om lag 140 lærlinger, og har som mål å ha 200 lærlinger innom i året. Lærlingene jobber typisk som fiskehandlere, slaktere, og butikkokker. Meny er den kjeden med flest lærlinger, primært på grunn av ferskvareavdelingene.

Meny Røa gjennomførte arbeidstrening via NAV for folk med ulike funksjonsnedsettelse eller utfordringer i arbeidsmarkedet i løpet av 2020.

I tillegg arrangeres det jevnlig fagkurs for de ansatte i virksomhetens arbeidsområder, og de har trainee-programmer for sine ansatte.

### 5.1.3 Butikkens funksjon som møteplass

Meny Røa er Røa Senter sin eneste dagligvarebutikk. Senteret huser 29 virksomheter, hvorav 10 er butikker som selger ulike varer, og 19 er tjenestebestruer. Tjenesteprodusentene leverer i stor grad tjenester innen helse og velvære, som treningssenter, tannlege, lege, kiropraktor, og hår- og hudpleie.

Meny Røa sin omsetning utgjør en betydelig andel av senterets aktivitet, og er slik viktig for å trekke kunder til senterets øvrige butikker.

I intervju med daglig leder framkommer det at butikken blir et naturlig stoppested for kunder med andre ærender på senteret. Butikkens rolle som drivkraft for senteret har blitt forsterket etter at Vinmonopolet flyttet ut fra senteret i 2019.

Meny Røa bidrar i stor grad til at Røa senter er et levedyktig og benyttet nærsenter. Rollen forsterkes av at alle virksomhetene nyter godt av hverandres nærvær, og senterets samlede vare- og tjenestetilbud. Senteret forenkler tilgangen til grunnleggende varer- og tjenester til glede for lokalbefolkningen.

### 5.1.4 Ringvirkninger

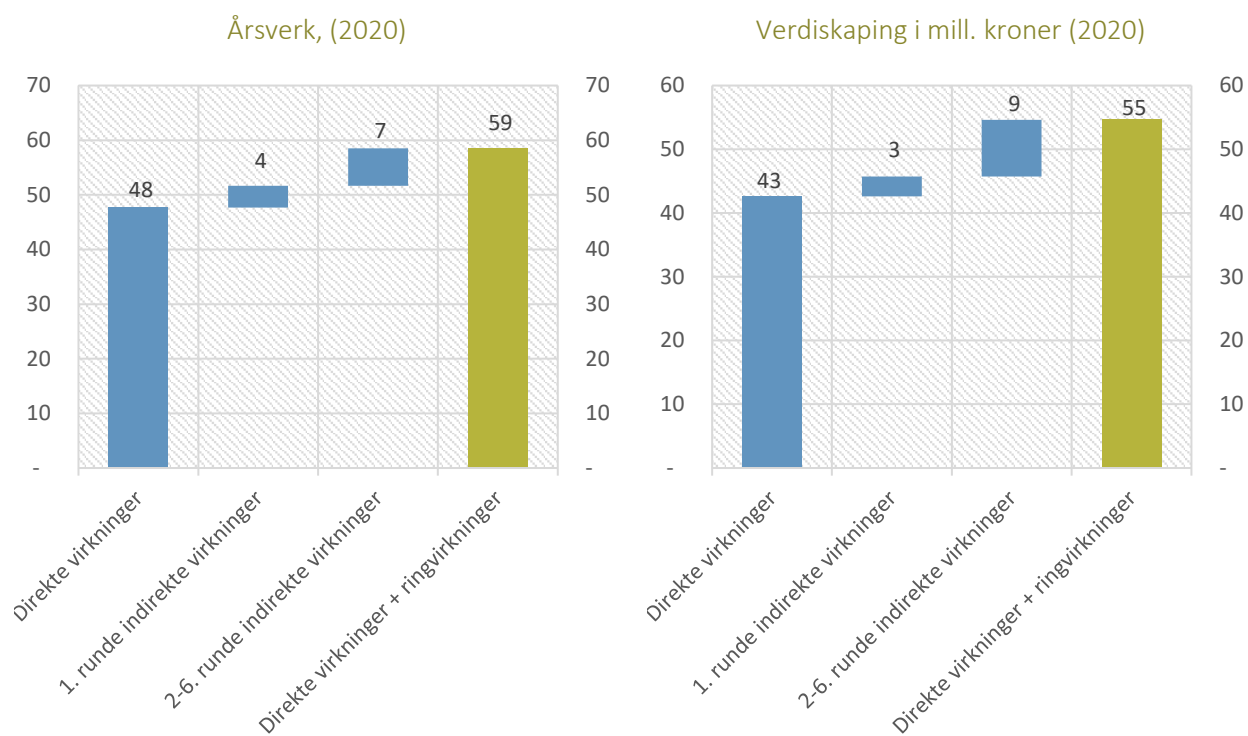
Aktiviteten til Meny på Røa skaper flere typer ringvirkninger. Butikken er **en stor arbeidsplass i seg selv**. I tillegg **kjøper butikken varer og tjenester** fra underleverandører som skaper ringvirkninger både lokalt og i næringslivet i andre deler av landet.

Vi har beregnet de økonomiske ringvirkningene av Meny Røa sin virksomhet til en verdiskaping på 55 millioner kroner i 2020 for Norge totalt. Den økonomiske aktiviteten skaper arbeidsplasser, som vi har beregnet til samlet 59 årsverk. Ringvirkningene fra de direkte virkningene tilfaller i all hovedsak den regionale økonomien, mens innkjøpene fra underleverandører til drift av butikken sprer seg til virksomheter i store deler av landet.

Analysen skiller mellom direkte og indirekte virkninger. De **direkte** virkningene utgjøres av de sysselsatte i Meny Røa, og den verdiskapingen disse skaper. I 2020 var det 126 ansatte og arbeidsinnsatsen til disse utgjorde til sammen nesten 48 årsverk. Den direkte verdiskapingen til butikken består av driftsresultat og lønnskostnader. I 2020 var dette på henholdsvis 20,5 og 22,1 millioner kroner, noe som gir en samlet direkte verdiskaping på 42,6 millioner kroner.

**Indirekte** virkninger omfatter sysselsettingen i virksomheter som selger varer og tjenester til drift av butikken. Som for NorgesGruppen samlet har vi sett bort fra varekjøp som videreselges i butikkene (forklart i kapittel 4.1). I 2020 kjøpte Meny Røa inn varer og tjenester knyttet til drift for nesten 18 millioner kroner. Innkjøpene fra underleverandørene lokalisert i Norge gir grunnlag for de indirekte virkningene. Vi har beregnet at dette gir en verdiskaping i Norge på 12 millioner kroner. Denne verdiskapingen beregnes til om lag 11 årsverk.

Figur 5.3 Ringvirkninger fra Meny Røa



Kilde: SØA

## 5.2 KIWI Grålum

KIWI-kjeden åpnet sin første butikk i 1979, med en satsing på lave priser. I 1994 fantes det 71 KIWI-butikker i landet, etter at de overtok 31 franchisebutikker fra Rimi. Samme år ble kjeden en del av NorgesGruppen. I 2020 hadde kjeden 683 butikker.

I 1997 ble KIWI Grålum etablert, og flyttet inn i lokalene til den gamle postterminalen i Sarpsborg. For mange er butikken en lokalbutikk, og de om lag 10 000 ukentlige kundene er i stor grad fra Sarpsborg og andre nærliggende områder. Aktiviteten er særlig høy i helgene.

KIWI Grålum er en av de større butikkene i kjeden, med et større fokus på et bredt sortiment enn de fleste andre. Dette gjelder spesielt for ferskvarer, men også tørrvarer, meieri og øvrige avdelinger.

Butikken benytter også lokale leverandører som Askim Frukt- og Bærpresseri, Troll Laks, Spesialgrossisten (Fjordfisk, Manstad kjøtt, Salatmestere), og Tistedal delikatesse.

Gjennom prosjektet PASSPÅ! reduserer butikken svinn gjennom å selge partivarer med redusert holdbarhet til nedsatt pris.

### 5.2.1 Sysselsetting

Sysselsetting er det vi omtaler som de direkte virkningene av butikken. Kiwi Grålum sysselsatte 36 personer i 2021.

Åtte av ti er deltidsansatte i alle aldre. En av forklaringene til den høye andelen deltidsansatte er den høye veksten i omsetning som butikken har opplevd de siste årene som følge av pandemien.

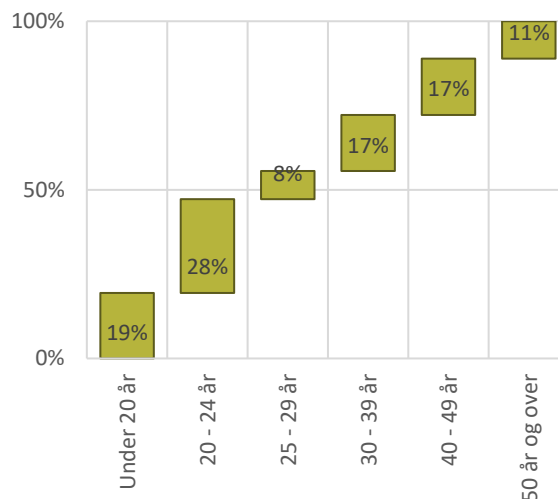
Som flere andre butikker på Østlandet har redusert grensehandel de siste årene, som følge av koronapandemien, ført til sterk vekst i butikkens omsetning. Normalt opplever Kiwi Grålum en relativt stor

handelslekkasje til Sverige. Dermed kan det også forventes at omsetningen og andelen deltidsansatte går noe tilbake når smittevernstiltakene avtar.

