



verslag over 2004



De vennootschap is gevestigd te Veghel
en ingeschreven in het handelsregister
van de Kamer van Koophandel en Fabrieken
voor Oost-Brabant te Eindhoven
onder nummer 160.45.002.

Corridor 11

Postbus 47

5460 AA Veghel

Telefoon (0413) 34 35 00

Telefax (0413) 36 30 10

E-mail info@sligrofoodgroup.nl

Internet www.sligrofoodgroup.nl

verslag over 2004



Agenda ¹⁾

2

Definitieve omzet 2004	4 januari 2005
Definitieve cijfers 2004	27 januari 2005
Persconferentie	27 januari 2005
Analistenbijeenkomst	27 januari 2005
Publicatie jaarverslag	24 februari 2005
Algemene vergadering van aandeelhouders	30 maart 2005, ten kantore van de vennootschap, Corridor 11 te Veghel, 11.00 uur
Publicatie ruilverhouding keuzedividend	13 april 2005
Vooruitzichten halfjaarcijfers 2005	21 april 2005
Betalbaarstelling dividend	27 april 2005
Halfjaarcijfers 2005	21 juli 2005
Persconferentie	21 juli 2005
Analistenbijeenkomst	21 juli 2005
Vooruitzichten jaarcijfers 2005	20 oktober 2005
Definitieve omzet 2005	3 januari 2006
Definitieve cijfers 2005	26 januari 2006
Persconferentie	26 januari 2006
Analistenbijeenkomst	26 januari 2006

¹⁾ Persberichten worden vóór beurs gepubliceerd.



Belangrijke data	2
Voorwoord	4
Het aandeel	6
Profiel	9
Kerngegevens	11
Vestigingsplaatsen	12
Personalia	13
Formules	14
Jaarverslag van de directie	17
Commerciële ontwikkeling	18
Organisatie en medewerkers	29
Risico's en risicobeheersing	33
Corporate governance	36
Investeringen	40
Resultaten	42
IFRS	46
Financiering	52
Vooruitzichten	55
Bericht van de raad van commissarissen	56
Jaarrekening 2004	61
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2004	62
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2004	63
Geconsolideerde balans per 1 januari 2005	64
Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2004	65
Grondslagen voor de financiële verslaggeving	66
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	73
Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht	79
Toelichting op de geconsolideerde balans	80
Pensioenen	88
Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2004	90
Vennootschappelijke balans per 1 januari 2005	91
Toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening	92
Toelichting op de vennootschappelijke balans	94
Overige gegevens	97
Onafhankelijkheidsverklaringen	101
Tienjarenoverzicht	102
Overige personalia	104



Ondernemerschap loont!

4

In ons verslag over het boekjaar 2003 eindigden wij ons voorwoord met: “Wij zien de marktsituatie als een uitdaging waarin kansen liggen voor echt ondernemerschap”.

De marktomstandigheden ontwikkelden zich pittiger dan wij toen konden vermoeden. Desalniettemin is het jaar 2004 met een beter resultaat afgesloten.

Daarvoor was heel veel ondernemerschap nodig! De prijzenoorlog in de retail was en is ongemeen fel. Onze retailbedrijven hebben daarop met passende maatregelen gereageerd. De commerciële uitgangspunten zijn aangescherpt, hetgeen met name bij onze Golff-formule tot een verbetering van de omzetontwikkeling heeft geleid ten opzichte van de periode kort na de start van de prijzenoorlog. De consumentenprijzen bij onze retailformules zijn beduidend verlaagd, zonder daarbij het verstand uit het oog te verliezen. Wij laten onze prijsstelling niet alleen door anderen bepalen, maar kennen én nemen onze verantwoordelijkheden in de branche.

Tegelijkertijd werd een verscherpte kostenfocus doorgevoerd, zowel in onze eigen organisatie als bij de aangesloten zelfstandige ondernemers, om de gevolgen van de onderdruk staande marges zoveel mogelijk te beperken. Alle maatregelen konden echter niet voorkomen dat het bedrijfsresultaat van onze retailactiviteiten in 2004 afnam. Dit manifesteerde zich vooral bij Prisma Food Retail. EM-TÉ Supermarkten wist mede door een toename van het aantal supermarkten haar bedrijfsresultaat nagenoeg op peil te houden.

Onze foodservice-bedrijven moesten eveneens onder ongunstige marktomstandigheden in een enigszins dalende markt functioneren. Ook hier was sprake van prijsdruk, maar niet zo sterk als bij foodretail. Desalniettemin werd een tevredenstellende omzetgroei gerealiseerd, waardoor het marktaandeel ook zonder acquisities verder toenam. Een succesvolle uitbreiding van (het aantal) vestigingen droeg daar aan bij.

Met de overname van VEN Groothandelcentrum eind september 2004 is een lang gekoesterde wens in vervulling gegaan. VEN vormt een perfecte aanvulling op de Sligro-activiteiten, zowel qua regio als qua productenaanbod. Het betekent ook een versterking van onze positie bij de betere horeca. De huidige winstgevendheid van VEN ligt beduidend onder die van de foodservice-activiteiten van Sligro Food Group. Wij verwachten dat wij de komende

drie jaar de activiteiten van VEN qua winstgevendheid substantieel kunnen verbeteren, tot het niveau van de overige foodservice-activiteiten.

De foodservice-activiteiten bleken zich in 2004, zowel op commercieel als beheersmatig terrein, uitstekend te kunnen aanpassen aan een ongunstige markt. Het bedrijfsresultaat, exclusief eenmalige onroerend



goedopbrengsten, verbeterde substantieel, waardoor de teruggang bij foodretail meer dan gecompenseerd werd.

Sligro Food Group heeft haar lange termijn financiering in 2004 veilig gesteld door middel van een "private placement" van omgerekend € 106 miljoen op de onderhandse Amerikaanse kapitaalmarkt. Deze financiering in de vorm van zeven- en tienjarige bulletleningen kon tegen aantrekkelijke rente- en overige condities afgesloten worden. Hiermee kan inhoud gegeven worden aan de groei-doelstelling voor de komende jaren.

In 2004 hebben wij veel aandacht besteed aan wijzigingen in de regelgeving van de corporate governance bij Sligro Food Group, hetgeen er onder meer toe heeft geleid dat tijdens de aandeelhoudersvergadering zal worden voorgesteld om alle beschermingsconstructies van aandelen door middel van statutenwijziging af te schaffen. Elders in dit verslag wordt uitvoerig stil gestaan bij onze reactie op de corporate governance Code van de Commissie Tabaksblad.

Het boekjaar kort samengevat steeg de omzet in 2004 met 6,7% tot € 1.447 miljoen. De autonome omzetgroei beliep 0,1% ten opzichte van 1,7% in 2003. De nettowinst liet een toename zien van 22,6% tot € 54,9 miljoen. De winst per aandeel verbeterde met 19,7% tot € 2,67. Voorgesteld wordt om het dividend te verhogen met 11% tot € 1,00 per aandeel.

Voor het jaar 2005 gaan wij uit van een continuering van de moeilijke marktomstandigheden van het jaar 2004, hetgeen aanleiding blijft geven tot druk op de marges. Daar staat tegenover dat de overname van VEN Groothandelcentrum naar verwachting wezenlijk zal bijdragen aan het resultaat. In het tweede halfjaar van 2004 is een eenmalige bate ad € 5,9 miljoen gerealiseerd, die samenhangt met een onroerend goedtransactie. In 2005 verwachten wij geen substantiële eenmalige resultaten.

Met ingang van 2005 zullen de jaarcijfers opgemaakt worden onder hantering van IFRS. Dit geldt ook voor de vergelijkende cijfers over 2004. In het hoofdstuk IFRS is ingegaan op de gevolgen. Wij verwachten voor de eerste helft van 2005 een toename van de nettowinst berekend onder IFRS-regels ten opzichte van 2004 (onder dezelfde grondslagen). Wij achten het nog te vroeg om uitspraken te doen over het gehele jaar 2005.

Wij sluiten dit voorwoord af met de woorden waarmee we begonnen zijn: wij zien de actuele marktsituatie wederom als een uitdaging, waarin kansen liggen voor echt ondernemerschap.

Ons interne motto voor 2005 luidt daarom: "Pieken in de dalen".

Veghel, 27 januari 2005

Directie Sligro Food Group N.V.
A.J.L. Slippens, voorzitter

V.l.n.r.
K.M. Slippens
A.J.M. Voets
A.J.L. Slippens
H.L. van Rozendaal





6

De aandelen van Sligro Food Group worden verhandeld op Euronext Amsterdam N.V.. De markt in Sligro Food Group-aandelen werd in 2004 ondersteund door vier liquiditeitsverschaffers: Kempen & Co, SNS Securities, Rabo Securities en ING.

Sligro Food Group is opgenomen in de Next 150-index van Euronext. Deze index wordt op basis van marktkapitalisatie ingedeeld. Ultimo 2004 nam Sligro Food Group de 67e plaats in. Op de gezamenlijke beurzen van Amsterdam, Brussel, Lissabon en Parijs nam Sligro Food Group qua marktkapitalisatie op dat moment de 167e positie in.

Verloopoverzicht aandelen (x 1.000 stuks)

	2004	2003	2002	2001	2000
Geplaatst primo	20.099	19.508	19.006	18.458	18.060
Stockdividend ¹⁾	426	496	464	478	364
Optie-uitoefening ²⁾	92	95	38	70	34
Geplaatst ultimo	20.617	20.099	19.508	19.006	18.458
Gemiddeld geplaatst	20.600	20.083	19.344	18.812	18.330

¹⁾ Vanaf 2003 verwerkt als primo mutatie, daarvoor naar tijdsgehang

²⁾ Naar tijdsgehang verwerkt in het aantal gemiddeld geplaatste aandelen

Ultimo 2004 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 20.617.170. Dit is een toename van 518.400 ten opzichte van ultimo 2003. Deze toename is het gevolg van in aandelen opgenomen dividend (426.400) en uitoefening van opties (92.000). De winst en cash flow per aandeel zijn berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen. Dit gemiddelde is toegenomen met 516.970 of 2,6% tot 20.600.170.

Ultimo 2004 belooft het totaal aantal uitstaande opties ten behoeve van acht seniormanagers 272.000 of 1,3% van het totale aantal uitstaande aandelen. Opties kunnen de eerste drie jaar na toekenning niet worden uitgeoefend. Er zijn vierjarige 16% out of the money-opties toegekend. Gezien het maatschappelijke onbegrip over opties en het gebrek aan nuancering daarover, hebben de bestuurders van Sligro Food Group besloten om met ingang van het boekjaar 2003 af te zien van nieuwe optierechten.

Sligro Food Group streeft een dividenduitkering na van circa 40% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Exclusief de eenmalige bate ad € 5,9 miljoen in 2004 belooft de uitkeringsquote 42% en inclusief 37,5%.

De website van Sligro Food Group (www.sligrofoodgroup.nl, Nederlandstalig c.q. www.sligrofoodgroup.com, Engelstalig) bevat onder andere informatie over de groep, het aandeel, de financiën, persberichten, statuten, beloning, aandelentransacties en -bezit van bestuurders en corporate governance. Bezoekers kunnen hier jaarverslagen downloaden en zich abonneren op persberichten.

Kengetallen per aandeel (x € 1)

	2004	2003	2002	2001	2000
Hoogste notering	36,30	26,99	22,13	17,60	16,25
Laagste notering	22,52	16,50	14,35	12,38	11,00
Notering ultimo jaar	36,30	24,45	20,00	17,50	13,05
Winst	2,67	2,23	1,92	1,35	1,01
Dividend	1,00	0,90	0,75	0,53	0,40
Beurswaarde ultimo (€ mln)	748	491	390	333	241

	2004	2003	2002	2001
Totale omzet in aandelen (€ 1.000)	111.920	132.446	98.110	49.458
Aantal verhandelde aandelen (1.000)	4.071	5.970	5.136	3.348
Aantal transacties (enkel telling)	6.949	7.761	5.434	2.339

De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2004 was januari met 731.000 stuks. Het laagste aantal beliep 162.000 stuks in oktober.

Opgave aandelenbezit

Overzicht WMZ-meldingen ¹⁾	%	Stand ultimo 2004
Stichting Administratiekantoor Slippens	46,85	35,47
Boron Investments N.V.	5,19	
Darlin N.V.	5,00	
Internationale Nederlanden Groep N.V.	5,06	
Vinke Amsterdam I B.V.	5,02	

¹⁾ Gecorrigeerd voor dubbeltellingen



WMZ-meldingen dienen te geschieden bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Daardoor ontstaan dubbeltellingen. Dit betekent dat deze meldingen geen goed inzicht geven in het aantal vrij verhandelbare aandelen. Daarom zijn dubbeltellingen gecorrigeerd. Stichting Administratiekantoor Slippens heeft vrijwillig een opgave verstrekt van haar werkelijke bezit per balansdatum.

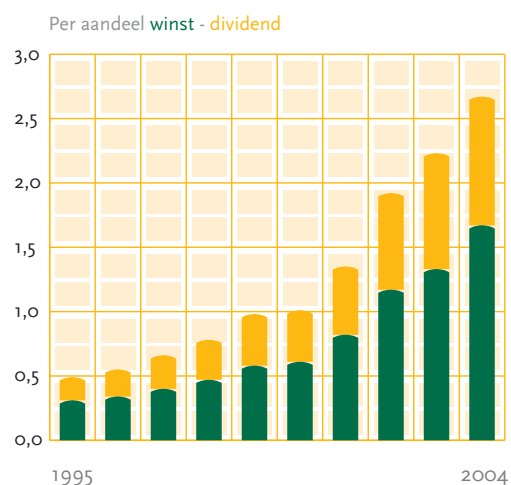
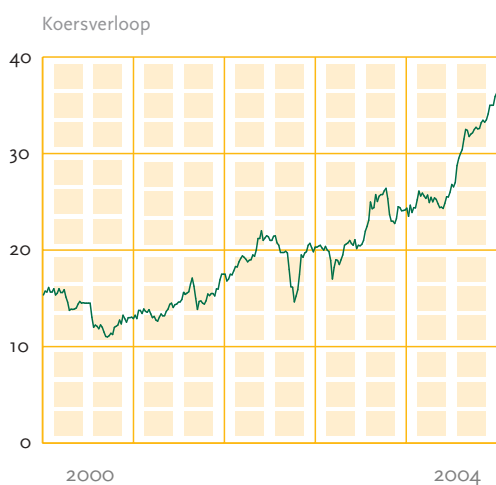
Volgens onze informatie bezitten de medewerkers van Sligro Food Group 1.243.000 (2003: 1.181.000) aandelen, waarvan er 709.000 (2003: 703.000) in bezit zijn van de leden van de directie.

Bij de grote Nederlandse financiële instellingen zijn spreidingsoverzichten opgevraagd. Deze instellingen hadden eind 2004 92% (2003: 86%) van het geplaatste kapitaal onder beheer.

Op basis van deze overzichten kan de volgende verdeling van het kapitaal gegeven worden:

8

	Particulier		Institutioneel		Banken		Overige		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Nederland	39	41	12	14	9	0	14	15	74	70
UK	0	0	0	0	5	6	0	1	5	7
USA	0	0	0	0	7	7	0	0	7	7
Frankrijk	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0
Overig	0	0	1	0	2	2	0	0	3	2
Totaal	39	41	13	14	26	15	14	16	92	86



In Sligro Food Group N.V. zijn foodretail- en foodservicebedrijven actief, die zich direct en indirect richten op de totale Nederlandse markt van de etende en drinkende mens. Dit geschiedt volgens een multi-channelstrategie met verschillende verkoop- en distributievormen (zelfbediening en bezorging) en via verschillende distributiekkanalen.