Samlet hadde butikken 15 årsverk i 2021, eller 0,4 årsverk per sysselsatt.

For mange av KIWIs ansatte er virksomheten deres første møte med arbeidslivet; 19 og 47 prosent av de ansatte er henholdsvis under 20 år og 20 til 25 år (se Figur 6.1). Som for Meny Røa er en betydelig andel deltidsansatte som har jobben parallelt med skole og studier.

Figur 5.4 Fordeling av ansatte etter alder. 2021.



Kilde: Meny Røa

Mens nær 80 prosent av de ansatte bor i Sarpsborg, bor resten i nabokommunene Fredrikstad og Råde. Fredrikstad/Sarpsborg har over tid vokst sammen til å bli Norges fjerde største tettsted, og det tar om lag 20 minutter å reise med bil mellom byene.

Samtlige ansatte ved KIWI Grålum bor altså innenfor en relativt kort reiseavstand til arbeidsplassen.

## Tekstboks B: Kiwi Grålum

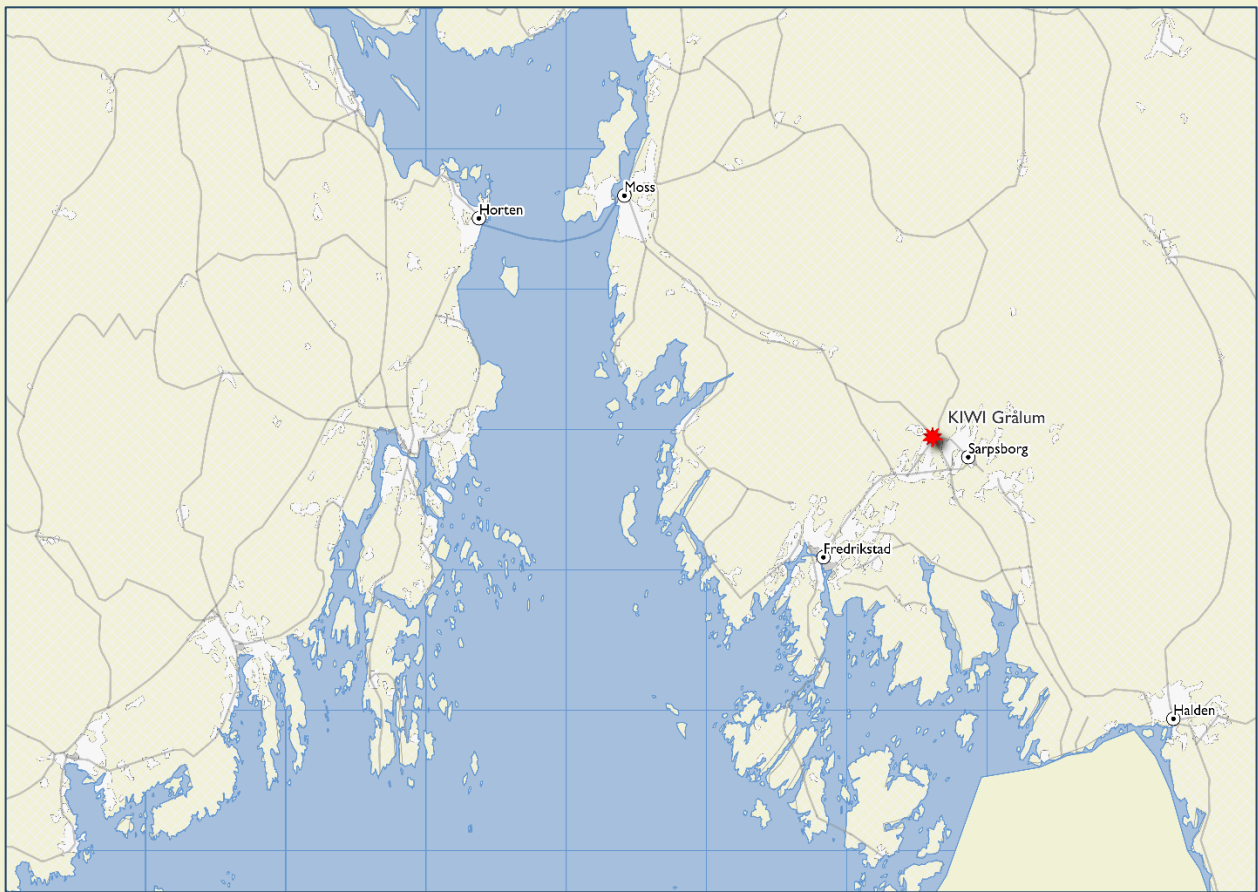
I 2020

### Direkte effekter / økonomi

Sysselsatte	36
Årsverk	15
Omsetning (tusen kroner)	154 678

### Kompetanse

Lærlinger	Ja
Intern opplæring og kurs	Ja
Arbeidstrening (via NAV)	Ja





### 5.2.2 Kompetanseutvikling

Kiwi Grålum har flere tiltak for kompetanseutvikling blant sine ansatte, og alle de nyansatte følger en opplæringsplan. Under normale forhold kurses de ansatte i KIWI-kjeden i forskjellige roller på KIWI-skolen i Drammen, som assisterende butikksjefskurs og verneombudskurs. I tillegg arrangeres det årlig ranskurs.

Under pandemien har e-læring blitt viktigere. KIWI Grålum har benyttet en rekke e-læringskurs, som Startpakka, Trygg mat, Spill i kasse, KIB (kontant-tjenester i butikk), GDPR, og Ølsalgspillet.

Butikken har også ansatte på arbeidstrening via NAV, samt lærlinger. Førstnevnte bidrar til at personer med begrensede muligheter får delta i arbeidslivet.

### 5.2.3 Butikkens funksjon som møteplass

Butikken ligger i lokalene til den gamle postterminalen i Sarpsborg ved siden av E6, samlokalisert med noen andre virksomheter. Dette er blant annet en klesbutikk og en bilvask.

Butikkens plassering, både med tanke på nærliggende virksomheter, og med tanke på tettstedets mange muligheter for møteplasser, kan være bi-dragsytende til at Kiwi Grålum primært oppfyller behovet som lokalbefolkningen har for å handle, og i mindre grad enn Meny på Røa og Joker på Utsira behovet befolkningen har for å møtes.

### 5.2.4 Ringvirkninger

Aktiviteten til KIWI Grålum skaper flere typer ringvirkninger. Butikken er en stor arbeidsplass i seg selv. I tillegg kjøper de inn varer og tjenester fra underleverandører som skaper ringvirkninger både lokalt, og i næringslivet i andre deler av landet.

Vi har beregnet de økonomiske ringvirkningene av KIWI Grålum sin virksomhet til en verdiskaping på

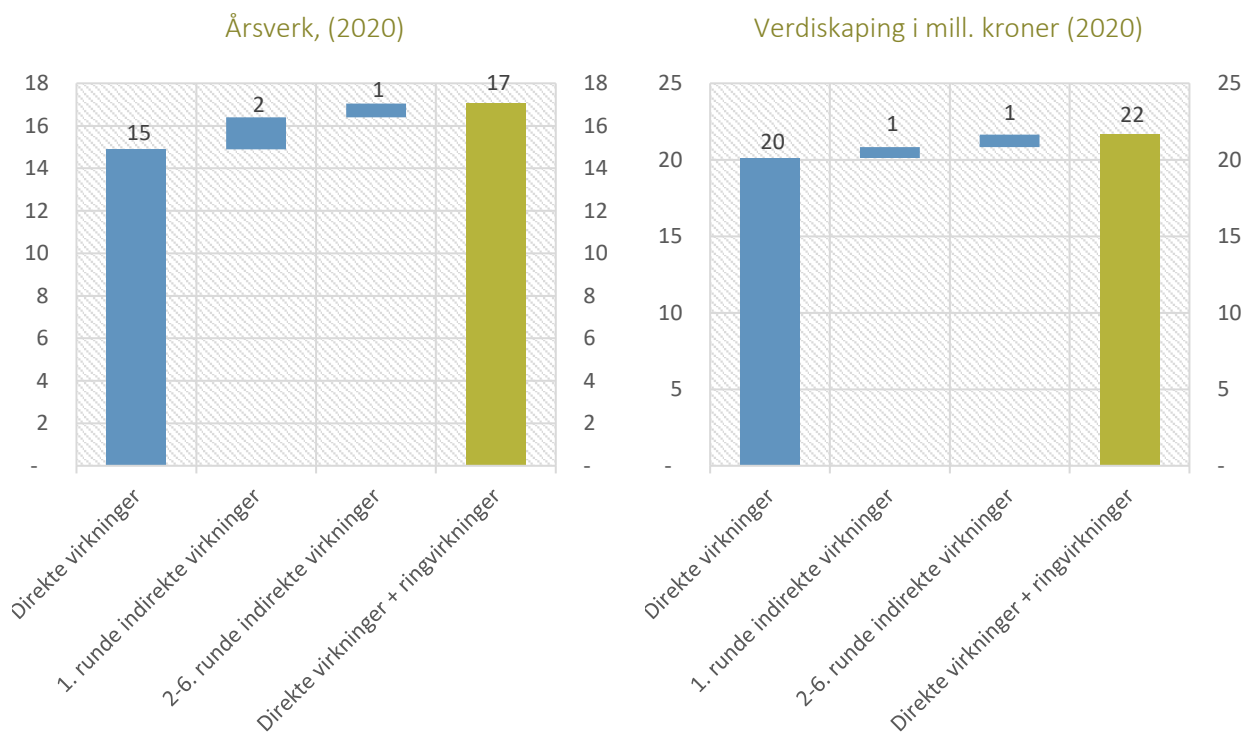
22 millioner kroner i 2020 totalt for Norge. Den økonomiske aktiviteten skaper arbeidsplasser, som vi har beregnet til 17 årsverk. Ringvirkningene fra de direkte virkningene tilfaller i all hovedsak den regionale økonomien, mens innkjøpene fra underleverandører til drift av butikken sprer seg i hovedsak til virksomheter i andre deler av landet.