Foodretail

- Prisma Food Retail B.V. belevt circa 350 zelfstandige ondernemers via vijf, qua oppervlakte en marktbenadering verschillende, winkelformules (Golff, MeerMarkt, Attent, Zomermarkt/Rekra en Milo). Dit multi-format-principe maakt een scherpe afstemming op lokale markt-omstandigheden mogelijk.
- EM-TÉ Supermarkten B.V. exploiteert zelfstandig 17 grote supermarkten en slijterijen, voornamelijk in Midden-Brabant en streeft naar regionaal marktleiderschap.

Foodservice

- Sligro B.V. en VEN Groothandelcentrum B.V. richten zich via zelfbediening en bezorging vanuit 43 grootschalige zelfbedienings-vestigingen en 14 bezorglocaties op horeca, grootverbruikers, bedrijfsrestaurantieve afnemers, het midden- en kleinbedrijf, zakelijke dienstverlening en kleinschalige retailbedrijven.
- Van Hoeckel B.V., partner in foodcare, bewerkt nationaal de institutionele markt via leveringen aan de zogenaamde non-profitmarkt, waaronder ziekenhuizen, verpleeg- en verzorgingshuizen en de seniorenzorg.
- Rosenberg Import B.V. belevt door middel van exclusieve vertegenwoordigingen het topsegment van de zoetwarenmarkt.

Ruim 50.000 food-, semi-vers-, dagvers- en aan food gerelateerde non-foodartikelen zijn veelal permanent op voorraad, waardoor afnemers snel kunnen worden belevd. In samenhang hiermee worden bovendien commerciële en bedrijfseconomische diensten geleverd, van complete franchise tot verzekerings- en opleidingsarrangementen.

Sligro Food Group heeft haar foodinkoop van consumentenartikelen ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector een marktaandeel van bijna 27% heeft.

Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële schaal-groottevoordelen. Gezamenlijke inkoop en het gezamenlijk gebruik van exclusieve merken, gecombineerd met een direct en gedetailleerd margemanagement, leiden tot toenemende brutomarges. Vermindering van operationele kosten wordt bereikt door een permanent strakke kostenbeheersing en een gezamenlijke integrale logistieke strategie.

Groepssynergie wordt verder bevorderd door de uitbouw van gezamenlijke IT-systemen, door gezamenlijk vastgoedbeheer en door concern management development. Medewerkers worden gestimuleerd om hun talenten te ontplooiën en zich optimaal te ontwikkelen. Innovatie, training en ontwikkeling van persoonlijke groei zijn hierbij sleutelbegrippen.

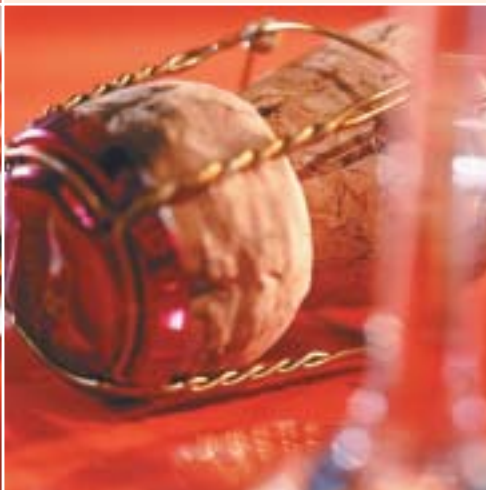
Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn in al haar activiteiten en voor al haar stakeholders.

Over het jaar 2004 is een omzet gerealiseerd van € 1.447 miljoen met een nettowinst van € 55 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltimebasis bedroeg bijna 3.000.





10



(Bedragen x € 1.000)

	2004	2003	2002
- Resultaat			
Netto omzet	1.446.934	1.355.941	1.299.028
Bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie (Ebitda)	110.383	98.204	87.680
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie (Ebita)	89.611	77.955	69.673
Bedrijfsresultaat (Ebit)	84.218	73.306	65.482
Resultaat na belastingen	54.906	44.794	37.024
Kasstroom uit operationele activiteiten	67.839	62.743	74.219
Voorgesteld dividend	20.617	18.089	14.631
- Vermogen			
Eigen vermogen	220.402	172.668	132.182
Netto rentedragende schuld ¹⁾	119.473	90.454	116.503
Totaal vermogen	510.057	401.720	387.107
- Medewerkers			
Jaargemiddelde (fulltime)	2.984	2.746	2.561
Personeelskosten	101.627	90.717	84.080
- Verhoudingsgetallen			
Toename omzet t.o.v. voorgaand jaar in %	6,7	4,4	10,8
Toename nettowinst t.o.v. voorgaand jaar in %	22,6	21,0	46,5
In % van de omzet:			
Bruto omzetresultaat	19,2	18,6	17,8
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie	6,2	5,7	5,3
Bedrijfsresultaat	5,8	5,4	5,0
Resultaat na belastingen	3,8	3,3	2,8
Rendement gemiddeld eigen vermogen in %	28,0	29,4	32,4
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen ²⁾	26,2	26,1	25,2
Eigen vermogen in % van het totaal vermogen	43,2	43,0	34,0
- Gegevens per aandeel van € 0,12 nominaal			
Aantal uitstaande aandelen (ultimo x 1.000)	20.617	20.099	19.508
(Bedragen x € 1)	€	€	€
Eigen vermogen	10,69	8,59	6,78
Resultaat na belastingen ³⁾	2,67	2,23	1,92
Cash flow ^{3) 4)}	3,94	3,47	3,06
Voorgesteld dividend	1,00	0,90	0,75
Beurskoers ultimo	36,30	24,45	20,00

¹⁾ Na aftrek van banktegoeden

²⁾ Berekend over het gewogen gemiddelde

³⁾ Berekend over het gemiddeld aantal uitstaande aandelen

⁴⁾ Resultaat na belastingen verhoogd met afschrijvingen en amortisatie

vestigingsplaatsen

12



Sligro Food Group N.V.

Raad van commissarissen

H.J. Hielkema (61), president
 T.J.M. van Hedel (63)
 J.H. Menkveld (58)
 F.K. De Moor (42)

Directie

A.J.L. Slippens, voorzitter (53)
 H.L. van Rozendaal (49)
 K.M. Slippens (37)
 A.J.M. Voets (42) ¹⁾

Directie Sligro Food Group Nederland B.V.

A.J.L. Slippens, voorzitter (53)
 J.G.M. de Bree (47)
 A.P. Dijkstra (58)
 G.L.M. Poels (54)
 C. de Rooij (51)
 H.L. van Rozendaal (49)
 K.M. Slippens (37)
 A.J.M. Voets (42)

Management groepsmaatschappijen

Foodservice

Sligro B.V.

K.M. Slippens (37)
 R. Barten (42)
 E. Boeijen (44)
 R. van Herpen (38)
 L.A.G. Heijneman (42)
 G.L.M. Poels (54)
 C. de Rooij (51)

VEN Groothandelcentrum B.V.

J. Groenland (50)
 P. Louter (60)
 M. de Man (37)
 R. Scholten (46)
 C. van der Velde (59)

Van Hoeckel B.V.

O.W. Akkerman (42)
 M.M.A.J. van Aar (46)

Rosenberg Import B.V.

E.M. Buurman (60)

J. Smit Vishandel B.V.

P.T.A.J. Smit (45)
 J. Teklenburg (41)

Foodretail

Prisma Food Retail B.V.

J.M. van de Lest (46)
 G.J.F. Voorhout (45)

EM-TÉ Supermarkten B.V.

J.M. Maijers (45)
 W. van Gennip (44)



¹⁾ Voorgesteld voor benoeming in algemene vergadering van aandeelhouders d.d. 30 maart 2005











Formulekenmerken ¹⁾

Retail	Aantal vestigingen	Gem. v.v.o. m ²	Consumentenomzet x € 1.000
 	17	1.100	170 (week)
 	58	800	80 (week)
  <small>De leukste winkel in de buurt!</small>	72	400	30 (week)
  <small>Het Gemak in de buurt!</small>	57	200	15 (week)
 	95	200	500 (jaar)
  <small>UW GEMAKSHOP</small>	64	100	14 (week)



Formulekenmerken ¹⁾

Horeca	Aantal vestigingen	Gem. v.v.o. m ²	Consumentenomzet x € 1.000
 	157	60	150 (jaar)
 	40	80	300 (jaar)
 	19	180	250 (jaar)
 	43	100	300 (jaar)

¹⁾ Ultimo boekjaar



Samenvatting van het jaar 2004

- Nettowinst verbetert met 22,6% tot bijna € 55 miljoen
- Winst per aandeel neemt toe met 19,7% tot € 2,67
- Het voorgestelde dividend stijgt met 11% tot € 1,00 per aandeel
- Operationele marge (ebita) verbetert met 0,5% van 5,7% tot 6,2% van de omzet
- Omzet groeit met € 91 miljoen of 6,7% tot € 1.447 miljoen
- Autonome omzetgroei over 2004 belooft 0,1%
- EM-TÉ Supermarkten breidt haar winkelbestand uit met vier vestigingen tot zeventien
- Overname VEN Groothandelcentrum versterkt marktpositie in Foodservice aanzienlijk
- Relocatie Sligro-vestigingen te Nieuwegein, Den Haag en Emmen. Forse uitbreiding in Gouda. Nieuwe vestiging in Deventer
- Besluitvorming tot nieuwe Sligro-vestiging in Enschede, relocatie in Weert en geheel nieuwe VEN/Sligro-vestiging te Amsterdam
- Lange termijnfinanciering versterkt door “private placement” van omgerekend € 106 miljoen
- Kosten onder controle



Commerciële ontwikkeling

Doelstellingen

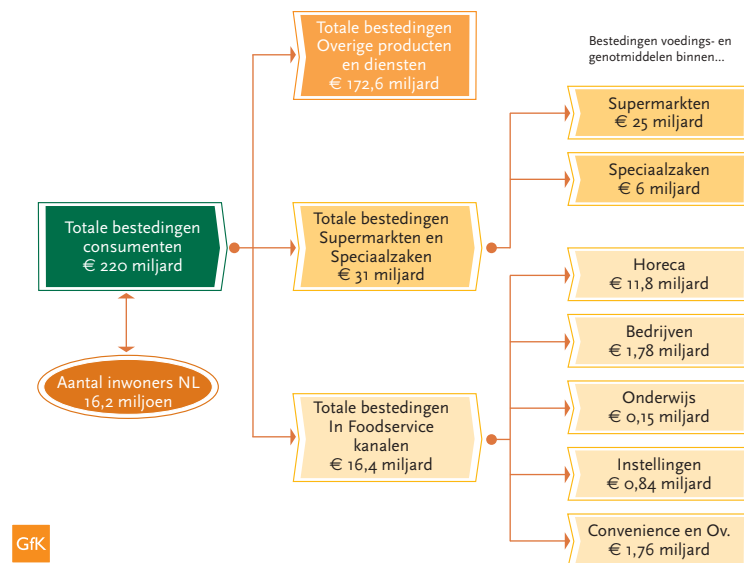
- Omzetgroei van gemiddeld 10% per jaar
- Benutten van interne synergiemogelijkheden en kennisuitwisseling tussen de groepsactiviteiten
- Slagvaardig en permanent margemanagement

Strategische invulling

- Sterke groei versomzet mede door opbouw landelijk netwerk van bezorgcentra
- Versterking marktpositie bij nationale klanten
- Continue vernieuwing van de commerciële formules in de foodretail- en foodservicemarkt
- Uitbreiding vestigingen-netwerk en upgrading en vergroting van bestaande vestigingen
- Benutten van overnamemogelijkheden, mits deze aan onze criteria voldoen
- Imago en naamsbekendheid Sligro Food Group werkmaatschappijen en -formules verbeteren en verhogen
- Toename omzetaandeel zelfbediening in Sligro-omzet
- Verhoging klantgerichtheid en toegevoegde waarde door opleidings- en introductieprogramma medewerkers



Zo wordt de omzet van Voedings- en genotmiddelen verdeeld in Nederland



Bron: GfK: cijfers over 2004 (schatting)

19

De foodmarkt

Sligro Food Group is actief binnen nagenoeg alle segmenten van de Nederlandse foodmarkt. Hoewel wij ons in hoofdzaak bezig houden met business-to-business-activiteiten zijn wij direct of indirect vooral afhankelijk van de bestedingen door de Nederlandse consument.

Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten blijkt uit bovenstaand schema.

Dit schema is opgenomen in het Foodservice Monitor Jaarrapport 2004-2005, dat is samengesteld in opdracht van het Foodservice Instituut Nederland. Wij zijn erg verheugd over de verschijning van dit rapport, waarmee een

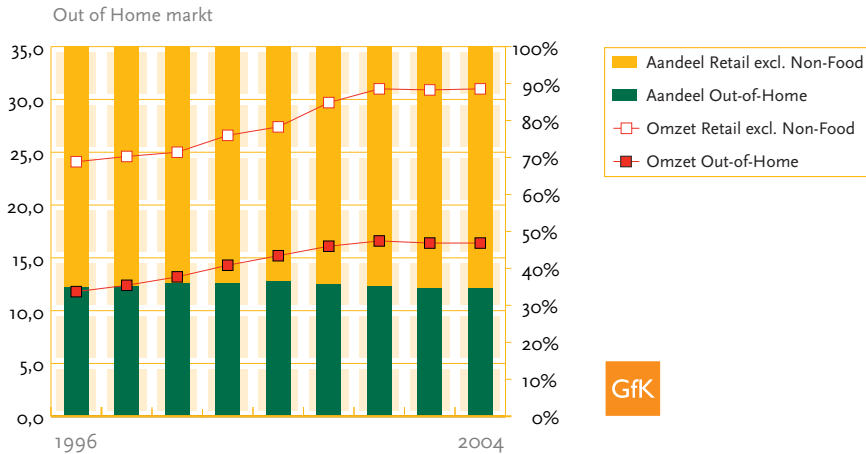
veel beter inzicht in de foodservicemarkt wordt verkregen. Hiermee is tevens de basis gelegd voor een verdere verdieping van de marktontwikkelingen in de toekomst, waardoor Sligro Food Group de markt nog professioneler kan benaderen.

Voor een vergelijking van de door de consument bestede bedragen en de eigen omzet van Sligro Food Group moet de toegevoegde waarde van onze afnemers en BTW geëlimineerd worden. Indien tevens rekening gehouden wordt met niet binnen de foodservice monitor gemeten segmenten, zoals de zeer kleinschalige, schatten wij de foodservicemarkt tegen groothandelprijzen in op circa € 7 miljard.

Uit alle marktrapportages blijkt dat zowel de foodretail- als de foodservicebestedingen (ook wel out of home genoemd) de afgelopen jaren stagneren.

Dit is mede het gevolg van prijsdeflatie in foodretail en een geringe inflatie in foodservice, waarbij opgemerkt wordt dat de volumeontwikkeling in foodservice al enige jaren negatief is.





Door de prijzenoorlog in het supermarktkanaal werd volgens GfK al vóór de laatst aangekondigde prijsverlagingen in één jaar tijd € 700 miljoen marge “weggegooid”. Dit heeft ook gevolgen voor het foodservicekanaal, waar het effect berekend wordt op circa € 220 miljoen. Al die aandacht voor prijzen heeft ertoe geleid dat lage prijzen en aantrekkelijke aanbiedingen sterk gestegen zijn als keuzemotivator voor supermarkten door

consumenten. Helaas heeft deze ontwikkeling het imago van de branche bij de consument geen goed gedaan. Het gevoel overheerst dat de afgelopen jaren teveel betaald is.

Volgens het CBS is er in de loop van 2004 sprake van een enigszins verbeterd klimaat bij de horeca, hetgeen overigens niet meer inhoudt dan dat de omzetafname op kwartaalbasis vermindert.

Uit onderstaand schema blijkt welke werkmaatschappijen van onze groep zich op de verschillende marktsegmenten van de totale foodmarkt richten.

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor in Veghel			
foodretail		foodservice	
Prisma	EM-TÉ	Sligro/VEN	Van Hoeckel
franchisewinkels	eigen winkels	horeca, recreatiehoreca, catering, grootverbruik	zorgsector, overig non profit
distributiecentra in Putten en Kapelle	distributiecentrum in Kaatsheuvel	landelijk netwerk van 43 zelfbedienings- en 14 bezorggroothandels	distributiecentrum in 's-Hertogenbosch

Hoewel onze bedrijven “vóór de schermen” gescheiden opereren, wordt “achter de schermen” intensief samengewerkt. Dit manifesteert zich onder meer op logistiek terrein en op de hoofdkantoor taken. Deze laatste taken hebben wij in de loop van 2004 geconcentreerd in Sligro Food Group

Nederland B.V., die tevens optreedt als houdstermaatschappij van alle werkmaatschappijen. Daarmee is een betere scheiding aangebracht tussen de taken van de werkmaatschappijen en die van de “centrale”, die zoveel mogelijk afgesplitst is van de grootste werkmaatschappij Sligro B.V..

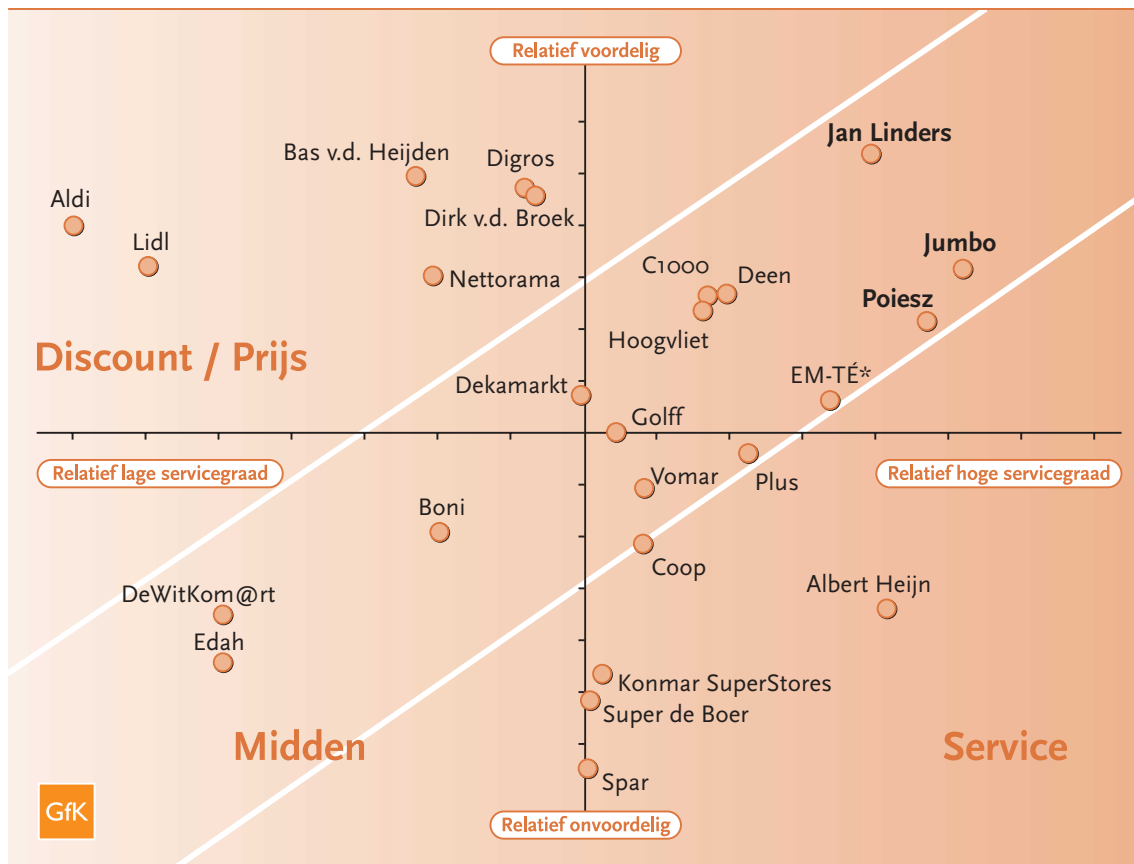
(x € miljoen)		
	2004	2003
Omzet	465,6	477,6
Bedrijfsresultaat	17,2	23,6
Netto geïnvesteerd vermogen	102,9	101,4

Foodretail

Foodretail stond in 2004 geheel in het teken van de prijzenoorlog, die met een ongekende felheid in supermarktlând woedt. Soms lijkt het erop dat zelfs verlies niet aan de concurrent wordt gegund. Als wij na een jaar

de balans opmaken, moeten wij constateren dat er geen sprake is van duidelijke winnaars. De daling van het marktaandeel van Albert Heijn is wel tot stand gebracht. Onderstaand positioneringsschema van de diverse supermarktformules in de Nederlandse markt is overgenomen uit het kerstrapport van GfK.

Supermarktpositionering naar type supermarkt | service x voordeel



* < 50 waarnemingen

Als wij dit schema vergelijken met dat van één jaar eerder is het belangrijkste verschil de relatieve teruggang van de formules die tot Laurus behoren. De prijspositionering van Albert Heijn is weliswaar verbeterd, maar dat is vooral in de eerste fase van de prijzenoorlog tot stand gebracht. In het afgelopen halfjaar is de positie nauwelijks veranderd.

Uiteraard ondervinden ook onze formules de gevolgen van de huidige marktontwikkeling. De totale consumentenomzet van de verschillende formules nam met 0,7% af ten opzichte van een stijging van 1% in 2003. In onderstaand schema zijn onze supermarktformules nader gespecificeerd.

Ons marktaandeel binnen het supermarktkanaal is enigszins afgenomen tot circa 2,4%. Het marktaandeel van alle leden van inkoopcombinatie Superunie beliep in 2004 naar schatting bijna 27% (2003: 26%).

EM-TÉ heeft in de loop van 2004 vier nieuwe vestigingen geopend. In januari werd een Albert Heijn-franchisewinkel in Beek en Donk overgenomen, die in juni werd uitgebouwd tot een volwaardige EM-TÉ-vestiging. In september werd een C1000-vestiging in Arkel overgenomen en een nieuwe vestiging geopend in Tilburg op het complex van Scholengemeenschap De Rooi Pannen. In deze vestiging wordt het supermarktvak professioneel beoefend en tevens veel aandacht besteed aan de praktijkopleiding van studenten, om ze alle kneepjes van het vak bij te kunnen brengen. In november werd een

Supermarktinformatie

	Aantal ultimo boekjaar		x 1.000 m ² v.v.o. ultimo boekjaar		x € miljoen consumentenomzet ¹⁾	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003
EM-TÉ	17	13	19	15	132	114
Golff	58	59	47	46	250	266
MeerMarkt	72	75	28	30	120	125
Attent	57	55	12	12	42	41
Zomermarkt/Rekra	95	94	21	22	40	42
Totaal	299	296	127	125	584	588

¹⁾ Inclusief BTW, 2004 53 weken, 2003 52 weken



nieuwe winkel in Gilze in gebruik genomen, nadat nagenoeg het gehele jaar vanuit een noodwinkel werd geopereerd, hetgeen gepaard ging met omzetverlies.

Tot slot opende EM-TÉ in december nog een nieuwe vestiging in Middelburg.

In het tweede halfjaar van 2003 opende EM-TÉ ook al een nieuwe supermarkt en werd een andere overgenomen. Uiteraard was het een hele krachttoer om in zo'n kort tijdsbestek het winkelbestand met méér dan de helft te zien toenemen.

De winkels van EM-TÉ opereren in een zeer concurrerend marktgebied. De index van dezelfde winkels (like-for-like-index op basis van 52 weken) in 2004 bedroeg 99, hetgeen bij een onder druk staand prijsniveau enige volumegroei betekent. Het komende jaar zal vooral gebruikt worden om de kwaliteit en efficiency van de nieuwe winkels te borgen in de EM-TÉ-organisatie.

De totale groothandelsomzet van Prisma nam af van € 372 miljoen tot € 344 miljoen in 2004. Behalve als gevolg van de prijzenoorlog wordt dit ook veroorzaakt door een gemiddeld lager aantal winkels. Dit is onder meer het gevolg van het verlies van vier Golff-vestigingen in het vierde kwartaal van 2003,

doordat de betreffende ondernemer zijn bedrijf verkocht. Het aantal vestigingen van de Golff-formule is in 2004 met 1 afgenomen tot 58.

Kort na het uitbreken van de prijzenoorlog bleek dat de Golff-formule daar met zijn toenmalige formulekenmerken onvoldoende tegen opgewassen was. De indexen vertoonden een sterk dalende tendens. Dit gaf aanleiding tot een herpositionering van de formule onder het motto "Golff scheelt enorm veel". De prijs en het eigen Markant-merk zijn geherpositioneerd. Tegelijkertijd is de communicatie naar de consument sterk verbeterd, omdat de consumentenperceptie te veel afweek van de werkelijke prijspositie. Kortom, Golff was stiekem goedkoop.

De herpositionering sorteerde duidelijk effect. Na een geleidelijke daling van de like-for-like-indices tot 93 rond maart 2004 trad een duidelijk herstel op tot 97 in juni 2004, waarna in het tweede halfjaar een verdere verbetering optrad tot 98.

Op jaarbasis bedroeg de like-for-like-index op basis van 52 weken 96.

Ook uit de positioneringsrapporten van GfK blijkt een duidelijk betere prijs- en servicepositie van de Golff-formule.

De Meermarkt-formule heeft zich redelijk staande weten te houden onder het prijsgeweld. Toch zal een continuering van de huidige marktsituatie leiden tot een afname van het voorzieningsniveau "in de buurt". Dit geldt nog meer voor onze Attent-winkels.

Onze Zomermarkt/Rekra-formules zijn op diverse punten versterkt en nemen een stevige marktpositie in. Helaas was het zomerweer slecht in 2004, zeker in verhouding tot 2003, waar met een recreatieformule nu eenmaal niet tegenop te boksen valt. Momenteel lopen

testen voor het ombouwen van deze formules naar de formule Attent Super op Vakantie. Indien dit succesvol blijkt te zijn, wordt de ombouw in 2005 gerealiseerd.

Prijsverlagingen leidden ook tot veel druk op het ondernemersinkomen. Daarom hebben wij besloten de ondernemers daarin financieel tegemoet te komen. Wij hebben dit gerealiseerd door onze verkoopprijzen voor zelfstandige ondernemers in de loop van 2004 te verlagen. We begeleiden momenteel veel ondernemers met efficiencyverhogende maatregelen. Een substantieel deel van de prijsverlagingen is ten laste van Sligro Food Group gekomen, hetgeen de winstgevendheid van onze retailactiviteiten onder druk heeft gezet.

Het verheugt ons dat de samenwerking met de zelfstandige ondernemers in de loop van 2004 verder is verbeterd, ondanks moeilijke marktomstandigheden, die per definitie druk op de samenwerking zetten.

Tot slot mag niet onvermeld blijven dat, na een zorgvuldige voorbereiding, Prisma in de loop van 2004 overgeschakeld is op de IT-systemen van Sligro Food Group.

De afgelopen jaren zijn daartoe de systemen aangepast om in de specifieke behoeften van de levensmiddelen-detailhandel te kunnen voorzien. Een deel van de aanpassingen kon ook in de foodservice-activiteiten succesvol worden toegepast.

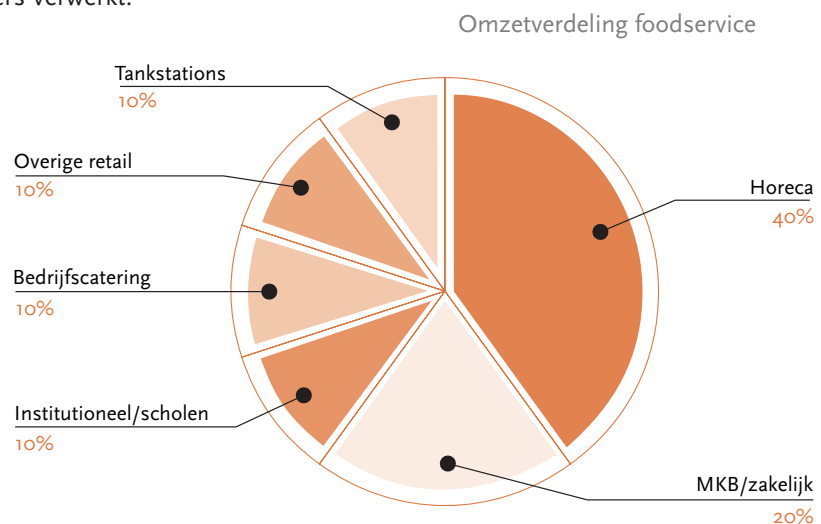
De overgang is zonder noemenswaardige verstoringen van de basisprocessen gerealiseerd. Prisma beschikt daardoor momenteel over een modern IT-systeem, waarmee de processen effectief bestuurd en beheerst kunnen worden. Dit zal de komende tijd tot verdere besparingen leiden. In 2005 zal onderzocht worden of deze systemen ook bij EM-TÉ succesvol toegepast kunnen worden.



(x € miljoen)		
	2004	2003
Omzet	981,3	878,3
Bedrijfsresultaat	64,8	47,5
Netto geïnvesteerd vermogen	194,5	154,7

Foodservice

In onderstaand schema is de globale verdeling van onze foodservice-omzet over de hoofd-klantencategorieën opgenomen. Daarbij is VEN op jaarbasis in de cijfers verwerkt.



Binnen onze foodservice-activiteiten richt Van Hoeckel zich op de non-profitmarkt, terwijl Sligro en VEN horeca, grootverbruik en catering bedienen.

Van Hoeckel

De belangrijkste klantencategorieën voor Van Hoeckel zijn gezondheidsinstellingen, seniorenzorg, universiteiten en penitentiaire inrichtingen. De zorgmarkt professionaliseert en speelt meer in op de behoeften van haar “klanten”, die steeds individueler benaderd worden. Tegelijkertijd staan budgetten in de zorg onder druk.

Fusies en integraties bij onze klanten worden minder vrijblijvend, keukens worden gesloten en er wordt meer met convenienceproducten gewerkt. De concurrentie in de markt neemt toe en het Europees aanbesteden wordt gemeengoed.

Van Hoeckel speelt als één van de weinige gespecialiseerde spelers in de branche goed in op deze ontwikkelingen en kan mede door “uitbesteding” van veel backoffice activiteiten binnen Sligro Food Group kostenefficiënt op deze marktontwikkelingen reageren. Door de ingebruikname van een nieuw verzamelsysteem voor slow-movers en klein-volumeproducten is de efficiency in 2004 verder toegenomen.

GfK berekent de totale markt op € 840 miljoen (inclusief BTW), Van Hoeckel heeft een marktaandeel van ongeveer 10%. Dit marktaandeel wordt gedrukt door een ondervertegenwoordiging bij dagverse

producten, hetgeen overigens als gevolg van extra prioriteit de afgelopen tijd, snel minder wordt. Dit deel van de markt is relatief sterk gefragmenteerd. Marktleider in het institutionele segment is Deli XL, dat tot het Ahold-concern behoort.

Helaas raakte Van Hoeckel in oktober 2004 na 14 jaar bij een Europese aanbesteding haar leveringscontract met het Ministerie van Defensie kwijt, ondanks een zeer scherpe aanbieding en prima dienstverlening. Met deze overeenkomst was in 2004 nog een omzet van circa € 14 miljoen gemoeid.