Analysen skiller mellom direkte og indirekte virkninger. De **direkte** virkningene utgjøres av de sysselsatte i KIWI Grålum, og den verdiskapingen disse skaper. I 2020 utgjorde arbeidsinnsatsen til de 36 ansatte til sammen nesten 15 årsverk. Den direkte verdiskapingen til butikken består av driftsresultat og lønnskostnader. I 2020 var dette på henholdsvis 13,2 og 6,9 millioner kroner, noe som gir en samlet direkte verdiskaping på 20,1 millioner kroner.

**Indirekte** virkninger omfatter sysselsettingen i virksomheter som selger varer og tjenester til drift av butikken. Som for NorgesGruppen samlet har vi sett bort fra varekjøp som videreselges i butikkene (som forklart i kapittel 4.1). I 2020 kjøpte KIWI Grålum varer og tjenester knyttet til drift for om lag 2 millioner kroner.

Innkjøpene fra underleverandørene lokalisert i Norge gir grunnlag for de indirekte virkningene. Vi har beregnet at dette gir en verdiskaping i Norge på 1,5 millioner kroner. Verdiskapingen i Norge gir grunnlag for arbeidsplasser, og vi har beregnet dette til om lag 2 årsverk.

Figur 5.5 Ringvirkninger fra KIWI Grålum



Kilde: SØA

### 5.3 Joker Utsira

Butikkjeden Joker ble etablert i 1997, hvor en god andel av de selvstendige kjøpmennene i landet meldte seg inn. I dag har kjeden 617 butikker i Norge, hvorav 588 er eid av kjøpmann, 14 av NorgesGruppen og 15 er franchise. Kjeden har som mål å være Norges beste nærbutikk, hvor man også får utført viktige tilleggstjenester.

Joker Utsira er den eneste dagligvarebutikken i landets minste kommune etter innbyggere, som ligger en drøy times fergetur vest-sørvest for Haugesund. Av denne grunn har butikken en særlig viktig rolle i lokalmiljøet, og tilbyr flere tjenester ut over dagligvarehandel. Butikken har et garantert basissortiment, og står ellers fritt til å ta inn andre varer.

#### 5.3.1 Sysselsetting

I 2020 sysselsatte Joker Utsira 10 personer. Butikken sysselsetter om lag 4 årsverk i vintersesongen, og 7-8 årsverk i sommersesongen som er høyse-song med mange tilreisende turister. Noen ansatte velger å fordele arbeidet etter sesongene.

Alle de ansatte bor på øya. Med en sysselsetting på rundt 100 personer i kommunen utgjør virksomheten en viktig del av det lokale næringslivet.

I 2020 omsatte butikken omsatte for nær 11 millioner kroner, og har hatt et stabilt positivt driftsresultat på mellom 1 og 3 prosent i perioden 2016-2020, med unntak for i 2017.

#### 5.3.2 Kompetanseutvikling

Butikken har jevnlig repetisjonskurs for sine ansatte på trygg mat og andre temaer relatert til driften. Kursene må fullføres for å kunne utføre diverse oppgaver i virksomheten.

#### 5.3.3 Butikkens funksjon som møteplass

Som øyas eneste dagligvarebutikk er Joker Utsira sin tilstedeværelse helt avgjørende for befolkningen, men også for turismen. Denne rollen har også gjort butikken til et mer naturlig samlingssted for lokalbefolkningen enn den ville gjort mange andre steder.

Funksjonen som møteplass underbygges av kjøpmannen ved å tilføre andre aktiviteter ut over dagligvarehandel, som kafé i butikk, utleie av lokaler i samme bygg og catering for arrangementer.

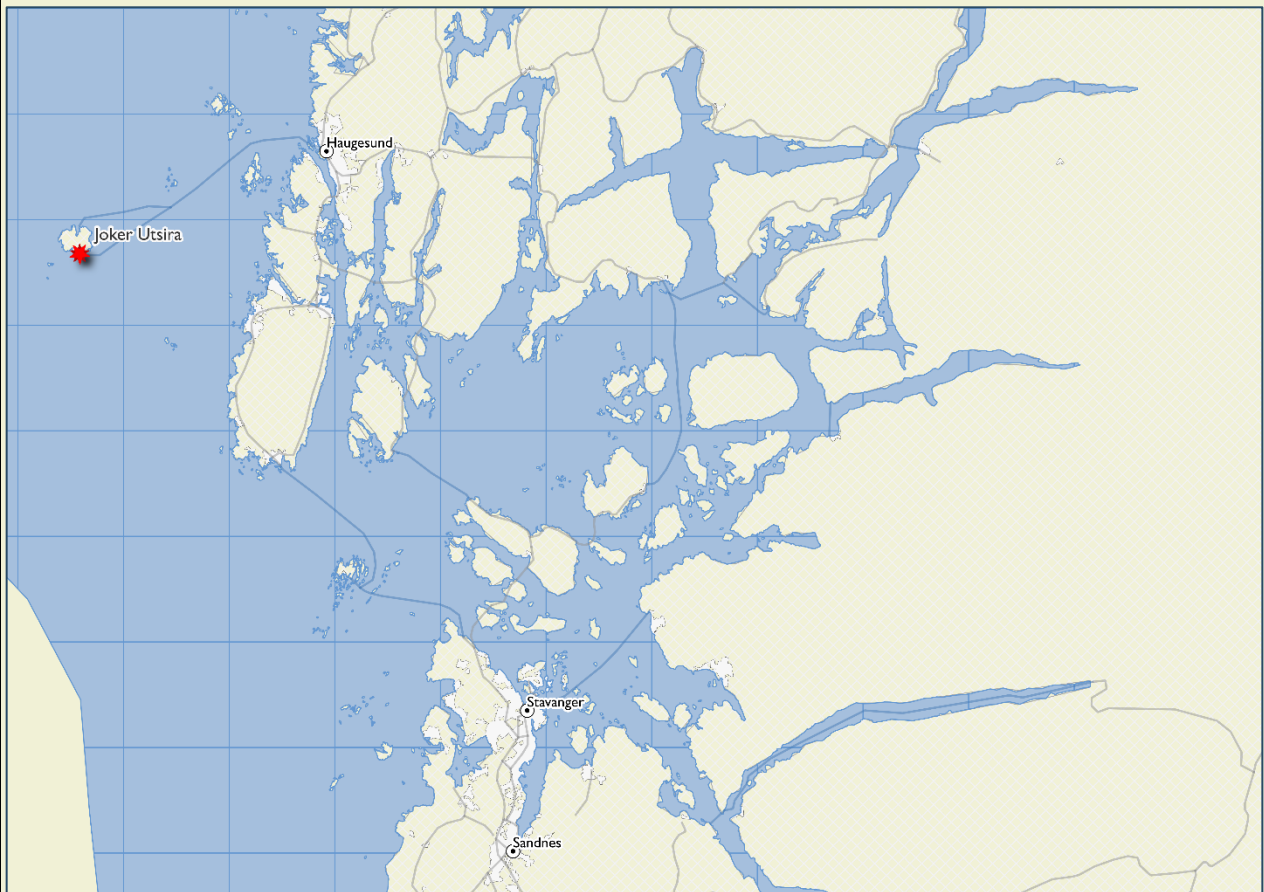
I den integrerte kaféen serveres kaffe og egenprodusert mat og bakst (makroner o.a.). I 2021, et år med mindre enn vanlig turisme, produserte kaffemaskinen omtrent 10 000 kopper. Dette tilsvarer en kopp kaffe per innbygger (spedbarn som pensjonist) per uke.

Kaféen viser også sport på TV. Kafévirksomheten anslås til å stå for rundt 10 prosent av butikkens samlede omsetning. Relativt bred åpningstid gjør at mange har mulighet til å stikke innom i løpet av dagen, både tidlig og sent, for korte og lengre visitter. 60 av de nær 160 voksne som bor på øya er med i butikkens kaffeklubb. Kaféen og butikken spiller sammen en viktig rolle som møteplass for innbyggerne, og bidrar til trivsel og lojalitet – aspekter som under pandemien har blitt enda viktigere.

Butikkens 2. etasje huser et lokale til utleie for arrangementer for opptil 80 personer, som benyttes av lokalbefolkningen og turister. Butikken driver catering i sammenheng med arrangementer i lokalet, men også til andre plasser i kommunen.

## Tekstboks C: Joker Utsira

	I 2020
<b>Direkte effekter / økonomi</b>	
Sysselsatte	9
Årsverk	5-6
Omsetning (tusen kroner)	12 932
<b>Kompetanse</b>	
Lærlinger	Nei
Intern opplæring og kurs	Ja
Arbeidstrening (via NAV)	Nei



### 5.3.4 Ringvirkninger

Aktiviteten til Joker Utsira skaper flere typer ringvirkninger. Butikken er en stor arbeidsplass i seg selv. I tillegg kjøper de inn varer og tjenester fra underleverandører som skaper ringvirkninger både lokalt, og i næringslivet i andre deler av landet.