Van Hoeckel heeft in 2004 een omzet gerealiseerd van € 77,1 miljoen, een toename van 2,0% ten opzichte van 2003. De beëindigde defensieomzet per 1 oktober 2004 was de reden voor de bescheiden omzetgroei in 2004.

De omzet over 2005 van Van Hoeckel zal door het verliezen van dit contract afnemen, ondanks een verwachte omzetgroei in de overige klantencategorieën.

Sligro

Door de overname van VEN is de verdeling van de omzet over de verschillende marktsegmenten gewijzigd. Het omzetaandeel van VEN in de horeca is hoger dan bij Sligro, waar een lager aandeel in de meeste overige klantencategorieën tegenover staat. Dit leidt ertoe dat ons marktaandeel in foodservice evenrediger over de hoofdklantendoelgroepen verdeeld is.

In het hoofdstuk Foodmarkt is al aangegeven dat de foodservicemarkt in 2004 nog steeds onder druk stond, zij het in licht afnemende mate. Daarbij moet worden opgemerkt dat er bij de horeca zelf sprake is van enige prijsstijging, terwijl onze prijzen onder druk staan. Onze omzet heeft derhalve meer relatie met de volumeontwikkeling van de foodservicemarkt dan met de bestedingen in de foodservicemarkt.

Sligro Food Group heeft autonoom marktaandeel gewonnen in de foodservicemarkt. Met een totale omzetplus, exclusief VEN, van 4,8% hebben we het beter gedaan dan de markt en ook beter dan onze grote concurrenten Deli XL en Makro/Lukas Klamer, voor zover dat uit publicaties na te gaan is. Ook VEN kon zich in 2004 niet aan de negatieve marktontwikkeling onttrekken. De totale VEN-omzet op jaarbasis nam met 3,5% af tot € 227 miljoen (alleen de omzet in het 4e kwartaal 2004 ad € 61 miljoen is in onze omzetcijfers begrepen).



De groei van omzet en marktaandeel van Sligro kent diverse oorzaken:

- De aanscherping van de formule in de afgelopen jaren heeft onder meer de zelfbedieningsomzet opgestuwd. Na een toename van 8% in 2003 groeide deze omzet in 2004 op basis van 52 weken wederom met bijna 7%. Een intensief instore programma en een actief folderprogramma hebben eveneens aan deze groei bijgedragen. In een markt waarin de foodserviceklant meer aandacht heeft voor prijs en advies is de zelfbediening een belangrijk middel om primaire klanten van (bezorgende) concurrentegroothandels aan te trekken.
- Begin 2003 hebben wij besloten om onze vestigingsinvesteringen te intensiveren en ons meer te richten op autonome omzetgroei dan op relatief kleine acquisities. Succesvolle investeringen uit 2003 hadden een positieve nawerking in 2004 en nieuwe investeringen in Den Haag, Nieuwegein, Gouda, Deventer en Emmen hebben hun uitwerking bepaald niet gemist. Hoewel in bijna al deze locaties onze verwachtingen overtroffen werden, heeft het succes van de nieuwe vestiging in Den Haag ons het meest in positieve zin verbaasd, zeker toen wij na overname van VEN constateerden dat onze omzettoename vooral ten koste van andere aanbieders ging.

Door de overname van VEN werd de ingebruikname van de grootste zelfbedieningsvestiging van de groep te Amsterdam vertraagd tot het tweede halfjaar van 2005. Wij zijn ervan overtuigd dat wij in deze vestiging de gezamenlijke kracht van VEN en Sligro optimaal kunnen inzetten en zijn dan ook positief gestemd over de te realiseren omzetten.

- Grote nieuwe klanten, zoals CenterParcs en Maas International droegen wezenlijk bij aan de omzetgroei, waardoor het verlies van defensie bij Van Hoeckel meer dan gecompenseerd werd. In de bedrijfsrestaurantieve markt mochten wij onder meer contractcateraar Appèl tot onze klanten gaan rekenen. De investering van de afgelopen jaren in de benadering van national accounts heeft in 2004 zijn vruchten afgeworpen. Onze belangrijkste concurrent op dit terrein is, net als in het institutionele segment, Deli XL.

Sligro bedient niet alleen grote, al dan niet gecaterde, locaties in de bedrijfsrestaurantieve markt, maar ook de kantine van het midden- en kleinbedrijf. Wij nemen hier met onze zelfbedieningsgroothandels een sterke positie in.

De combinatie van een behoorlijke omzetgroei, een toegenomen marge als gevolg van een verbeterde assortimentsmix en strakke kostenbeheersing hebben geleid tot een fraaie toename van het bedrijfsresultaat van de foodservice-activiteiten.



VEN Groothandelcentrum

Per 1 oktober 2004 is de VEN-groothandelsorganisatie overgenomen. VEN realiseerde in 2003 in 16 locaties met circa 950 personeelsleden op fulltime basis een omzet van € 235 miljoen en een nettowinst van € 2 miljoen.

De meeste locaties van VEN liggen in West-Nederland. Daarnaast zijn er bezorgvestigingen in Cuyk en Almelo. Dit betekent dat de overname van VEN regionaal gezien grotendeels complementair is aan Sligro, omdat Sligro relatief ondervertegenwoordigd was in de regio West-Nederland.

Inmiddels wordt over de volle breedte gewerkt aan de integratie van beide organisaties en wij zien dit proces met veel vertrouwen tegemoet.

VEN beschikt over een breed assortiment, met name toegespitst op de “betere” horeca, dat wil zeggen op hoger culinair niveau acterende horeca en bedrijfscatering. Daarnaast hebben we met VEN additionele vakkennis en een prima klantenportefeuille in huis gekregen. VEN beschikt over een professionele traiteurkeuken voor maaltijdcomponenten, patisserie en verse pasta's onder het label van Maison Niels de Veye. Deze belevt inmiddels ook de eerste producten aan Sligro-vestigingen en zal naar verwachting voor een specifieke klantengroep veel toegevoegde waarde bieden.

Sligro zal ten aanzien van logistiek, ICT, efficiency en controle waarde kunnen toevoegen aan de VEN-organisatie. Bovendien leidt gezamenlijke inkoop tot significante voordelen.

Vanzelfsprekend zullen wij de unieke propositie van VEN maximaal in stand houden en doorvertalen binnen diverse Sligro-vestigingen. Wij verwachten de sterke kanten van Sligro en VEN goed met elkaar in balans te kunnen brengen.

Er zijn inmiddels veel integratieprojecten gestart, die worden uitgerold. Deze hebben als doel zo snel mogelijk qua back office activiteiten op één totaal systeem te werken en qua front office activiteiten maximaal van elkaar te leren. Naast de binnen Sligro reeds bestaande modules type 1 (basisassortiment, geen dagversgroepen), en type 3 (ruim assortiment inclusief dagversgroepen) zal een Sligro/VEN-type 4-module worden ontwikkeld. Deze zal in 2005 in Amsterdam (nieuw), Den Haag (Forepark), Eindhoven en Maastricht worden uitgerold.

Verder zullen de logistieke organisaties in 2005/2006 volledig ineen worden geschoven en zullen in Alkmaar en Rotterdam (Spaanse Polder) de Sligro-vestigingen in die van VEN worden geïntegreerd en volledig worden gemoderniseerd. De VEN-vestiging in Haarlem zal fors worden uitgebreid tot een type 3-vestiging. VEN Den Haag Zichtenburg zal geheel worden omgebouwd tot een Sligro type 1-vestiging.



Organisatie en medewerkers

Doelstellingen

- Versterken van midden- en hoger management om verdere groei te kunnen continueren
- Verdere professionalisering van de basis tot aan de top door middel van een gericht opleidings- en trainingsprogramma
- Verhogen productiviteit, terwijl aan de klant meer toegevoegde waarde wordt geleverd
- Door verslechterde marktomstandigheden aanpassing omvang overheadgerelateerde functies
- Stimuleren van blijvend kostenbewustzijn van al onze medewerkers
- Doelstellingengerichtheid van de top 250 managers verhogen door beloning daar beter op af te stemmen
- Hooghouden van de betrokkenheid van medewerkers in een groeiende organisatie

De hiervoor vermelde doelstellingen zijn ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Dit houdt overigens geenszins in dat er op dit terrein in 2004 geen vooruitgang is geboekt. Het tegendeel is waar. Het integratieproject met VEN toont aan hoe belangrijk het is om structureel met deze doelstellingen bezig te zijn.

Sligro Food Group heeft, met inachtneming van de moeilijke marktomstandigheden, goed gepresteerd in 2004. Dat is vooral te danken aan onze organisatieopzet, in combinatie met een hoge inzet van een groot deel van onze medewerkers. Veel van de verbeterprogramma's, die wij in ons verslag over 2003 bespraken,

hebben in 2004 tot opmerkelijke resultaten geleid. Die vertaalden zich in een combinatie van hogere kwaliteit en hogere efficiency. Tegelijkertijd willen wij een toename van de medewerkerstevredenheid realiseren. Wij zijn er immers van overtuigd dat werken bij Sligro Food Group méér moet inhouden dan het voorzien in levensonderhoud. Betrokken en tevreden medewerkers hebben meer lol in hun werk en presteren daardoor beter voor de organisatie als geheel.

Wij laten periodiek door een professioneel bureau meten hoe onze medewerkers het werken bij Sligro Food Group ervaren. Wij hebben verbetering van ons rapportcijfer als werkgever niet alleen tot een speerpunt van het beleid van de directie gemaakt, maar ook tot dat van de meeste managers in onze organisatie. Dit vormt onder meer een beoordelingsaspect in de prestatiebeloning van deze groep leidinggevenden.

In zijn algemeenheid mogen wij constateren dat de betrokkenheid hoog is, maar dat dat niet op alle locaties in dezelfde mate het geval is. Soms hangt dit samen met overnames, waardoor de Sligro Food Group-cultuur nog niet voldoende geborgd is of geaccepteerd wordt. Daar besteden we dan extra aandacht

aan, zonder al te veel compromissen te sluiten over wat een goede bedrijfscultuur en een goed werkklimaat zijn. Sligro Food Group heeft een duidelijke en uitgesproken bedrijfscultuur. Daarbij voelt een medewerker zich thuis of niet. Van grijze muizen-mentaliteit houden wij niet.

Een duidelijke leiding en een heldere organisatie zijn onderdeel van ons beleid en wij merken dat veel van onze medewerkers het prettig vinden dat er structuur is in ons bedrijf. Het zou heel goed kunnen dat deze behoefte aan orde en regelmaat samenhangt met juist het gemis daaraan in de maatschappelijke omgeving. Het kan geen toeval zijn dat onze twee sterkst presterende onderdelen, EM-TÉ en Sligro (inclusief het hoofdkantoor), het hoogst scoren bij medewerkerstevredenheid en ook juist hier die orde en regelmaat van oorsprong al aanwezig zijn.

Onze bedrijfscultuur biedt veel mogelijkheden tot zelfontplooiing. Dat geldt zeker niet alleen voor degenen met de meeste talenten en de beste opleiding. Wij steken er veel energie in om medewerkers een tweede kans te bieden, die hun eerste kans om diverse redenen in hun jeugd hebben gemist.

Opleidingen vormen een belangrijk speerpunt van het personeelsbeleid van Sligro Food Group. Opleidingen zijn vooral gericht op het vak dat een medewerker uitoefent. Immers, een professionele medewerker doet zijn werk vanzelfsprekend in één keer goed. Dit professionalisme vormt dan ook de basis van de ruim 40 verschillende opleidings-trajecten. In 2004 volgden zo'n



1.400 medewerkers een opleiding, waaronder een grote groep die deelnemer was in de op MBO-niveau erkende opleiding Professioneel Medewerker Groothandel of Professioneel Distributievakman. Op deze wijze worden juist de basisfuncties zowel op het gebied van commercie als op het gebied van logistiek op een hoger niveau gebracht. Voor 2005 staat onder meer de opleiding Professioneel Medewerker Buitendienst extra op het programma.

Sligro Food Group werkt nauw samen met het regulier onderwijs. Het is jammer dat de regelgeving vanuit de overheid steeds ingewikkelder wordt om deze samenwerking in de praktijk ook vorm te blijven geven. Het lijkt er daardoor op alsof de overheid minder waarde hecht aan dit soort vaak "tweede kans onderwijs".

In ons verbeterprogramma stonden voor het jaar 2004 de overheadgerelateerde functies centraal. In zijn totaliteit betrof dit circa vijfhonderd fulltime functies. De doelstelling voor 2004 was om zonder kwaliteitsverlies een besparing van vijf tot tien procent te realiseren. Eén jaar later mogen wij constateren dat de tien procent-doelstelling zelfs is overschreden. Door de hoofdkantoor-integratie met VEN zal de centrale overhead in 2005 in absolute zin toenemen, maar in relatieve zin zal het aantal overheadgerelateerde functies teruggedrongen worden.

Wij waren erg blij met de productiviteitsverbetering in het centrale distributiecentrum, dat al jaren een krachtige pijler is onder Sligro Food Group. Ondersteund door wijzigingen in het logistieke proces en door softwarematige ondersteuning is een productiviteitsverbetering gerealiseerd van 14%. Dit betekent een kostenbesparing van circa 30 fte's.

Minder tevreden waren wij over de ontwikkeling van het ziekteverzuim in 2004. Na een forse afname in 2003 tot 4,5% stelde ons het cijfer over 2004 van 4,4% enigszins teleur. Dit klemt temeer omdat EM-TÉ een afname liet zien van 3,7% in 2003 tot 3,1% in 2004, een ongekend laag percentage. De instroom in de WAO nam wel verder af, hetgeen in een organisatie die grotendeels eigen risicodragers is voor de WAO, direct in de resultaten tot uiting komt. Na een afname van € 0,9 miljoen in 2003 nam de daarvoor getroffen voorziening in 2004 met nogmaals € 0,6 miljoen af. Jammer blijft dat de overheid inmiddels de basispremie voor de WAO gebruikt voor belastingheffingsdoeleinden. Dit werkt niet stimulerend om de WAO-instroom verder terug te dringen.

In 2004 zijn de lonen onder de twee CAO's die op Sligro Food Group van toepassing zijn nog met 1,5 respectievelijk 2,5% verhoogd. Zij die niet onder de loonbepalingen van de CAO vallen, ontvingen na overleg hierover met de Ondernemingsraad geen algemene verhoging, conform de daarover landelijk gemaakte afspraken. Na een rumoerig jaar binnen het poldermodel lijkt een nieuw evenwicht nog niet hervonden, want inmiddels zijn er al weer de eerste schermutselingen over het nog zo prille akkoord. Het overleg zal onder druk staan van de snelheid waarmee wijzigingen in de pensioenregelingen moeten plaatsvinden. Indien dit niet vóór 1 januari 2006 geschiedt, dreigen "overkill"-maatregelen van de overheid, die de toch al schaarse loonruimte geheel zullen gebruiken.



Het personeelsbestand ontwikkelde zich als volgt:

	Gemiddeld 2004	Gemiddeld 2003
Foodretail		
Prisma	322	346
EM-TÉ	586	527
Foodservice		
Sligro/VEN	1.992	1.778
Van Hoeckel	84	95
Totaal	2.984	2.746

Vestigingen ¹⁾	1.585	1.460
Distributiecentra ²⁾	979	881
Hoofdkantoren	420	405
Totaal	2.984	2.746

¹⁾ Zowel zelfbedieningsgroothandels als eigen supermarkten

²⁾ Het centrale distributiecentrum en de distributiecentra van Prisma, EM-TÉ en de solitaire bezorglocaties van Sligro/VEN

Bovenstaande cijfers worden beïnvloed door overnames. Dat blijkt uit onderstaand schema.