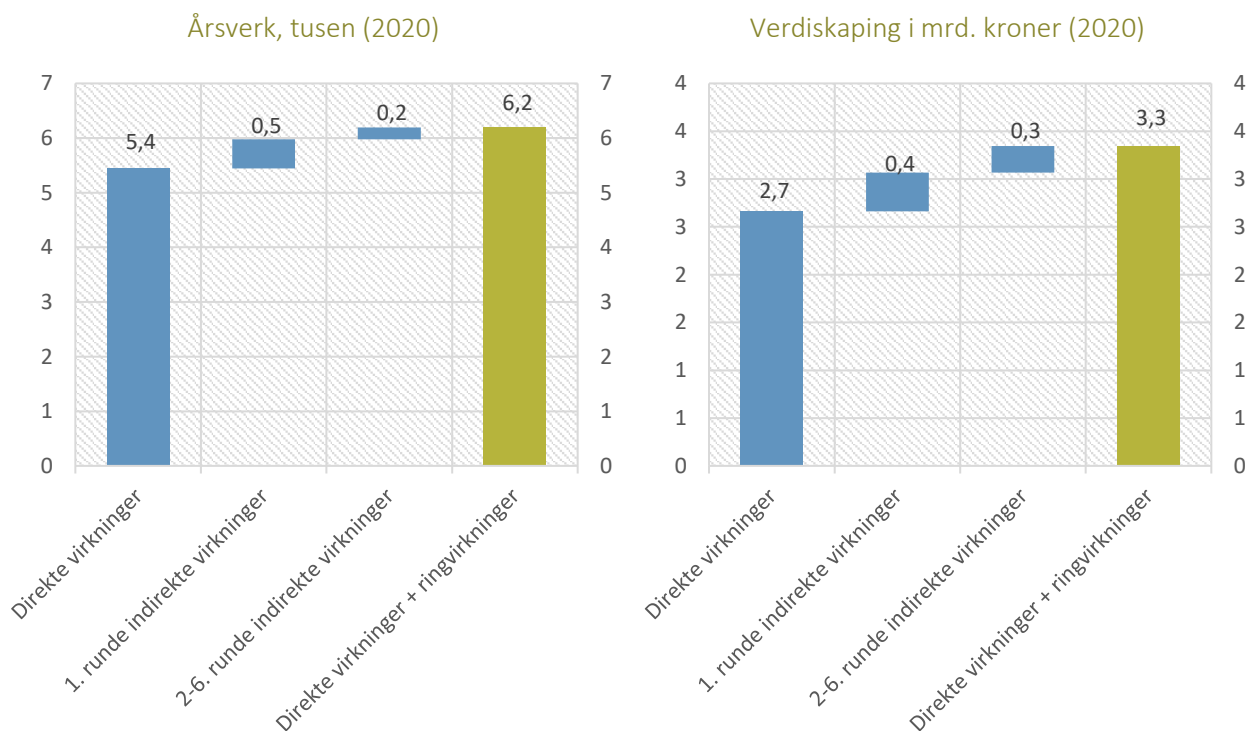
Vi har beregnet de økonomiske ringvirkningene av Joker Utsira sin virksomhet til en verdiskaping på 3,3 millioner kroner i 2020 i Norge. Den økonomiske aktiviteten skaper arbeidsplasser, som vi har beregnet til 6 årsverk. Ringvirkningene fra de direkte virkningene tilfaller den økonomien i kommunen, mens innkjøpene fra underleverandører til drift av butikken sprer seg i hovedsak til virksomheter i andre deler av landet.

Analysen skiller mellom direkte og indirekte virkninger. De **direkte** virkningene utgjøres av de sysselsatte på Joker Utsira, og den verdiskapingen

disse skaper. I 2020 utgjorde arbeidsinnsatsen til de 9 ansatte til sammen om lag 5-6 årsverk. Den direkte verdiskapingen til butikken består av driftsresultat og lønnskostnader. I 2020 var dette på henholdsvis 2,3 og 0,4 millioner kroner, noe som gir en samlet direkte verdiskaping på 2,7 millioner kroner.

**Indirekte** virkninger omfatter sysselsettingen i virksomheter som selger varer og tjenester til drift av butikken. Som for NorgesGruppen samlet har vi sett bort fra varekjøp som videreselges i butikkene (som forklart i kapittel 4.1). I 2020 kjøpte Joker Utsira inn varer og tjenester knyttet til drift for snaut 1 millioner kroner. Innkjøpene fra underleverandørene lokalisert i Norge gir grunnlag for de indirekte virkningene. Vi har beregnet at dette gir en verdiskaping i Norge på 0,7 millioner kroner. Verdiskapingen i Norge gir grunnlag for arbeidsplasser, og vi har beregnet dette til om lag ett årsverk.

Figur 5.6 Ringvirkninger fra Joker Utsira



Kilde: SØA

## 5.4 ASKO Nord

ASKO (tidl. Joh-System) ble etablert i 1959, som en frivillig kjede for kjøpmannskunder og engrosfirmaet Joh. Johannson. Selskapet distribuerer daglig varer til ulike aktører i og utenfor dagligvarenæringen med om lag 600 lastebiler på veiene. I dag omfatter ASKO 9 Storcash-butikker, sentrallagre, en samlastningsentral i Vestby, og 13 regionale ASKO-selskap.

ASKO Nord er et av de regionale ASKO-selskapene, lokalisert med en avdeling i Ramfjordbotn like utenfor Tromsø, og en avdeling i Sortland kommune. Virksomheten dekker Troms og Finnmark, og deler av Nordland fylke, og er en av Nord-Norges største bedrifter. Lange transportstrekninger presenterer en særlig utfordring i landsdelen. ASKO Nord er tilpasset landsdelens utfordringer ved å blant annet distribuere varer til mange forskjellige typer kunder, inklusive Forsvaret, hotell, restaurant og catering. De samarbeider også tett med lokalprodusenter innen fisk, kjøtt, bryggerier og annet.

I de senere årene har selskapet opplevd en vekst, som sees i sammenheng med økt innenlands turisme under pandemien. Samtidig er de mindre preget av endringer i grensehandelen enn andre selskap lenger sør.

### 5.4.1 Sysselsetting

Sysselsetting er det vi omtaler som de direkte virkningene av butikken. I 2021 sysselsatte ASKO Nord 167 fast og midlertidig ansatte. 95 prosent av de ansatte er fra Tromsø, mens resten kommer fra nærliggende kommuner. Selskapet har egne og innleide sjåførere. Innleid transport forekommer primært på de lange strekningene i Finnmark, og består av lokale transportører i området.

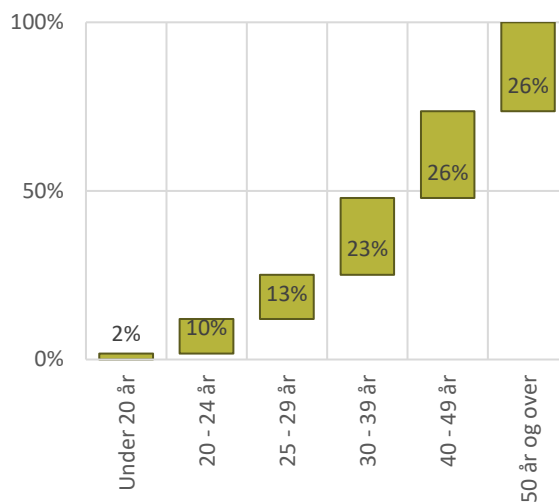
Samlet hadde virksomheten om lag 162 årsverk i 2021 blant de faste og midlertidige ansatte, eller like

under ett årsverk per sysselsatt. Med ferievikarer var det 169 årsverk.

ASKO Nord skiller seg fra de andre virksomhetene som er omtalt i dette kapittelet, med en betydelig lavere andel unge ansatte, og en høyere andel i heltidsstillinger. En god del av forklaringen til dette er at de andre casene er dagligvarebutikker med et lavere behov for faglært arbeidskraft.

Askø Nord har svært høy omsetning per årsverk (om lag 26 millioner per årsverk). Dette skyldes trolig høye varekostnader som distribueres videre. Av denne grunn må eventuelle sammenligninger med de øvrige casene heller se på andre faktorer, som kompetanse og antall årsverk, for å tydeliggjøre fotavtrykket til virksomheten.

Figur 5.7 Fordeling av ansatte etter alder. 2021.