	Extra fte's in 2004
Overname door EM-TÉ van Supermarkt Houweling in 2003, 9 maanden	27
<u>Overnames in 2004:</u>	
Hordifood, Texel 7 maanden	8
VEN 3 maanden	222
EM-TÉ-vestiging Beek en Donk 12 maanden	21
EM-TÉ-vestiging Arkel 3 maanden	4
Totaal effect uit overnames	282

Dit betekent dat de personeelsbezetting, gecorrigeerd voor overnames, is afgenomen met 44 personen, ondanks de opening van nieuwe vestigingen en de uitbreiding van bestaande.

In 2005 zal het personeelsbestand toenemen omdat VEN het hele jaar meetelt en door het na-ijleffect van de opening van nieuwe vestigingen. Door autonome verbeterprogramma's zal er druk op de werkgelegenheid blijven.

Een speciaal woord van dank is op zijn plaats voor de ondernemingsraden van VEN en Sligro die hun advisering over de overname en de integratie van VEN zorgvuldig, maar ook met gepaste snelheid hebben verricht. Daarbij is het bedrijfsbelang steeds in de afweging betrokken. Inmiddels functioneren beide ondernemingsraden gezamenlijk. In het voorjaar van 2005 zal een geheel nieuwe ondernemingsraad voor Sligro Food Group worden gekozen. Wij zijn blij dat ondernemingsraad en directie vanuit een harmoniemodel, met gevoel voor belangen van medewerkers en organisatie, met elkaar kunnen samenwerken.

Sligro Food Group laat haar medewerkers meedelen in de winst, waaraan zij immers een wezenlijke bijdrage hebben geleverd. Wij vinden dat al onze medewerkers aandeelhouder van onze vennootschap behoren te zijn. De winstdeling wordt dan ook uitgekeerd in Sligro Food Group-aandelen, die daartoe op de beurs worden gekocht.

Volgens het geldende reglement is de winstdeling dit jaar verhoogd van 2,7% tot 3,0% van het vaste salaris, waarmee circa € 1,8 miljoen, exclusief belastingen, is gemoeid. In totaliteit beschikken onze medewerkers (exclusief de directie) mede door dit plan inmiddels over circa 540.000 aandelen met een jaarultimo-waarde van bijna € 20 miljoen.

Risico's en risicobeheersing

Wij richten ons direct of indirect op de etende en drinkende mens. De afzet van voedingsmiddelen is maar beperkt conjunctuurgevoelig. Er kunnen als gevolg van conjuncturele ontwikkelingen wel verschuivingen optreden van de foodretailmarkt naar de foodservicemarkt en omgekeerd. Het aandeel van de foodservicemarkt in de totale foodmarkt in Nederland neemt geleidelijk toe. Dit houdt mede verband met de stijging van de welvaart. Een voorspoedige economische ontwikkeling versnelt dit proces, terwijl bij laagconjunctuur per saldo weinig verschuiving optreedt tussen de markten. In de foodservicemarkt vindt een schaalvergrotingsproces plaats, waarbij veel kleine groothandels worden overgenomen. Desalniettemin is deze markt in diverse segmenten nog sterk gefragmenteerd. Ook in de foodretailmarkt gaat het concentratieproces verder. Deze markt is inmiddels veel minder gefragmenteerd.

Sligro Food Group opereert in zeer concurrerende markten. Zowel in de industrie als in de groot- en detailhandel kunnen kostenverhogingen maar gedeeltelijk worden doorberekend in de verkoopprijs. Kostenverhogingen moeten daarom grotendeels opgevangen worden door efficiëntieverbeteringen. Spreiding van de omzet over onze afnemers leidt tot

risicospreiding. De grootste klant realiseert momenteel ongeveer 2% van de totale omzet.

Soms verheft de prijsconcurrentie op de foodretailmarkt plotseling. In de branche wordt dit een prijzenoorlog genoemd. Zo'n prijzenoorlog heeft ook consequenties voor het prijsniveau in de foodservicemarkt. In de jaren dat dit zich voordoet, heeft dit invloed op (de groei van) het resultaat. Sinds eind 2003 doet zich die situatie voor en het lijkt erop dat die situatie een semi-permanent karakter heeft gekregen. Hierdoor kunnen supermarktformules een andere positie in de markt gaan innemen. Dit kan er tevens toe leiden dat de winstgevendheid van supermarktformules gedurende lange tijd op een lager niveau zal uitkomen dan de afgelopen jaren gebruikelijk was.

Onze belangrijkste concurrenten in zowel de foodretail- als foodservicemarkt zijn onderdeel van grote internationale concerns. Van dat feit ervaren wij geen bijzonder concurrentienadeel. Een deel van de groei van Sligro Food Group wordt gerealiseerd door overnames. Gemiddeld worden elk jaar enige (kleine tot grote) overnames gepleegd. In 2004 was de overname van VEN een substantiële stap. Wij hebben veel ervaring met overnames en de daarbij behorende financiële en andere



risico's. Financiële risico's worden beperkt door een uitvoerige due-diligenceprocedure. De risico's worden bovendien verminderd door bekendheid met de markt en afspraken met sleutelfunctionarissen. Daarbij geldt als uitgangspunt dat geacquireerde groothandelbedrijven binnen korte tijd worden geïntegreerd in het informatiesysteem van Sligro Food Group en als gevolg daarvan snel onder onze centrale sturing en controle vallen. Verdere verbetering van de winstgevendheid is op middellange termijn mede afhankelijk van overnamekansen.

Sligro Food Group is in hoge mate afhankelijk van haar in eigen beheer ontwikkelde IT-systemen die door een team van ervaren specialisten onderhouden en doorontwikkeld worden. Er zijn uitvoerige maatregelen getroffen om de continuïteit van de gegevensverwerking veilig te stellen.

Sligro Food Group is in afdoende mate verzekerd voor de gebruikelijke risico's. Externe omstandigheden, zoals de hoogte van de rentestand en valutakoersen, hebben een zeer beperkte invloed op de resultaten van Sligro Food Group. De algemene loonkostenontwikkeling is meer van belang

door het arbeidsintensieve karakter van de groepsactiviteiten.

Samenvattend achten wij de risico's die samenhangen met de bedrijfsvoering beheersbaar. De conjunctuur heeft in verhouding tot een aantal andere sectoren van de Nederlandse economie minder invloed op de ontwikkeling van Sligro Food Group.

Risicobeheersings- en controlesystemen

Zoals hiervoor uiteengezet geldt dat alle bedrijfsonderdelen worden geïntegreerd in het centrale informatiesysteem van de groep. Alle daarmee verbonden backoffice-activiteiten, waaronder de financiële afdeling, vinden plaats op het hoofdkantoor. Hierdoor is er maar beperkt sprake van indirect toezicht op de bedrijfsactiviteiten. Het toezicht en de registratie van de processen vindt veelal direct plaats in daartoe gespecialiseerde centrale afdelingen. Mede door gebruik te maken van IT-systemen kan het proces daardoor ook efficiënt plaatsvinden.

Dit vormt de basis voor de beoordeling van een adequate werking van het interne risicobeheersingssysteem en de daarmee



verbonden interne controlemaatregelen. Dit komt tot uiting in de bewaking van de totale geld- en goederenbeweging en de verbanden daartussen, die door de financiële afdeling worden gelegd.

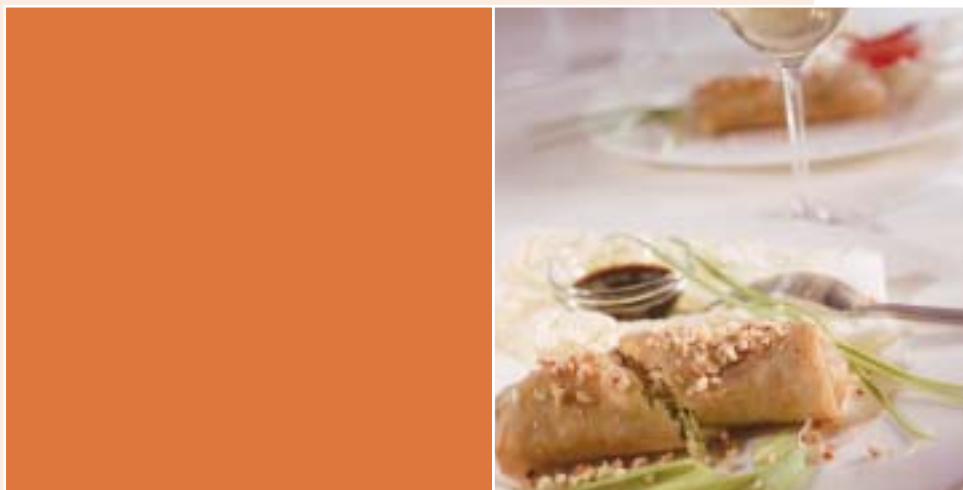
Doordat Sligro Food Group op veel locaties opereert kan bovendien het controle-instrument interne benchmarking efficiënt ingezet worden. Totaalcontroles vangen mogelijke leemtes in interne controle op, die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur, die mede aan de basis staat van het zakelijke succes van Sligro Food Group. Uiteraard zijn deze processen continu in beweging, waarbij overnames meestal aanleiding geven tot aanpassing.

Behalve intern wordt de werking van de administratieve organisatie en interne controle getoetst door de externe accountant in het kader van de controle op de jaarrekening. De uitkomsten daarvan worden buiten aanwezigheid van de directie met de raad van commissarissen besproken.

Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de

bedrijfsactiviteiten door de directie en centrale staf, wordt Sligro Food Group nauwelijks met “verrassingen” in het administratieve proces geconfronteerd. Gebleken is dat de periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Behalve de integratie van nieuw overgenomen bedrijven is er geen behoefte aan belangrijke aanpassingen. Verbetering van betrouwbare managementinformatie achten wij een continu proces.

Op basis van wat in het voorgaande kort samengevat is, achten wij de interne risicobeheersings- en controlesystemen voldoende adequaat en effectief, zonder daarbij de efficiency uit het oog te verliezen.



Corporate Governance

36

Op 9 december 2003 is de Nederlandse Corporate Governance Code gepubliceerd door de Commissie Corporate Governance ("Commissie Tabaksblad"). Dit heeft geleid tot regelmatig overleg tussen de directie en de raad van commissarissen over de concrete invulling bij Sligro Food Group. De door de Commissie gewenste afweging van de belangen van alle bij de vennootschap betrokken stakeholders vormde altijd al een belangrijke basis voor het ondernemingsbeleid.

Als gevolg van de Code legt Sligro Food Group belangrijke wijzigingen in de statuten voor aan de aandeelhoudersvergadering, die plaatsvindt op 30 maart 2005. Onder meer wordt voorgesteld om de Stichtingen Prioriteit Sligro Groep en Preferente Aandelen Sligro Groep op te heffen, waardoor het één aandeel, één stem principe volledig zal zijn doorgevoerd. Sligro Food Group beschikt in dat geval over geen enkele beschermingsconstructie meer.

Tevens wordt voorgesteld om de statuten aan te passen aan de per 1 oktober 2004 doorgevoerde wijziging van Boek 2 Burgerlijk Wetboek in verband met de aanpassing van de structuurregeling.

Er zijn in 2004 geen transacties van materiële omvang geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders, die meer dan 10% van de aandelen houden.

Hoofdpijnen Corporate Governance structuur

Sligro Food Group is een structuurvennootschap met een directie en een onafhankelijke raad van commissarissen. De zogenaamde two-tier bestuursstructuur.

Hierna zijn de hoofdpijnen van de huidige structuur opgenomen. Tevens wordt op plaatsen vooruitgelopen op de hiervoor vermelde wijzigingen.

Directie

De directie is belast met het bestuur van de vennootschap, de strategie en de inzet van middelen en mensen.

De directie houdt de raad van commissarissen op de hoogte van de gang van zaken, overlegt met de raad van commissarissen over alle belangrijke aangelegenheden en legt



belangrijke besluiten ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voor.

De raad van commissarissen geeft de algemene vergadering kennis van de voorgenomen benoeming van een directeur.

De raad van commissarissen kan een directeur te allen tijde schorsen en ontslaan.

De beloning en de verdere voorwaarden voor aanstelling van iedere directeur worden bepaald door de raad van commissarissen. Na de voorgestelde statutenwijziging stelt de raad van commissarissen het beleid op en stelt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders dit vast.

Besluitvorming over materiële onderwerpen vindt altijd in collectief verband plaats en alle leden dragen verantwoordelijkheid voor het geheel.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen oefent toezicht uit op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken. Hij staat de directie met raad terzijde.

Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap.

De directie verschaft de raad van commissarissen tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.

De raad van commissarissen stelt de jaarrekening vast en legt deze ter goedkeuring voor aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

Na de noodzakelijk geworden statutenwijziging zal de jaarrekening door de algemene vergadering worden vastgesteld.

De commissarissen worden benoemd door de raad van commissarissen.

Na de statutenwijziging zal de benoeming geschieden door de algemene vergadering van aandeelhouders op voordracht van de raad van commissarissen.

Een commissaris treedt uiterlijk af per het tijdstip van sluiting van de algemene vergadering, eerstvolgend op de dag gelegen vier jaar na zijn laatste benoeming en is éénmaal herbenoembaar.

De bezoldiging van ieder lid van de raad van commissarissen wordt vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een plaatsvervangend voorzitter. Hij benoemt al dan niet uit zijn midden een secretaris.

Omdat de raad van commissarissen uit vier personen bestaat zijn de drie zogenaamde kerncommissies, auditcommissie, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie geïntegreerd in de raad van commissarissen.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Jaarlijks binnen zes maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarvergadering gehouden. Buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders kunnen, indien nodig, door de



raad van commissarissen of de directie bijeengeroepen worden of door één of meerdere aandeelhouders die gezamenlijk minstens 10% van het geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigen.

De agenda voor de algemene vergadering van aandeelhouders bevat naast de statutair vastgelegde punten, ook andere voorstellen van de raad van commissarissen, de directie dan wel van aandeelhouders die tezamen ten minste 10% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

De belangrijkste bevoegdheden van de algemene vergadering van aandeelhouders zijn:

- het recht van aanbeveling en bezwaar bij de benoeming van commissarissen
- het goed- of afkeuren van de jaarrekening en het verlenen van décharge aan de directie en de raad van commissarissen voor de uitoefening van hun respectievelijke taken over het afgelopen verslagjaar
- het besluiten over wijziging van de statuten van de vennootschap en het voorstellen tot ontbinding of vereffening van de vennootschap
- het uitgeven van aandelen
- het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders en het inkopen en intrekken van aandelen.

Voorgestelde afwijkingen van de Code

Achtereenvolgens worden de best practice bepalingen besproken waarvan Sligro Food Group wil afwijken. Tevens wordt daarbij aangegeven waarom dat gedaan wordt. Deze punten zullen ter goedkeuring voorgelegd worden aan de Algemene Vergadering. Indien de Algemene Vergadering deze afwijkingen sanctioneert, wordt de Code nageleefd.

II.1.1

De Code geeft aan dat een bestuurder benoemd wordt voor een periode van vier jaar. Sligro Food Group vindt dit in strijd met het streven van veel small- en midcap-ondernemingen om vanuit interne rekrutering, na het opdoen van veel ervaring door de onderneming heen, mensen te benoemen in bestuurdersfuncties. Hierdoor is een vaste strategische lijn het best gewaarborgd. Benoeming voor vier jaar is in strijd met de huidige arbeidsovereenkomsten van de bestuurders, waarin geen termijn is opgenomen anders dan het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Er wordt naar gestreefd om gelijksoortige bestuurders een gelijksoortige beloning en de daarbij behorende contractuele voorwaarden te bieden. Vandaar dat voorgesteld wordt om de benoeming van de heer Voets ook voor onbepaalde tijd te doen plaatsvinden. De heer Voets wordt voorgedragen voor benoeming tot bestuurder in de komende Algemene Vergadering. Tot slot is Sligro Food Group van mening dat een beperking van de benoemings-termijn zich zou moeten vertalen in een afwijkende beloning, wat als ongewenst wordt ervaren.