Kilde: ASKO Nord

## Faktaboks: ASKO Nord

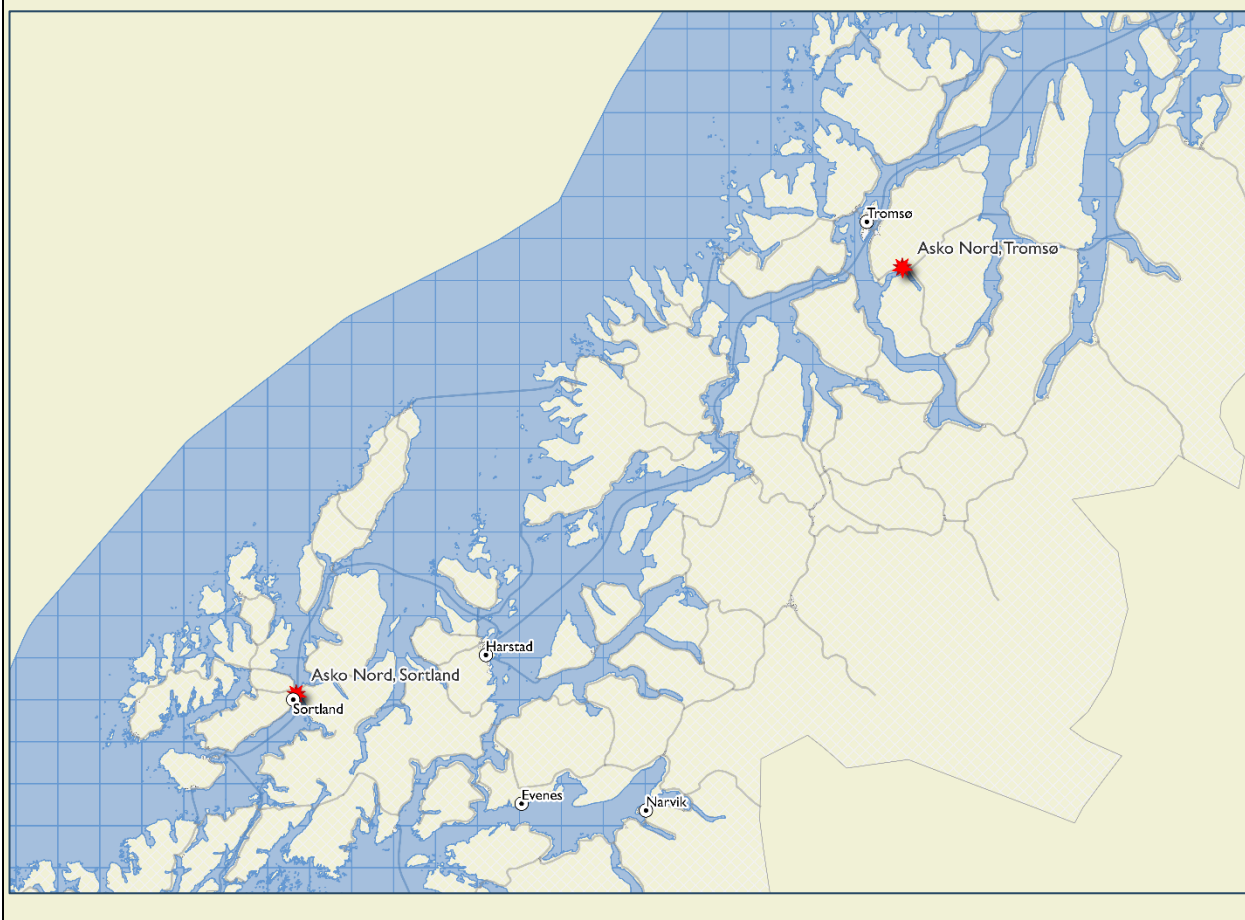
I 2020

### Direkte effekter / økonomi

Sysselsatte	167
Årsverk	162
Omsetning (mill. kroner)	4 153

### Kompetanse

Lørlinger	10
Intern oppløring og kurs	1,8 årsverk
Arbeidstrening (via NAV)	Nei



#### 5.4.2 Kompetanseutvikling

Gjennom flere ulike tiltak bidrar ASKO Nord til å løfte kompetansen i selskapet og regionen. I 2017 ble ASKO Nord kåret til årets lærebedrift for transport og logistikkfag av Sotin. Lærlingene er oftest sjåførere, men de har også plasser innen logistikk, hotell, restaurant og servering. I 2020 sysselsatte selskapet 9 årsverk med lærlinger, 1 praksisplass og 1,8 årsverk med intern opplæring.

Grunnet turismens rolle i regionen, har selskapet kurs innen restaurant og servering, og hadde et sommelier-kurs (vinkelner) for første gang i 2021.

Fra intervju framkommer det at om lag 7 studenter har skrevet sin masteroppgave i selskapet. Nå skal de lage et nytt program som også gjør de til traineebedrift, slik at nyutdannede kan søke jobb for ett år. Selskapet har også arbeidstrening via NAV for mennesker med ulike funksjonsnedsettelse eller utfordringer.

#### 5.4.3 Bærekraft

ASKO Nord er en klimapartner og har et sterkt fokus på å eliminere klimagassutslippene i egen virksomhet, med et mål om å være selvforsynte med ren energi og operere med nullutslipp innen 2026.

Dette reflekteres gjennom at selskapet var verdens første til å ta i bruk bioetanoldrevne og hydrogen-drevne lastebiler i distribusjonsvirksomheter. De var også først i Norge til å ha el-lastebiler, og fortsetter dette sporet på strekninger hvor rekkevidden er god nok, med tanke på avstand og kulde. ASKO Nord har også en intensjonsavtale om å bidra til det første

biogassanlegget i Nord-Norge. Selskapet er også en pådriver for lokalprodusenter.<sup>30</sup>

#### 5.4.4 Ringvirkninger

Aktiviteten til ASKO Nord skaper flere typer ringvirkninger. Bedriften er en stor arbeidsplass i seg selv. I tillegg kjøper de inn varer og tjenester fra underleverandører som skaper ringvirkninger både lokalt, og i næringslivet i andre deler av landet.

Vi har beregnet de økonomiske ringvirkningene av ASKO Nord sin virksomhet til en verdiskaping på 253 millioner kroner i 2020 i Norge. Den økonomiske aktiviteten skaper arbeidsplasser, som vi har beregnet til 268 årsverk. Ringvirkningene fra de direkte virkningene tilfaller i all hovedsak den regionale økonomien, mens innkjøpene fra underleverandører til drift kommer både fra leverandører i regionen og fra andre deler av landet.

Analysen skiller mellom direkte og indirekte virkninger. De **direkte** virkningene utgjøres av de sysselsatte i ASKO Nord, og den verdiskapingen disse skaper. I 2020 utgjorde arbeidsinnsatsen til de 167 ansatte til sammen om lag 162 årsverk. Den direkte verdiskapingen til virksomheten består av driftsresultat og lønnskostnader. I 2020 var dette på henholdsvis 50 og 110 millioner kroner, noe som gir en samlet direkte verdiskaping på 160 millioner kroner.

**Indirekte** virkninger omfatter sysselsettingen i virksomheter som selger varer og tjenester til drift av ASKO Nord sin virksomhet. Som for NorgesGruppen samlet har vi sett bort fra varekjøp som vidreselges i butikkene (som forklart i kapittel 4.1). I 2020 kjøpte ASKO Nord inn varer og tjenester knyttet til drift for om lag 128 millioner kroner. Innkjøpene fra underleverandørene lokalisert i Norge gir grunnlag

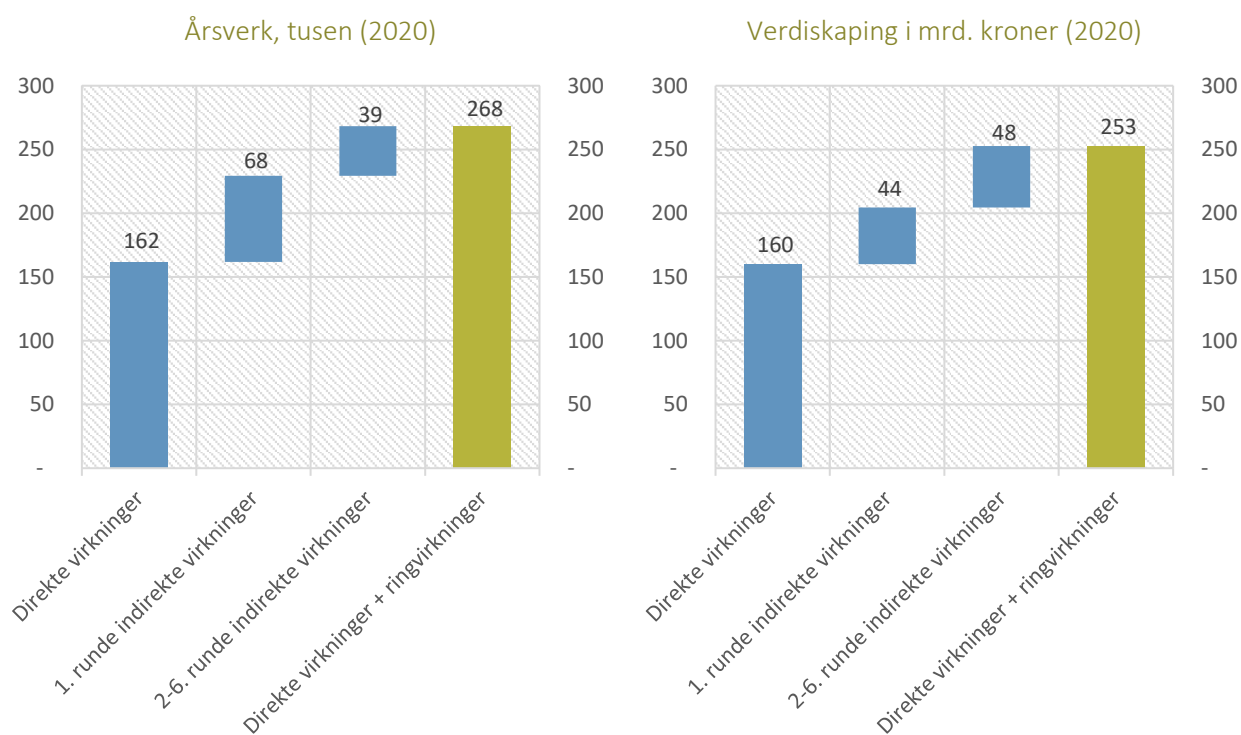
---

<sup>30</sup> [Klimaregnskap \(avinet.no\)](http://Klimaregnskap(avinet.no))



for de indirekte virkningene. Vi har beregnet at dette gir en verdiskaping i Norge på 93 millioner kroner. Verdiskapingen i Norge gir grunnlag for arbeidsplasser, og vi har beregnet dette til om lag 107 årsverk.

Figur 5.8 Ringvirkninger fra ASKO Nord



Kilde: SØA

## 6 Mer effektiv tjenesteproduksjon bidrar til å løse en stor samfunnsutfordring NorgesGruppens produktivitetsbidrag

*Norge står, som mange andre deler av verden, overfor en eldrebølge og et stort behov for arbeidskraft de neste tiårene. Fram mot 2040 mer enn dobles antall personer over 67 år, mens samlet arbeidsstyrke i landet trolig vil holde seg stabil eller minke noe. For å håndtere de demografiske endringene på en bærekraftig måte, er det behov for effektivisering av all tjenesteproduksjon.*

*Dagligvarehandelen har de siste ti-årene investert mye i teknologiske framskritt og organisasjonsendringer for å levere bedre tjenester mer effektivt.*

*Investeringen viser seg i data for produktivitetsutvikling i detalj- og engroshandelen generelt, og i NorgesGruppen spesielt. Nasjonalregnskapsdata viser at detalj- og engroshandel har hatt en sterk produktivitetsvekst de siste årene, både sammenlignet tidligere år og med økonomien som helhet.*

*Produktivitetsutviklingen i handelen bidrar til å øke landets inntekter og bidrar positivt å møte eldrebølgen.*

*I dette kapittelet ser vi nærmere på NorgesGruppens produktivitetsutvikling.*

### 6.1 Produktivitet er nøkkelen til økonomisk vekst

Økonomisk vekst innenfor bærekraftige rammer er et sentralt mål for all økonomisk politikk. Økonomisk vekst per innbygger muliggjør velferdsforbedring og forbedret oppgaveløsning.

Økonomisk vekst forutsetter at alle deler av samfunnslivet samlet løser sine oppgaver bedre enn før, primært gjennom å gjøre ting på en lurere måte, eller benytte bedre (mer resurseffektiv) teknologi. Når én i samfunnet sparer tid vil denne kunne bruke mer av tiden til andre oppgaver eller aktiviteter som også har en verdi. Dette kan slå ut i at vedkommende produserer mer på jobb, men også at vedkommende

bruker mer tid på å hjelpe andre, eller seg selv, utenfor jobb. Mange slike tidsbesparelser, som konsekvens av økt produktivitet, vil da slå ut i velferden og produksjonen i samfunnet.

*«Productivity isn't everything, but, in the long run, it is almost everything. A country's ability to improve its standard of living over time depends almost entirely on its ability to raise its output per worker».*

– Paul Krugman (1994),  
vinner av Nobels minnepris i økonomi 2008

I NOU 2015:1 peker Produktivitetskommissjonen på at produktivitetsvekst er særlig viktig i tiden fremover. Hovedårsaken er at vi ikke lenger kan regne med at petroleumsnæringen drar produktiviteten opp. Norge skårer samtidig middels i faktorer som bidrar til vekst, sammenlignet med andre OECD-land. I tillegg har vi en voksende tjenestenæring, men ser samtidig en lav produktivitetsvekst i disse. Tiltak som kan endre dette bildet kan hjelpe oss i å opprettholde den samme levestandarden, selv om petroleumsnæringen skulle bli mindre viktig.

Det finnes en rekke indikatorer for å studere produktivitetsutviklingen i virksomheter eller næringer. Noen er teoretisk sett mer eller mindre presise, men har samtidig utfordringer med tilgang til gode data. **Denne rapporten studerer produktivitet målt som arbeidsproduktivitet.** Begrepet svarer på spørsmålet «*hvor mye inntekt skaper virksomheten per årsverk*».

Verdiskaping eller bruttoprodukt  
Årsverk

Se vedlegg A for en nærmere beskrivelse av arbeidsproduktivitet og en generell drøfting av produktivitetsbegrepet.

## 6.2 Produktivitetsutviklingen i utvalgte norske næringer

Figur 6.1 viser hvordan arbeidsproduktiviteten har utviklet seg for utvalgte næringer i Norge. Fordi vi ser på arbeidsproduktivet vil normalt arbeidsintensive næringer ha lavere arbeidsproduktivetsnivå, rett og slett fordi kapitalutstyret bidrar mindre til verdiskapingen i disse næringene enn i kapitalintensive næringer. Endringer i arbeidskraftproduktiviteten vil imidlertid si mye om hvordan næringene effektiviseres.

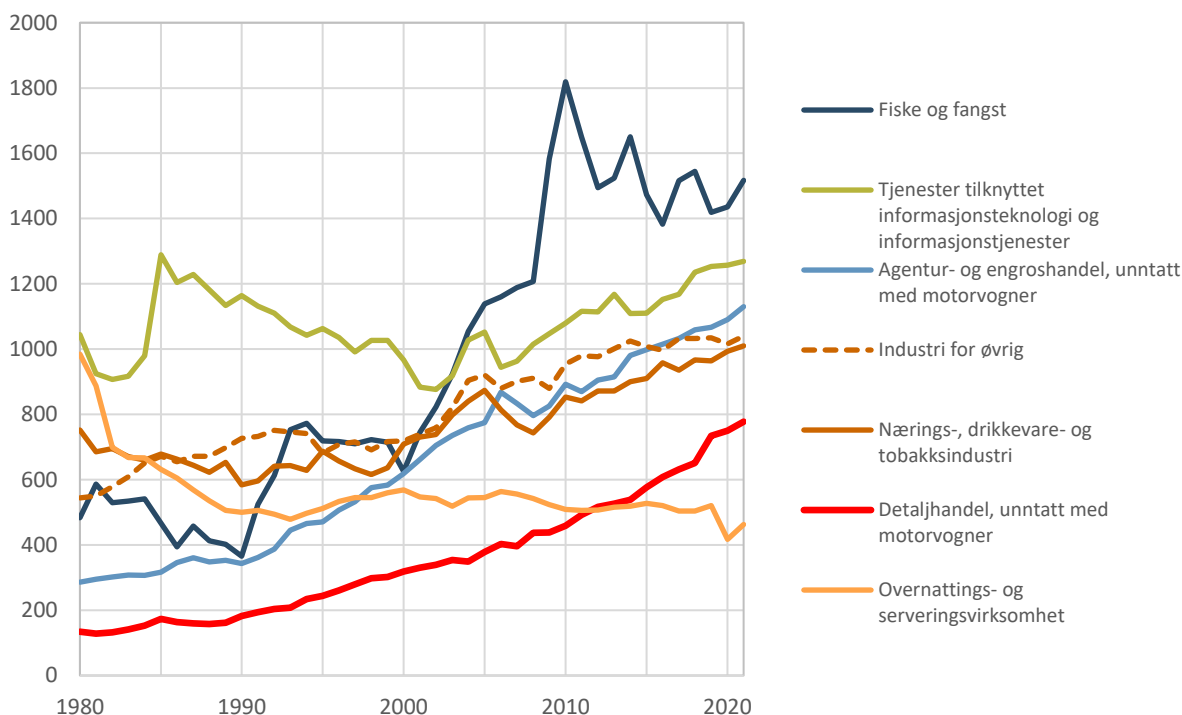
IKT-tjenester har hatt en relativt høy arbeidsproduktivet. Fiske og fangst har samtidig vært gjennom en sterk produktivetsvekst, som i stor grad kan tilskrives oppdrettsnæringen som tok fart på starten av

2000-tallet. Motsatt har arbeidsproduktiviteten innen overnatting og servering sunket gjennom 1980-tallet, og flatet ut på et lavere nivå siden.

NorgesGruppen som konsern har virksomheter i mange ulike næringer, men primært innen detaljhandel, utenom motorvogner, og engros- og agenturvirksomhet, også uten motorvogner.<sup>31</sup> Agentur- og engroshandel (heretter; engros) omfatter formidling og videresalg av egne varer, mens detaljhandel omfatter virksomheter som selger varer til slutt kunder.