II.2.7

De code geeft aan dat de maximale vergoeding bij onvrijwillig ontslag maximaal éénmaal het vaste jaarsalaris bedraagt. Voor de huidige bestuurders zijn geen bepalingen in de arbeidsovereenkomsten opgenomen over de hoogte van ontslagvergoedingen. In de huidige arbeidsovereenkomst met beoogd bestuurder, de heer Voets, zijn hieromtrent eveneens geen bepalingen opgenomen.

Zoals hiervoor vermeld is Sligro Food Group van mening dat bestuurders in vergelijkbare omstandigheden gelijk behandeld en beloond dienen te worden. Een inperking van de rechtspositie van de bestuurders ten aanzien van dit punt zou zich moeten vertalen in een ongewenste afwijkende beloning. Uit extern onderzoek is immers gebleken dat het huidige beloningsniveau zeker niet als bovenmatig gekwalificeerd kan worden. Onderzocht wordt nog hoe aan inperking van de wettelijke vergoedingen bij ontslag bij kennelijk falende bestuurders inhoud gegeven kan worden. Dit onderwerp staat in de politieke belangstelling. Het standpunt van de overheid terzake zal in de overwegingen betrokken worden.

III.7.3

Bepaling III.7.3 voorziet onder meer in het periodiek melden van wijzigingen in het effectenbezit van commissarissen bij de Compliance Officer. Sligro Food Group is van mening dat de meldingsplicht uitsluitend effecten zou moeten betreffen van beursgenoteerde vennootschappen waarmee Sligro Food Group een materiële relatie onderhoudt of waarvan aannemelijk is dat de commissaris uit hoofde van zijn functie een bepaalde kennis heeft op grond waarvan hij een betere inschatting kan maken van de gang van zaken bij die vennootschap dan op basis van openbare informatie mogelijk is. Het bepaalde in het reglement inzake voorwetenschap blijft uiteraard onverlet. Een en ander zal nader worden uitgewerkt in een reglement voor privé-beleggingen.

IV.3.1

Onderdeel van de communicatie naar de financiële markten vormen het halfjaar- en jaarbericht, evenals trading updates in april en oktober. Zowel bij de half- als jaarcijfers wordt een pers- en analistenbijeenkomst georganiseerd. De presentaties worden onder meer op de website gepubliceerd.

Deze presentaties worden regelmatig herhaald voor individuele institutionele beleggers in de vorm van zogenaamde one-on-one's en door middel van groepspresentaties voor institutionele en particuliere beleggers. Deze one-on-one's zijn belangrijk om Sligro Food Group onder de aandacht te brengen c.q. te houden van institutionele beleggers en ondersteunen daarmee een juiste koersvorming van het aandeel.



Investerings

Doelstellingen

- Gemiddelde netto-investeringsomvang in materiële vaste activa van circa 2% van de omzet
- Autonome uitbreiding van het aantal Sligro- en grote supermarktvestigingen met tenminste één à twee per jaar
- Permanente investering in efficiencyverhoging om vooraanstaande positie op kostenniveau te handhaven

In het jaar 2004 is er netto € 28,3 miljoen geïnvesteerd, hetgeen nagenoeg gelijk is aan onze gemiddelde meerjarenverwachting van circa 2% van de omzet.

Zoals eerder in dit verslag al opgemerkt lag de nadruk bij de investeringen in 2004 op uitbreiding van bestaande Sligro- en supermarktvestigingen en op nieuwe vestigingen. De nieuwe Sligro-vestiging in Den Haag werd begin 2004 in gebruik genomen. Kort daarna volgde de nieuwe vestiging in Nieuwegein. De vestiging in Gouda onderging een complete metamorfose. Deventer werd in oktober nieuw aan het vestigingsnetwerk toegevoegd. Eind 2004 werd in Emmen een geheel nieuwe vestiging in gebruik genomen.

Het huurpand van VEN in Rotterdam is in 2004 aangekocht en er is onroerend goed verworven voor een verhuizing van de vestiging in Weert, die in de loop van 2005 zal plaatsvinden.

Andere omvangrijke investeringen betroffen de vier nieuwe EM-TÉ-vestigingen te Beek en Donk, Arkel, Tilburg en Middelburg en de relocatie in Gilze.

Op logistiek terrein werd de vestiging van Prisma in Putten fors uitgebreid. Tegelijkertijd werd het hoofdkantoor te Nijkerk gesloten en bij het distributiecentrum in Putten ondergebracht, hetgeen de interne communicatie zeer ten goede komt. In Putten



is een grondruil gerealiseerd en een bestemmingsplanwijziging doorgevoerd, waardoor het in 2005 mogelijk zal zijn om het nu nog in Nijkerk gevestigde vers-distributiecentrum eveneens op het complex in Putten onder te brengen. Bij de beoordeling van ons investeringsniveau dient in aanmerking genomen te worden, welk gedeelte van de investeringen betrekking heeft

op onroerend goed. Zoals blijkt uit pagina 81 van de jaarrekening beschikt Sligro Food Group over relatief veel eigen onroerend goed. Omdat de VEN-panden, op twee na, gehuurd zijn is in 2004 het procentuele aantal huurpanden meer in evenwicht gebracht met dat van panden in eigendom.

Ultimo 2004 ziet de balans er als volgt uit:

	Eigendom	Gehuurd	Totaal
Sligro/VEN-vestigingen	20	23	43
Foodservice distributiecentra	6	8	14
Centraal distributiecentrum	1	0	1
Foodretail distributiecentra	2	1	3
EM-TÉ-vestigingen	13	4	17

41

Daarenboven beschikt Prisma nog over 33 panden, die aan afnemers verhuurd worden.

In zijn algemeenheid vinden wij het prettig dat een substantieel deel van het onroerend goed in eigen gebruik, in eigendom is.

De investeringen in het jaar 2005 zullen wederom vooral gericht zijn op het vestigingsnetwerk. Medio 2005 wordt een nieuwe Sligro-vestiging in Enschede geopend. Verder zullen veel investeringen gepleegd worden in de VEN-vestigingen, zowel bij de zelfbedienings-groothandels als bij de foodservice distributiecentra. Een belangrijk project daarbij is de nieuwe VEN/Sligro-vestiging te Amsterdam. In het hoofdstuk commerciële ontwikkeling zijn de plannen in detail uiteengezet. Het centrale distributiecentrum in Veghel wordt uitgebreid om onder meer de goederenstroom richting VEN goed te kunnen verwerken.

Ondanks al deze plannen verwachten wij dat de totale netto-investeringsomvang circa 2% van de omzet zal belopen.

Resultaten

Doelstellingen

- Gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van 10% en een ten minste daarmee vergelijkbare groei van de nettowinst
- Dividenduitkering van circa 40% van de nettowinst door middel van keuzedividenden

Verkort kan de winst- en verliesrekening als volgt worden weergegeven:

42

	€ miljoen		Toename in %	In % van de omzet	
	2004	2003		2004	2003
Netto omzet	1.446,9	1.355,9	6,7	100,0	100,0
Kostprijs van de omzet	(1.168,9)	(1.103,4)	5,9	(80,8)	(81,4)
Bruto omzetresultaat	278,0	252,5	10,1	19,2	18,6
Kosten	(201,7)	(178,0)	13,3	(13,9)	(13,1)
Overige bedrijfsopbrengsten	13,3	3,5	282,2	0,9	0,2
	(188,4)	(174,5)	8,0	(13,0)	(12,9)
Operationele marge ¹⁾	89,6	78,0	15,0	6,2	5,7
Amortisatie immateriële activa	(5,4)	(4,7)	16,0	(0,4)	(0,3)
Bedrijfsresultaat	84,2	73,3	14,9	5,8	5,4
Financiële baten en lasten	(1,7)	(3,6)	(51,5)	(0,1)	(0,3)
Resultaat vóór belastingen	82,5	69,7	18,3	5,7	5,1
Belastingen	(27,6)	(24,9)	10,6	(1,9)	(1,8)
Resultaat na belastingen	54,9	44,8	22,6	3,8	3,3

¹⁾ Bedrijfsresultaat vóór amortisatie immateriële vaste activa (ebita)



De totale omzet liet in 2004 een stijging zien van 6,7% tot € 1.447 miljoen. De autonome omzetgroei, exclusief het effect van de 53e kalenderweek in 2004 beliep 0,1%. Overnames droegen € 68 miljoen bij aan de omzet over 2004 en de extra week voegde € 21 miljoen aan de totale omzet toe.

De autonome omzetgroei was lager dan in 2003 toen deze 1,7% beliep. In dat jaar werden de cijfers maar beperkt beïnvloed door de prijzenoorlog in het retailkanaal. Die prijzenoorlog heeft niet alleen effect op de omzet door een lager prijsniveau, maar heeft tevens tot gevolg dat de kwantitatieve groei wordt afgeremd. Op jaarbasis lieten de foodservice-activiteiten een autonome omzetgroei zien van 3%, terwijl de omzet bij foodretail autonoom met 5% afnam. De positieve ontwikkeling bij foodservice werd gestuurd door succesvolle investeringen in nieuwe en uitbreiding van bestaande vestigingen. Zoals in het hoofdstuk commerciële ontwikkeling is toegelicht waren de marktomstandigheden niet gunstig. Daaruit kan afgeleid worden dat de foodservice-activiteiten autonoom marktaandeel gewonnen hebben. De autonome omzetafname bij foodretail kan behalve door de prijzenoorlog ook verklaard worden door een geringer aantal winkels en door de matige zomer, die de omzet van onze recreatiewinkels onder druk zette.

Van de in 2004 geacquireerde omzet ad € 68 miljoen had € 61 miljoen betrekking op VEN Groothandelcentrum, dat vanaf 1 oktober 2004 in de consolidatie betrokken is.

Het bruto omzetresultaat nam met 10,1% toe tot € 278 miljoen. Het procentuele bruto omzetresultaat nam met 0,6% toe tot 19,2% van de omzet. Een toename van dit percentage lijkt in tegenspraak met de gesignaleerde druk op de marges, maar dat is niet het geval. De omzetmix over de verschillende bedrijfsonderdelen is in 2004 nogal veranderd. De omzet van Prisma is met 7,5% afgenomen, terwijl de omzet van EM-TÉ met 15,1% gestegen is. Prisma heeft als supermarktgroothandel de laagste brutowinstmarges van de groep, terwijl EM-TÉ met haar eigen winkels juist de hoogste brutowinstmarges realiseert. Bovendien is VEN vanaf het vierde kwartaal in de consolidatie betrokken. VEN heeft hogere brutowinstmarges dan Sligro. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat VEN de dagversactiviteiten volledig in eigen beheer heeft, terwijl Sligro dit ten dele in samenwerking met haar verspartners realiseert. Uiteraard is de keerzijde van hogere brutowinstmarges een hoger kostenpatroon. Wij proberen door middel van margemanagement de gevolgen van de prijsdruk in de markt te beperken.

Kostenbeheersing heeft ook in 2004 centraal gestaan. Dit manifesteert zich op alle terreinen, maar omdat de helft van onze kosten uit personeelslasten bestaat zijn besparingen daar het meest effectief. In het hoofdstuk organisatie en medewerkers is al stilgestaan bij de productiviteitsverhogende maatregelen die in 2004 getroffen zijn. Dit heeft wezenlijk bijgedragen aan de kostenbeheersing. Na een stevige loonkostenverhoging in 2003 was deze ontwikkeling in de groothandelsactiviteiten veel gematigder in 2004. De loonkosten bij de



supermarktactiviteiten daarentegen liepen nog flink op en dat direct na de start van de prijzenoorlog. Dit heeft de werkgelegenheid nog extra onder druk gezet.

De totale kosten namen toe met € 23,7 miljoen of 13,3%. Als percentage van de omzet betekende dit een toename van 0,8% tot 13,9%. Ook bij de kosten speelt de gewijzigde

omzetmix over de verschillende bedrijfsactiviteiten en de overname van VEN een belangrijke rol.

Omdat in 2004 omvangrijke eenmalige onroerend goedopbrengsten zijn begrepen, is in onderstaande opstelling het bedrijfsresultaat vóór en na deze opbrengsten gespecificeerd.

(x € miljoen)

44

	Foodservice		Foodretail		Winkelvastgoed		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Netto omzet	981,3	878,3	465,6	477,6	-	-	1.446,9	1.355,9
Bedrijfsresultaat	64,8	47,5	17,2	23,6	2,2	2,2	84,2	73,3
Idem exclusief eenmalige baten	55,9	47,4	16,5	23,5	2,2	2,2	74,6	73,1
Gewogen gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	194,5	154,7	102,9	101,4	23,8	24,7	321,2	280,8
Bedrijfsresultaat in % van de omzet	6,6	5,4	3,7	4,9	-	-	5,8	5,4
Exclusief eenmalige baten	5,7	5,4	3,5	4,9	-	-	5,2	5,4
Bedrijfsresultaat in % van het netto geïnvesteerd vermogen	33,3	30,7	16,7	23,3	9,2	8,9	26,2	26,1



Door margemanagement en door strakke kostenbeheersing wordt er naar gestreefd om de gevolgen van de margedruk op het bedrijfsresultaat zoveel mogelijk te beperken. Zoals uit het schema blijkt nam het bedrijfsresultaat exclusief eenmalige baten bij de foodretailactiviteiten desalniettemin af met € 7 miljoen tot € 16,5 miljoen of van 4,9% van de omzet in 2003 tot 3,5% in 2004. Foodservice daarentegen wist haar bedrijfsresultaat exclusief eenmalige baten te verbeteren met € 8,5 miljoen tot € 55,9 miljoen of van 5,4% van de omzet tot 5,7% in 2004. Deze verbetering is tot stand gekomen ondanks de consolidatie van VEN met per saldo lagere marges.

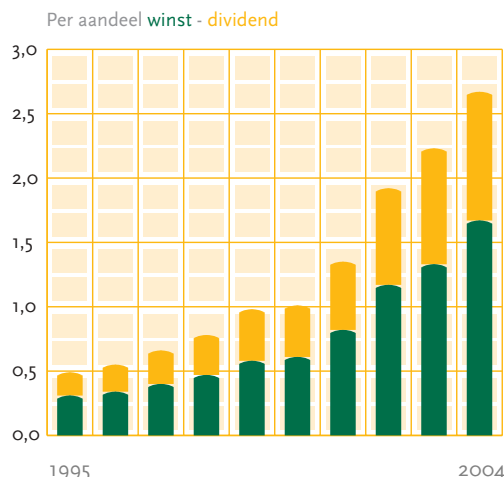
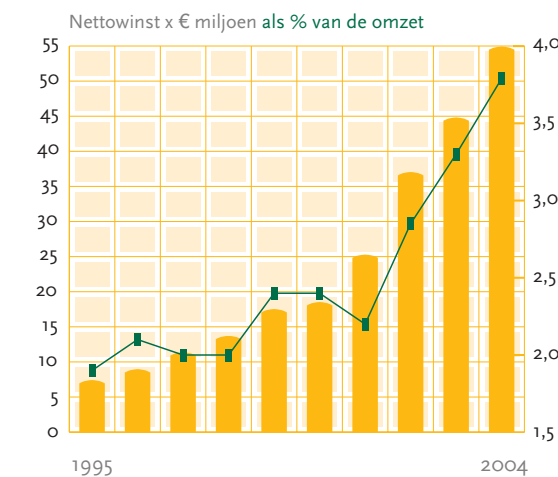
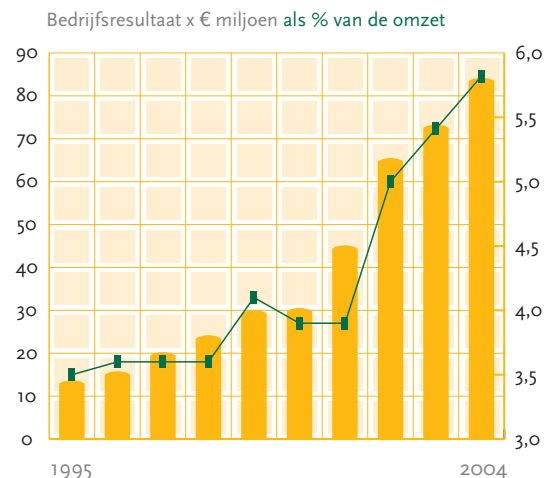
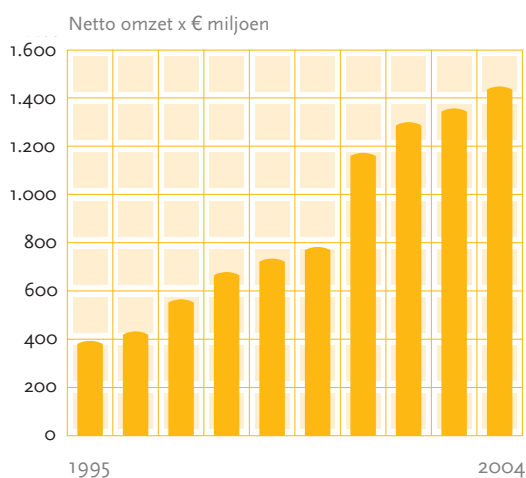
In de overige bedrijfsopbrengsten in 2004 is ondermeer een eenmalige bate begrepen van € 8,9 miljoen vóór belasting die samenhangt met het uitoefenen van terugkooprechten van onroerend goed. Deze is opgenomen in de foodserviceresultaten. Bij foodretail was er een eenmalige bate van € 0,7 miljoen.

In totaliteit nam het bedrijfsresultaat exclusief

eenmalige baten toe met € 1,5 miljoen tot € 74,6 miljoen of van 5,4% van de omzet in 2003 tot 5,2% in 2004. Inclusief deze baten beliep de toename € 10,9 miljoen of van 5,4% van de omzet in 2003 tot 5,8% in 2004. De financiële baten en lasten zijn afgenomen door een gemiddeld lagere kredietbehoefte en door een hoger resultaat deelnemingen.

De nettowinst is toegenomen met 22,6% tot € 54,9 miljoen. De winst per aandeel, berekend over het gemiddeld aantal uitstaande aandelen, beloopt € 2,67 ten opzichte van € 2,23 in 2003, een verbetering van 19,7%. Op fully diluted basis bedroeg de winst per aandeel in 2004 € 2,64 ten opzichte van € 2,19 in 2003.

Voorgesteld wordt uit de winst over 2004 een dividend uit te keren van € 1,00 per aandeel, een toename van 11% ten opzichte van 2003. De uitkeringsquote beloopt daarmee 37,5%. Het dividend is naar keuze van de aandeelhouders uitkeerbaar in contanten, dan wel in aandelen. Het dividend in aandelen zal ongeveer gelijkwaardig zijn aan het contante alternatief.



IFRS (International Financial Reporting Standards)

Sligro Food Group zal vanaf 2005 haar jaarcijfers opmaken onder hantering van IFRS. De vergelijkende cijfers over 2004 zullen eveneens herzien worden naar deze grondslagen. Om de vergelijkende cijfers te kunnen aanpassen dient allereerst een nieuwe openingsbalans boekjaar 2004 gemaakt te worden. Tezamen met een herziene resultatenrekening over 2004 leidt dat tot een gewijzigde balans ultimo 2004.

Hierna geven wij inzicht in de verschillen op de hoofdlijnen. Aangezien de IFRS-

standaarden nog kunnen wijzigen en het conversieproject nog niet geheel is afgerond, kan niet uitgesloten worden dat er nog andere verschillen kunnen optreden.

Voor een gedetailleerde toelichting leent dit hoofdstuk zich niet, noch kan voldaan worden aan alle voorgeschreven IFRS-toelichtingen. Onderstaande gegevens geven niet meer dan een indicatie van de verschillen tussen IFRS en Nederlandse grondslagen bij Sligro Food Group.

46

Vermogensverschillen	Toelichting	Vermogen hoger (x € 1.000)	
		Balans primo 2004	Balans ultimo 2004
Goodwill	1	0	2.550
Materiële vaste activa			
Beleggingsvastgoed	2	4.392	5.274
Activa voor verkoop	3	0	110
Voorraden	4	810	893
Vorderingen			
Leveringsrechten	5	0	325
Reële waarde derivaten	6	0	(621)
Bruto invloed op het vermogen		5.202	8.531
Latente belastingverplichting	7	(1.795)	(1.884)
Netto invloed op het vermogen		3.407	6.647



(x € 1.000)

Resultaatsverschillen	Toelichting	Resultaat 2004
Amortisatie goodwill	1	2.550
Herwaardering en afschrijving beleggingsvastgoed	2	882
Afschrijving activa voor verkoop	3	110
Mutatie voorraden	4	83
Amortisatie leveringsrechten	5	325
Bruto invloed op het resultaat		3.950
Latente belastingen	7	(304)
Netto invloed op het resultaat		3.646

47

Samenstelling van het resultaat

Behalve de posten die van invloed zijn op de hoogte van het resultaat, zijn er ook posten die alleen de samenstelling daarvan betreffen. Onder IFRS worden sommige posten tot de omzet gerekend, die bij Sligro Food Group in mindering op de kosten zijn gebracht. Dit betreft vooral dienstverlening aan klanten en verspartners.

Daar staat tegenover dat sommige factureringen aan klanten, zoals voor de aankoop van telefoonkaarten, niet tot de omzet gerekend mogen worden. Tevens zijn hieronder accijnswaardecorrecties opgenomen en zijn bepaalde goederenleveringen aan verspartners uit de omzet geëlimineerd.

Tot slot wordt de amortisatie leveringsrechten in mindering op de omzet gebracht in plaats van in de kosten opgenomen.

Dit leidt per saldo tot de volgende correcties:

	(x € 1.000)
Correcties waarbij de omzet en de kostprijs van de omzet worden verminderd.	(9.392)
Correcties waarbij de omzet en de kosten worden verhoogd.	6.335
Correcties waarbij de omzet en de kosten worden verminderd	(453)

Op basis van het voorgaande kunnen de gecompriëerde balans ultimo 2004 en de resultatenrekening over 2004 onder de huidige grondslagen en onder IFRS als volgt weergegeven worden.

(x € 1.000)	Balans ultimo 2004		
	Nederlandse grondslagen	Mutaties	IFRS- grondslagen
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	68.699	2.485	71.184
Materiële vaste activa	203.896	5.384	209.280
Financiële vaste activa	5.100	65	5.165
	<u>277.695</u>	<u>7.934</u>	<u>285.629</u>
Vlottende activa			
Vorraden	138.456	893	139.349
Vorderingen	65.848	325	66.173
Liquide middelen	28.058		28.058
	<u>232.362</u>	<u>1.218</u>	<u>233.580</u>
	<u>510.057</u>	<u>9.152</u>	<u>519.209</u>
Passiva			
Groepsvermogen			
	220.402	6.647	227.049
Voorzieningen			
Latente belastingen	16.186	1.884	18.070
Overige	9.419		9.419
	<u>25.605</u>	<u>1.884</u>	<u>27.489</u>
Langlopende schulden	125.869	(598)	125.271
Kortlopende schulden			
Rentedragende schulden	15.741		15.741
Overige schulden	122.440	1.219	123.659
	<u>138.181</u>	<u>1.219</u>	<u>139.400</u>
	<u>510.057</u>	<u>9.152</u>	<u>519.209</u>

(x € 1.000)	Winst- en verliesrekening over 2004		
	Nederlandse grondslagen	Mutaties	IFRS- grondslagen
Netto omzet	1.446.934	(3.510)	1.443.424
Kostprijs van de omzet	(1.168.959)	9.475	(1.159.484)
Bruto omzetresultaat	277.975	5.965	283.940
Verkoop- en beheerskosten	(201.674)	(5.124)	(206.798)
Overige bedrijfsopbrengsten	13.310	559	13.869
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie	89.611	1.400	91.011
Amortisatie immateriële vaste activa	(5.393)	2.550	(2.843)
Bedrijfsresultaat	84.218	3.950	88.168
Financiële baten en lasten	(1.743)	0	(1.743)
Resultaat vóór belastingen	82.475	3.950	86.425
Belastingen	(27.569)	(304)	(27.873)
Resultaat na belastingen	54.906	3.646	58.552
Winst per aandeel	2,67	0,18	2,85

49

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat de invloed van IFRS op het vermogen en het resultaat van relatief beperkte omvang is, zeker als bedacht wordt dat het resultaatverschil vooral uit een lagere amortisatie goodwill bestaat.



De volgende toelichting kan bij de individuele posten gegeven worden.

1. (Amortisatie) goodwill

In principe wordt goodwill onder IFRS niet geamortiseerd, maar dient wel jaarlijks onderzocht te worden of een bijzondere waardevermindering (“impairment”) toegepast moet worden.

Sligro Food Group heeft een analyse gemaakt van de geactiveerde goodwillposten primo 2004. Voor zover die hoofdzakelijk betrekking hebben op vestigingsplaatsen en/of klantenbestanden wordt de amortisatie in tien respectievelijk vijf jaar gehandhaafd. Dit betreft dan voortaan overige immateriële vaste activa. Voor zover het hoofdzakelijk goodwill betreft, zoals voor Prisma en EM-TÉ, wordt deze niet meer geamortiseerd. Vooralnog is de voor VEN betaalde meerwaarde geheel als goodwill verantwoord. Opsplitsing in goodwill en overige immateriële vaste activa, zoals voorgeschreven onder IFRS, zal in 2005 plaatsvinden.

Het voorgaande leidt onder IFRS tot het terugdraaien van een amortisatie van € 2.550. Bovendien is een goodwillpost overgeboekt naar financiële vaste activa.

2. Beleggingsvastgoed

Onder IFRS wordt het aan klanten van Prisma verhuurd onroerend goed gewaardeerd tegen reële waarde, in plaats van tegen aanschaffingsprijzen onder aftrek van lineaire afschrijvingen. Dit leidt tot een herwaardering ultimo 2004 van € 5.274. Het resultaat wordt door deze aanpassing € 882 hoger. Dit betreft de herwaardering over 2004 (€ 559) en het terugdraaien van de afschrijving over 2004 (€ 323).

3. Activa voor verkoop

Een voormalig distributiecentrum is te koop aangeboden. Daardoor mag onder IFRS niet meer op dit pand afgeschreven worden. Een afschrijvingslast ad € 110 is teruggedraaid.

4. Voorraden

Onder IFRS dient in de voorraadwaardering rekening gehouden te worden met een toeslag voor distributie- en opslagkosten. Dit leidt tot een hogere waarde ultimo 2004 van € 893. Het resultaatteffect over 2004 beloopt € 83.

5. Leveringsrechten

Betaalde vergoedingen voor leveringsrechten aan supermarkten worden onder IFRS over de contractuele termijn ten laste van het resultaat gebracht. Voorheen geschiedde dit in maximaal 6 jaar. Dit leidt tot een lagere amortisatielast over 2004 ad € 325. De actiefpost is dienovereenkomstig hoger. De resterende amortisatielast ad € 453 wordt onder IFRS in mindering gebracht op de omzet en niet als kosten verantwoord.

6. Schulden op lange termijn

De twee vastrentende dollarleningen zijn geswapt naar euro's. Daarbij is de rente van de 7-jarige lening geswapt naar vaste eurorente en die van de 10-jarige naar variabele eurorente. Er wordt gebruik gemaakt van hedge accounting. De 7-jarige lening met vaste rente wordt als cash flow hedge behandeld en de 10-jarige met variabele rente als fair value hedge. Daardoor wordt van de cash flow hedge € 621 ten laste van het eigen vermogen gebracht en toegevoegd aan de derivaatwaarde onder

overige schulden.

Van de fair value hedge wordt € 598 toegevoegd aan de derivaatwaarde onder overige schulden. Dit bedrag wordt in mindering gebracht op de lening zelf onder langlopende schulden. Er is geen invloed op het resultaat.

7. Belastingen

Met uitzondering van de amortisatie goodwill (toelichting onder 1) leiden de genoemde posten per saldo tot een latente belastingverplichting, als volgt berekend:

	Balans ultimo 2004	Resultaat 2004
Bruto hoger vermogen/resultaat	8.531	3.950
Af: goodwill effect	(2.550)	(2.550)
Posten waarover belastingherrekening plaatsvindt	5.981	1.400
Herrekening latente vennootschapsbelasting	2.063	483
Tariefswijziging vennootschapsbelasting	(179)	(179)
Totaaleffect vennootschapsbelasting	1.884	304



Financiering

Doelstellingen

- Voorzien in financiering door gebruik te maken van kredietfaciliteiten zolang ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio's kan worden voldaan
- Uitgifte van aandelen behalve door keuzedividenden alleen in het geval van majeure acquisities die direct bijdragen aan de winst per aandeel

Sligro Food Group heeft altijd een conservatieve financieringspolitiek gevoerd. Het liefst lopen wij qua financiering één grote acquisitie voor op wat direct nodig is. Dat biedt ons de mogelijkheid om snel te reageren op marktkansen, mocht dat nodig zijn.

Toen in de loop van 2004 zich de mogelijkheid voor deed om in de lange termijnfinanciering te voorzien door middel van een private placement hebben wij die gelegenheid benut. Het bleek mogelijk om tegen gunstige condities lang krediet op te nemen in de vorm van zeven- en tienjarige bulletleningen van ieder USD 70 miljoen. Deze leningen zijn onmiddellijk geswapt naar euro's voor een bedrag van ruim € 106 miljoen. Over de gehele looptijd van de leningen lopen wij geen enkel valutarisico terwijl de eurorente gefixeerd is op de 3,92% voor de zevenjarige lening en

op euribor + 53 basispunten voor de tienjarige lening. Er is gebruik gemaakt van de lage rente op de kapitaalmarkt om de rente over de zevenjarige lening over de gehele looptijd te fixeren ter vermijding van eventuele grote rentefluctuaties. De middelen van de lening zijn gebruikt voor aflossing van de overbruggingsfinanciering die opgenomen was voor de koopsom van VEN en voor de aflossing van overige rentedragende schulden. Het voorgaande betekent overigens niet dat deze leningen administratief als euroleningen behandeld mogen worden. De dollarleningen worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Het voordelig koersverschil is opgenomen onder overige schulden.

Bij de beoordeling van onze financiële positie dient onze onroerendgoedportefeuille in aanmerking te worden genomen. De



boekwaarde daarvan (exclusief investeringen in huurpanden) belooft ultimo 2004 bijna € 150 miljoen. Wij schatten dat de marktwaarde daar ruim boven ligt. Overigens is een belangrijk gedeelte van het onroerend goed van VEN gehuurd, waardoor er weer meer evenwicht is ontstaan tussen gehuurd en onroerend goed in eigendom. Wij hebben geen specifieke doelstellingen over de balans tussen beide vormen.

Onderstaand hebben wij een verkort kasstroom-overzicht opgenomen.