Figur 6.2 viser at produktivetsveksten i Fastlands-Norge utenom engros og detaljhandel har vært avtakende siden 2005. Engros og detaljhandel bidrar samtidig til å dra opp produktiviteten. Som påpekt i

Figur 6.1 Arbeidsproduktivet i ulike næringer, 1980-2021. (tusen 2015-kroner)



Kilde: SSB-tabell 09170 og 09174

<sup>31</sup> En betydelig andel av virksomhetene faller under 68.2 Utleie av egen eller fast eiendom, men disse er, som andel av produksjon og årsverk, en

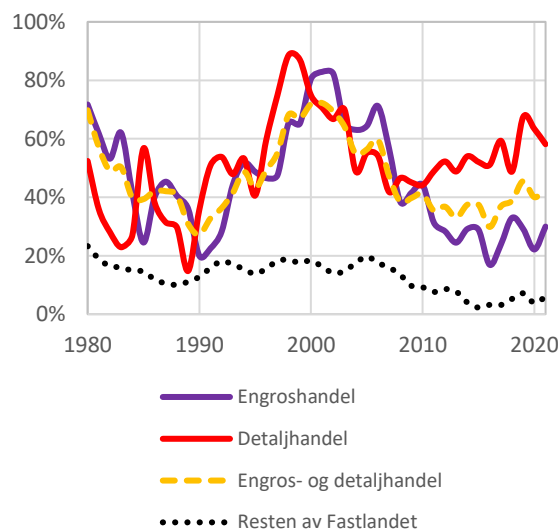
liten andel, og kun på papiret en stor del av konsernets sentrale virkeområde.

boken *Mot bedre vitende i norsk matsektor*, er virksomheter i disse to næringene ofte vertikalt integrert, altså at prisdannelsen som ligger til grunn for prisjusteringene i stor grad er påvirket av interne styringer mer enn konkurranse. Med andre ord kan det være vel så interessant å se på disse to næringene samlet, når man sammenligner det med landet for øvrig. I alle tre tilfeller er produktivtetsendringene høyere enn for resten av Fastlands-Norge samlet, og svinger samtidig i større grad.

Veksttakten varierer, men vi ser likefullt en vekst over enhver tiårsperiode. I tillegg vil en vekst på én prosent i dag utgjøre mer enn én prosent i 1980, ettersom produktiviteten har mangedoblet seg for engros og detaljhandel, og tredoblet seg for resten av Fastlands-Norge.

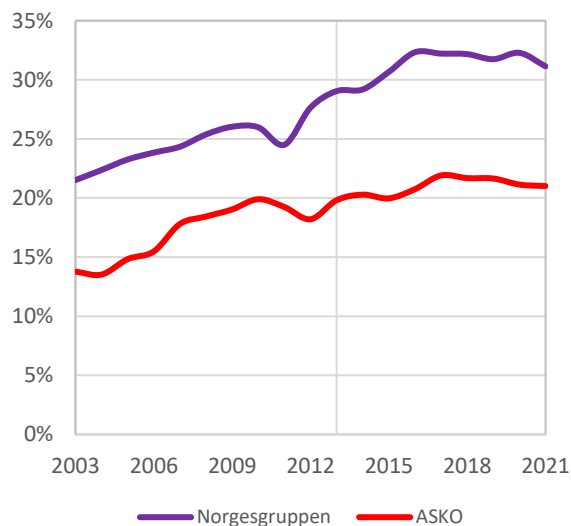
De rene produktivitetstallene viser samtidig at næringene har hatt et lavere produktivetsnivå enn Fastlands-Norge for øvrig over lenger tid: Men som følge av høyere produktivetsvekst i de senere år er nivåene nå tilnærmet like. Som en stor og voksende aktør innen disse næringene er det derfor grunn til å anta at NorgesGruppen bidrar vesentlig til denne utviklingen, jf. Figur 6.3.

Figur 6.2 Prosentvis endring i arbeidsproduktivet fra 10 år før, 1970-2021. (2015-kroner).



Kilde: SSB-tabell 09170 og 09174

Figur 6.3 Andel av årsverk NorgesGruppen og ASKO utgjør av sine respektive næringer, 2003-2021.



Kilde: NorgesGruppens resultatregnskap og SAFE.

### 6.3 NorgesGruppen bidrar til å øke produktivtetsveksten i norsk varehandel og i norsk økonomi

For å vurdere produktiviteten i NorgesGruppen har vi benyttet NorgesGruppens årlige resultatrapporter og SØAs egen regnskapsdatabasen SAFE.<sup>32</sup>

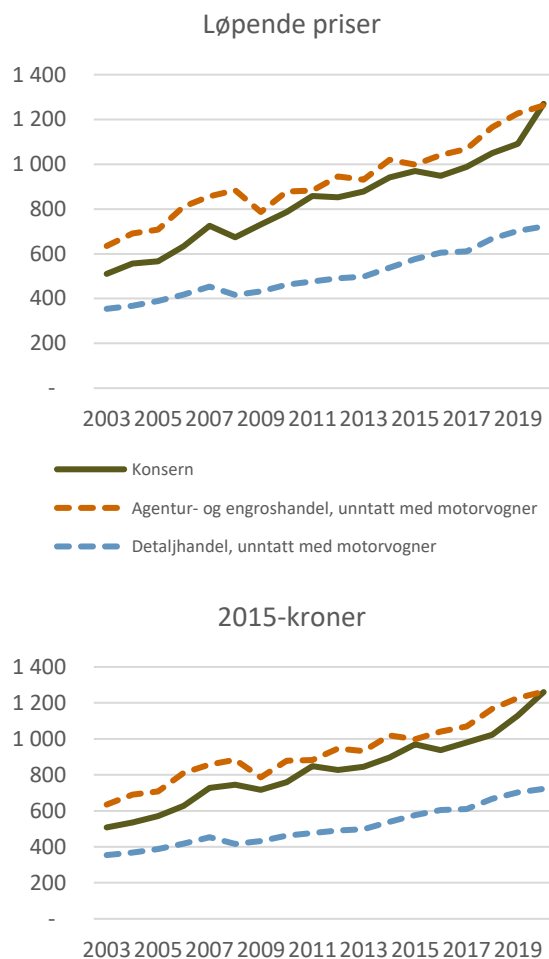
I Figur 6.4 ser vi at konsernets arbeidsproduktivitet i løpende kroner (nominelt) og i faste priser (reelt) har vokst raskere enn gjennomsnittet i hovednæringsområdene NorgesGruppen inngår i.

I perioden 2003-2020 var den gjennomsnittlige årlige veksten for konsernet 5,5 prosent i året, imot næringenes 4,1 og 4,3 prosent. Samtidig ligger den nominelle produktiviteten nærmere engros enn detaljhandel.

Veksten var spesielt sterk i 2020, hvor driftsoverskuddet økte særlig grunnet et økt salgsvolum parallelt med en nær uendret arbeidsinnsats i konsernet. De nominelle tallene er primært interessante for å bruke som en referanseramme i de etterfølgende beregningene.

Vi deler konsernet mellom virksomheter under ASKO Norge AS og øvrige virksomheter under NorgesGruppen ASA i figur 6.5. Sistnevnte inkluderer kjedene Kiwi, Meny, og Spar, men også andre foretak og kjeder som Bakehuset og Deli de Luca.

Figur 6.4 Arbeidsproduktivitet konsernet og næringene, 2003-2020.



**Note:** Årsverk for NorgesGruppen i 2003 er hentet fra SAFE. Bruttoprodukt for næringene er beregnet 2020, basert på endring i 2019-20 for A38-næring.

**Kilde:** NorgesGruppens resultatregnskap, SAFE, og SSB-tall 09170 og 09174. Beregninger er gjort eks. IFRS 16, som ble innført i 2019.

<sup>32</sup> Resultatregnskapene inneholder samlede tall for konsernet, som lar oss beregne det samlede bruttoproduktet og antall årsverk. SAFE lar oss samtidig fordele disse verdiene mellom ASKO og NorgesGruppen for øvrig. I databehandlingen har flere tilnærminger blitt vurdert, hvor samtlige gir tilsvarende tall og samme konklusjon. Regnskapstall for de enkelte virksomhetene i SAFE summeres ikke alltid til de samme verdiene som vises i

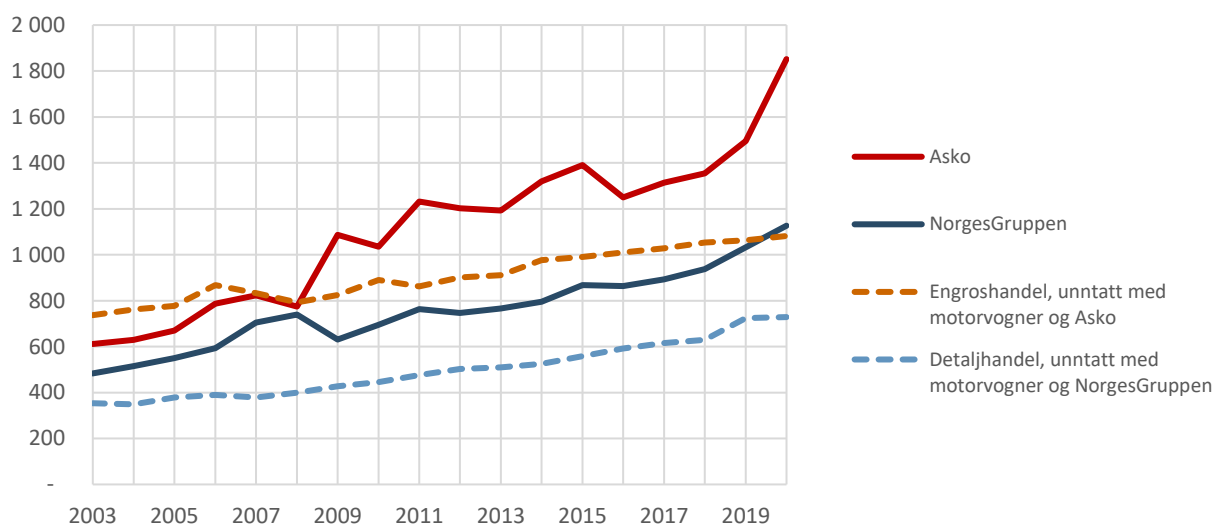
resultatregnskapet for konsernet. Spesielt NorgesGruppen ASA sitt regnskap har noen avvik i enkelte år. Samtidig er fordelingen av nøkkeltallene for ASKO og øvrige foretak i NorgesGruppen gjennomgående stabilt, og vi har derfor benyttet dette forholdet til å fordele totalen. Videre har de to delene av konsernet sine verdier blitt prisdeflatert etter prisendring i deres næringer.

I faste priser har arbeidsproduktiviteten til detaljhandel vært gjennomgående lavere enn for engros siden 1980. Samtidig har forholdet sunket fra 2,1 til 1,5 ganger til 2020, parallelt med produktivetsvekst i begge næringene.

I perioden 2003-2020 har næringene hatt en gjennomsnittlig årlig vekst i produktivitet på 2,3 (engros) og 4,5 prosent (detaljhandel), jf. Figur 6.5.

En oppdeling av konsernet viser at produktivetsnivået i ASKO har gått fra å være under til over nivået i engrosnæringene samlet. Den gjennomsnittlige årlig veksten har vært på 6,7 prosent for ASKO. NorgesGruppen for øvrig har samtidig ligget over produktivetsnivået i detaljhandel samlet i hele perioden, og økt produktiviteten med 5,1 prosent i gjennomsnitt per år.

Figur 6.5 Arbeidsproduktivitet NorgesGruppen, ASKO, og tilhørende næring i tusen 2015-kroner. 2003-2020.



**Note:** Bruttoprodukt delt på årsverk for næring og summen av driftsresultat, ned- og avskrivninger, og lønnskostnader for virksomheter. For 2019 og 2020 er beregnede verdier for produktivitet benyttet, basert på tidligere års prisdeflator.

Kilde: SSB, tabell 09170 og 09174, og SAFE

## 7 Referanser

- Bore, L., Nyen, T., Reegård, K., & Tønder, A. H. (2012). *Internopplæring i varehandelen*. Fafo-rapport 2012:23.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2021). *Om inntektssystemet*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommuneokonomi/inntektssystem-et-for-kommuner-og-fylkeskommuner/id2353961/>
- Landbruks- og matdepartementet. (2020). *Prop. 1 S (2020-2021)*.
- Landbruksdirektoratet. (2020). *Nasjonale tilretteleggingsmidler innen næringsutvikling og kompetanseheving*. Hentet fra [https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/filarkiv/rapporter/Rapport%2016\\_2020.%20Nasjonale%20tilretteleggingsmidler%20innen%20n%C3%A6ringsutvikling%20og%20kompetanseheving%20\(4\).pdf/\\_attachmen t/inline/a97d94cf-ef73-496e-b08f-009e5ebed61e:80f584193afde7abc](https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/filarkiv/rapporter/Rapport%2016_2020.%20Nasjonale%20tilretteleggingsmidler%20innen%20n%C3%A6ringsutvikling%20og%20kompetanseheving%20(4).pdf/_attachmen t/inline/a97d94cf-ef73-496e-b08f-009e5ebed61e:80f584193afde7abc)
- Meld. St. 9 (2018-2019). (2018). *Handelsnæringen - Når kunden alltid har rett*. Nærings- og fiskeridepartementet.
- Menon Economics. (2020). *Grossist- og distribusjonsvirksomhet i norsk dagligvare: analyse av dagens organisering og vurdering av innspill knyttet til regulering*.
- Nielsen. (2022). *Dagligvarerapporten*.
- NorgesGruppen. (2020). *Lokalmat - fakta*. Hentet fra [https://www.norgesgruppen.no/globalasset/s/faktaark/fakta-lokalmat\\_2020.pdf](https://www.norgesgruppen.no/globalasset/s/faktaark/fakta-lokalmat_2020.pdf)
- NorgesGruppen. (2020). *Års- og bærekraftsrapport 2020*.
- NorgesGruppen. (2021). *146 års dagligvarehistorie*. Hentet fra NorgesGruppen: <https://www.norgesgruppen.no/presse/artiklar/verdiskaping/146-ars-dagligvarehistorie/>
- NorgesGruppen. (2021). *Års- og bærekraftsrapport 2021*.
- NorgesGruppen. (2022). *Års- og bærekraftsrapport*.
- Pettersen, I. (2008). *Dagligvarehandel og mat 2008. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning*.
- Prop. 1 LS. (2022). *Skatter, avgifter og toll 2023*. Finansdepartementet.
- Steen, F., & Pettersen, I. (2020). *Mot bedre vitende i norsk matsektor*. Cappelen Damm.
- Steen, J. I., Steen, J. R., Jensen, R. S., Walbækken, M. M., & Røtnes, R. (2019). *Teknologi, sysselsetting og kompetanse i varehandelen*. SØA-rapport 14-2019.
- Steen, R. J., & Nergaard, K. (2017). *Varehandelen som inkluderingsarena. Rekruttering, opplæring og arbeidstrening*. Fafo-rapport 2017:25.
- SØA. (2020). *Samfunnsøkonomiske virkninger av å få personer med nedsatt arbeidsevne i jobb*. SØA-rapport R23-2020.

## Vedlegg A – Produktivitet som begrep

Når vi her bruker begrepet produktivitet mener vi hvor mye inntekt arbeidstakere og investorer oppnår i forhold til hvor mye de bidrar med av arbeid og kapital.

Når produktivitet øker oppstår et overskudd som også kan gi gevinster utenfor virksomheten. For eksempel vil økt produktivitet i en virksomhet gi muligheter for lavere priser til kundene uten at det rammer inntektene til de ansatte. Tilsvarende vil økt produktivitet gi muligheter for høyere kvalitet på tjenestene virksomheten yter.

Økt produktivitet kan også endre, eller være resultatet av en endring av hvordan arbeidsoppgavene til de ansatte utføres. For eksempel har selvbetjeningskasser i butikkene gjort at de ansatte samlet sett kan bruke mindre tid i kassen, og mer tid med andre oppgaver i butikkene.

I korthet er produktivitet forholdet mellom produksjon og ressursinnsats i virksomheten. Produksjon, verdiskaping og bruttoprodukt er i denne sammenhengen ulike ord på det samme. Ettersom produksjon kan misforstås som den varen eller tjenesten man har produsert, uten å ta hensyn til innsatsen (også kalt nettoprodukt), har vi valgt å snakke om bruttoprodukt og verdiskaping som synonyme begreper.

Når man snakker om produktiviteten i næringer eller hele økonomien er det ofte bruttonasjonalproduktet (BNP) eller bruttoproduktet for næringen som brukes i telleren – summen av alle varer og tjenester som ble produsert, minus de varene og tjenester som ble brukt i produksjonen.

$$\text{Produktivitet} = \frac{\text{Bruttoprodukt}}{\text{Innsats}}$$

For de ulike næringene og økonomien som helhet har vi brukt tall for deres bruttoprodukt fra Statistisk sentralbyrå (SSB).

Verdiskapingen (dvs. bruttoproduktet) for de enkelte virksomhetene må beregnes basert på regnskaps-tall. Verdiskapingen i en virksomhet fordeles på avlønning av arbeidskraften (lønnsutgifter) og kapital (som er driftsresultat). Verdiskapingen til en virksomhet kan derfor beregnes som summen av driftsresultat før av- og nedskrivninger (driftsoverskuddet), og lønnskostnader. Produktiviteten til en virksomhet blir da:

$$\frac{\text{Driftsoverskudd} + \text{lønnskostnader}}{\text{Innsats}}$$

Verdiskapingen kan måles i forhold til alle eller enkelte innsatsfaktorer. Når vi ser på den enkelte innsatsfaktoren, såkalt faktorproduktivitet, omtaler vi verdiskapingen per enhet av denne. For eksempel så er det vanlig å se arbeidsproduktiviteten som verdiskaping per årsverk. Dette produktivetsbegrepet svarer på spørsmålet «hvor mye inntekt virksomheten skaper per årsverk».

$$\frac{\text{Verdiskaping eller bruttoprodukt}}{\text{Årsverk}}$$

Samme øvelse kan gjøres på kapital, som maskiner og bygg. For eksempel kan en bonde være like interessert i verdiskaping i forhold til jordbruksareal eller kostnader relatert til bruk av maskiner. Total faktorproduktivitet måler verdiskaping i forhold til alle innsatsfaktorene. Denne kan ikke observeres direkte, men må estimeres basert på et veid gjennomsnitt av endringer i produksjon og innsatsfaktorene.

### **I denne rapporten ser vi på produktivitet målt som arbeidsproduktivitet.**

Samtidig vil vi understreke at samtlige begreper for produktivetsutviklingen bør tolkes med omhu. Økt arbeidsproduktivitet, og annen produktivitet, kan skyldes mange ulike faktorer. For eksempel øker arbeidsproduktiviteten dersom innkjøp av maskiner øker produksjonen mer enn de koster. Dette gjelder



også hvis arbeidsoppgavene løses på en smartere måte, eller de ansatte blir mer effektive, gjennom kompetanseheving og forbedret opplæring på arbeidsplassen.

Videre kan en sammenligning av flere forskjellige virksomheter gi feiltolkninger. En restaurant, et transportbyrå og et IT-selskap vil ha helt forskjellige behov for ulike verktøy for å levere sin tjeneste eller vare. Som virksomheter er de alle viktig for et godt samfunn, men ulike egenskaper ved næringene kan gi seg utslag i hvilken arbeidsproduktivitet det er mulig for den enkelte virksomhet å oppnå.



# SAMFUNNSØKONOMISK ANALYSE