(x € miljoen)

	2004	2003
Kasstroom uit operationele activiteiten	67,9	62,7
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(96,9)	(29,8)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	49,5	(30,8)
Mutatie liquide middelen	20,5	2,1

Uit dit overzicht blijkt dat de kasstroom uit operationele activiteiten is toegenomen met € 5,2 miljoen tot € 67,9 miljoen. Vooral door de overige bedrijfsopbrengsten, waaronder incidentele posten van € 9,6 miljoen, is de operationele kasstroom toegenomen. Daar staat tegenover dat in 2004 € 7,8 miljoen meer in werkkapitaal is geïnvesteerd dan in 2003.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten zorgde voor een uitstroom van € 96,9 miljoen. De netto investeringen op kasbasis in materiële vaste activa beliepen € 31,3 miljoen. In het hoofdstuk Investeringsactiviteiten zijn de belangrijkste projecten uit 2004 toegelicht. Daarenboven is in 2004 € 66,0 miljoen besteed aan acquisities waarvan € 61,7 miljoen voor VEN, inclusief € 25,2 miljoen rentedragende schuld. De rentedragende schuld van VEN is hoger dan eerder aangekondigd door onder meer het verwerken van leaseverplichtingen als financial lease in plaats van operationele lease, zoals bij VEN te doen gebruikelijk was. Het verschil in de kasstroom uit investeringsactiviteiten in 2004 en 2003 wordt nagenoeg geheel veroorzaakt door hogere uitgaven voor acquisities.

Zoals hiervoor vermeld is in de financiering voorzien door de opname van de private placement. Met deze opbrengst is € 57,6 miljoen aan andere schulden afgelost en er zijn bankliquiditeiten ontstaan van € 22,1 miljoen.





Zoals eerder toegelicht waren de markt-omstandigheden ongunstig in 2004. Wij zien voor 2005 weinig tekenen van herstel. De prijzenoorlog in het supermarktkanaal heeft wellicht zijn dieptepunt nog niet bereikt, al vlak de neergang geleidelijk wel af. Doordat de consument veel prijsbewuster is, zal een eventueel herstel zeer geleidelijk gaan. De foodservicemarkt vertoonde in 2004 een volumedaling, die wellicht in 2005 wat minder zal zijn. Al met al is er weinig reden tot optimisme over de marktomstandigheden. Het overheidsbeleid stimuleert de consumentenbestedingen niet en wij zijn daar indirect van afhankelijk.

Onze eigen positie in de markt zien wij met meer vertrouwen tegemoet. Bij onze retail-activiteiten verwachten wij weliswaar enige autonome omzetafname, maar deze zal vooral door winkelsluitingen van onrendabele vestigingspunten veroorzaakt worden. Daar staat tegenover dat de nieuwe winkelprojecten van EM-TÉ uit 2004 in 2005 het hele jaar zullen bijdragen.

Bij onze foodservice-activiteiten zien wij het herstel van de autonome omzetontwikkeling nog wat verder aantrekken, mede gebaseerd op investeringsprojecten van de afgelopen jaren en nieuwe projecten in 2005.

Bedacht dient te worden dat het boekjaar 2005 52 weken omvat ten opzichte van 53 in 2004. Uiteraard was die 53e week niet in de autonome omzetontwikkeling opgenomen.

Met het voorgaande als achtergrond verwachten wij in het eerste halfjaar 2005 een beperkte autonome omzetgroei te realiseren. Over de omzetverwachtingen in de tweede helft van 2005 zullen wij ons uitspreken bij de publicatie van de halfjaarcijfers op 21 juli 2005.

De marktomstandigheden zorgen nog steeds voor druk op de marges. Daar staat tegenover dat de wijziging in de samenstelling van de omzet over de verschillende groepsactiviteiten tot een hogere marge zal leiden. Bij retail zal het slechts ten dele mogelijk zijn om de druk op de verkoopprijzen op te vangen door verbeterde inkoopcondities bij de leveranciers. Bij foodservice verwachten wij dat dat wel mogelijk zal zijn, mede door de overname van VEN.

Door verbeterprogramma's denken wij de kosten goed te kunnen beheersen. Wij gaan uit van een bescheiden loonkostentoeename uit hoofde van nieuw af te sluiten CAO's. In combinatie met productiviteitsverbeteringen zal de werkgelegenheid een licht dalende tendens vertonen. Wij verwachten dat de inschakeling van het centrale distributiecentrum voor VEN pas in de tweede helft van het jaar tot wezenlijke kostenbesparingen gaat leiden. Dat geldt ook voor een aantal andere integratieprojecten.

Zoals toegelicht in het hoofdstuk IFRS zullen deze grondslagen in 2005 gehanteerd worden. Dit geldt ook voor de vergelijkende cijfers over 2004. Op jaarbasis is inzicht gegeven in de consequenties van IFRS op de cijfers.

Wij verwachten dat het resultaat over het eerste halfjaar 2005 hoger zal zijn dan over het eerste halfjaar 2004. Op 21 april 2004 zullen wij onze verwachtingen voor het eerste halfjaar 2005 nader concretiseren in de vorm van een zogenaamde "trading update". Wij achten het nog te vroeg om uitspraken te doen over het gehele jaar 2005. Wij wijzen erop dat wij in 2005 geen belangrijke incidentele baten verwachten. In de tweede helft van 2004 is een incidentele bate uit hoofde van onroerend goed gerealiseerd van € 5,9 miljoen na belasting.





bericht van de raad van commissarissen

56

Aan de aandeelhouders

Ondernemerschap loont!

Het was wederom geen gemakkelijk jaar voor de foodmarkt. De eind 2003 uitgebroken prijzenoorlog in de foodretail verscherpte verder gedurende 2004 met alle negatieve gevolgen van dien. De marktomstandigheden voor de foodservice-activiteiten waren eveneens niet rooskleurig, al valt dat wellicht niet zo snel af te leiden uit de resultaten die Sligro Food Group in dit segment wist neer te zetten. Onze verwachting van vorig jaar dat deze marktomstandigheden zouden kunnen leiden tot een verdere concentratievorming in de branche bleken uit te komen. Met de acquisitie van VEN Groothandelcentrum heeft Sligro Food Group een mooie slag geslagen, die de komende jaren kan bijdragen aan een verdere positieve ontwikkeling van uw vennootschap. Daarmee is een lang gekoesterde wens van de directie in vervulling gegaan. Intussen worden veel inspanningen

verricht om de resultaten en marktpositie van VEN terug te brengen op het niveau waar zo'n vooraanstaand bedrijf thuis hoort. Uit mediaberichten moeten wij afleiden, dat verdere concentraties binnen de marktsegmenten waarop Sligro Food Group actief is, verwacht kunnen worden.

Resultaat en dividend

Ondanks de druk op de markt hebben de resultaten van Sligro Food Group zich gunstig ontwikkeld, zeker als die vergeleken worden met branchegeenoten. Commerciële initiatieven, nieuwe vestigingen, kostenbesparingen en een incidentele bate van € 5,9 miljoen na belasting hebben wederom gezorgd voor een dubbelcijferige groei van de nettowinst. De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2004, waaruit dat blijkt, draagt onze instemming. Het voorstel van de directie om het dividend over 2004 met 11% te verhogen tot € 1,00 per aandeel van € 0,12 heeft eveneens onze instemming.



Toezicht

In 2004 is de raad van commissarissen vijf maal bijeen geweest, waarbij in één van die bijeenkomsten één commissaris verhinderd was. Zoals gebruikelijk hebben de uitvoering van de ondernemingsstrategie en het effect daarvan op de resultaten en vermogenspositie centraal gestaan. Maandelijks krijgt de raad inzicht in de ontwikkeling daarvan.

Onder meer de volgende onderwerpen zijn in het afgelopen jaar besproken:

- de organisatieopzet en taakverdeling van de directie, alsmede de voorgestelde benoeming van de heer A.J.M. Voets tot directeur foodretail
- de middellange termijn groeistrategie en mogelijke acquisitiemogelijkheden
- de ontwikkeling van nieuwe vestigingspunten en de verdere mogelijkheden daarvan
- concrete acquisitievoorstellen en de aankoop van diverse supermarktvestigingspunten
- de lange termijnfinanciering door middel van een private placement
- de voortgang van de integratie van VEN
- analistenrapporten en het investor relations beleid
- de gevolgen van IFRS op de resultaten en de vermogenspositie
- het corporate governance-beleid en de wijzigingen in de structuurregeling

In zijn algemeenheid onderschrijft de raad van commissarissen de corporate governance-code.

Over het beleid is uitvoerig gerapporteerd op pagina 36 en volgende. Opgemerkt wordt dat Sligro Food Group voorstelt om alle beschermingsconstructies op te heffen.

Eenmaal per jaar wordt buiten aanwezigheid van de directie in een vergadering stilgestaan bij het functioneren van de directie en de raad van commissarissen onderling. In deze vergadering wordt tevens met de accountant diens managementletter besproken en zijn bevindingen over administratieve organisatie en interne controle.

Wij hebben wederom vastgesteld dat er een goede werkrelatie tussen raad en directie is.

Door leden van onze raad werd een overlegvergadering met de ondernemingsraad bijgewoond. Gelukkig mogen wij telkens constateren dat dit overleg op intensieve, open en constructieve wijze plaatsvindt. In 2004 heeft onze raad tezamen met een groep managers diverse bedrijfsonderdelen van Sligro Food Group bezocht om breed kennis op te doen over de organisatie.

Beloningsbeleid

Het beloningsbeleid van de directie is nader vastgelegd in een remuneratierapport, waarvan de volledige tekst is opgenomen op de website van de vennootschap.

V.l.n.r.
J.H. Menkveld
F.K. De Moor
H.J. Hielkema
T.J.M. van Hedel



De hoofdlijnen daarvan houden in:

- de raad van commissarissen stelt dit beleid op en de algemene vergadering van aandeelhouders stelt het vast
- het beleid moet het mogelijk maken om gekwalificeerde personen aan te trekken als directielid
- het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in een redelijke relatie te staan tot de overige management-leden
- het remuneratiepakket bestaat uit:
 - een vast jaarsalaris
 - een korte termijn bonusplan
 - een lange termijn bonusplan, dat verplicht in aandelen moet worden omgezet
 - pensioen en overige arbeidsvoorwaarden

Op sommige aspecten ten aanzien van contractuele voorwaarden van de directie wil Sligro Food Group afwijken van de corporate governance Code. Dit is uitgelegd in het betreffende hoofdstuk in dit verslag.

Personele mutaties

In oktober 2004 is de heer J.G.M. Geerdink afgetreden als directeur foodretail, in overeenstemming met de afspraken die gemaakt zijn bij zijn indiensttreding na de overname van Prisma Food Retail. Aan de algemene vergadering van aandeelhouders d.d. 30 maart 2005 wordt voorgesteld om de heer A.J.M. Voets tevens te benoemen tot statutair directeur van Sligro Food Group N.V.. Momenteel is de heer Voets directeur foodretail.

Overeenkomstig het rooster van aftreden is de heer G.J. Beijer na de algemene vergadering van aandeelhouders d.d. 17 maart 2004 afgetreden als commissaris van de vennootschap, nadat hij gedurende de statutaire maximumperiode van twee maal vier jaar als commissaris aan Sligro Food Group verbonden is geweest. In zijn plaats is benoemd de heer F.K. De Moor, voorzitter van de raad van bestuur van Macintosh Retail Group N.V..

In 2005 eindigt de eerste benoemingstermijn van de heren H.J. Hielkema en T.J.M. van Hedel. De raad van commissarissen stelt voor deze heren te herbenoemen voor een tweede en laatste termijn.



Jaarrekening

De directie heeft de jaarrekening 2004 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 97 onder het hoofdstuk "Overige gegevens".

Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2004 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen conform het voorstel van de Stichting Prioriteit;
- de directie décharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze raad décharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Dankzij de inzet van directie en alle medewerkers van de groep is in 2004 wederom een mooi resultaat behaald. Wij zijn hen daarvoor erg erkentelijk.

Veghel, 27 januari 2005

Raad van commissarissen

Nadere informatie omtrent de raad van commissarissen

H.J. Hielkema (61)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2001 tot 2005 en herbenoembaar.
Commissaris bij Van Wijnen Holding B.V. en IsoTis S.A..
Lid van de Raad van Toezicht van de Autoriteit Financiële Markten, WereldNatuurFonds en Rijksmuseum voor Oudheden.
Bestuurslid VSB fonds en Nijenrode Fonds.

T.J.M. van Hedel (63)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2001 tot 2005 en herbenoembaar.
Commissaris bij Koninklijke Buisman B.V., Febeco Holding/Fetim B.V., Zeeman Groep B.V. en Supplair B.V..

J.H. Menkveld (58)
Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m).
Benoemd in 2002 tot 2006 en herbenoembaar.
Commissaris bij Bloemenvailing Flora Holland, Accell Group N.V., Meneba B.V. en Bakkersland B.V..

F.K. De Moor (42)
Commissaris, Belgische nationaliteit (m).
Benoemd in 2004 tot 2008 en herbenoembaar.
Voorzitter Raad van Bestuur Macintosh Retail Group N.V..

Alle commissarissen gelden als onafhankelijk volgens de best practice bepalingen van artikel III.2.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code.

jaarrekening 2004

geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2004

62

(x € 1.000)			2004	2003	2002
	Pagina				
Omzet					
Netto omzet	73		1.446.934	1.355.941	1.299.028
Kostprijs van de omzet			(1.168.959)	(1.103.472)	(1.068.081)
Bruto omzetresultaat			277.975	252.469	230.947
Verkoopkosten			(168.218)	(147.539)	(137.430)
Algemene beheerskosten			(33.456)	(30.457)	(28.550)
Overige bedrijfsopbrengsten	76		13.310	3.482	4.706
Bedrijfsresultaat vóór amortisatie			89.611	77.955	69.673
Amortisatie immateriële vaste activa	76		(5.393)	(4.649)	(4.191)
Bedrijfsresultaat			84.218	73.306	65.482
Financiële baten en lasten	76		(1.743)	(3.595)	(7.875)
Resultaat vóór belastingen			82.475	69.711	57.607
Belastingen	77		(27.569)	(24.917)	(20.583)
Resultaat na belastingen			54.906	44.794	37.024
Gegevens per aandeel					
			€	€	€
Winst			2,67	2,23	1,92
Voorgesteld dividend	97		1,00	0,90	0,75

geconsolideerd kasstroomoverzicht 2004

(x € 1.000)

	2004	2003	2002
Ontvangsten van afnemers	1.583.551	1.475.797	1.412.335
Overige bedrijfsopbrengsten	12.847	3.056	4.266
	1.596.398	1.478.853	1.416.601
Betalingen aan leveranciers	(1.341.133)	(1.249.554)	(1.202.949)
Betalingen aan werknemers	(60.289)	(54.455)	(48.856)
Betalingen aan de overheid	(94.849)	(79.048)	(66.669)
	(1.496.271)	(1.383.057)	(1.318.474)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	100.127	95.796	98.127
Ontvangen rente	650	520	698
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	180	420	328
Betaalde rente	(5.740)	(5.273)	(6.260)
Betaalde vennootschapsbelasting	(27.378)	(28.720)	(18.674)
Kasstroom uit operationele activiteiten	67.839	62.743	74.219
Acquisities	(66.002)	(1.828)	(54.407)
Verkoop deelnemingen	0	22	3.597
Investerings in vaste activa	(33.481)	(29.434)	(32.500)
Desinvesteringen vaste activa	2.189	1.447	4.747
Kapitaalvermindering deelneming	419	0	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(96.875)	(29.793)	(78.563)
Aandelenemissie	1.586	1.466	456
Verstrekt aan deelnemingen	0	(1.000)	0
Aflossing door deelnemingen	500	500	171
Opgenomen langlopende schulden	112.434	0	30.627
Aflossing langlopende schulden	(33.098)	(21.297)	(9.116)
Aflossing kortlopend bankkrediet	(24.498)	(4.752)	(16.225)
Betaald dividend	(7.424)	(5.774)	(1.466)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	49.500	(30.857)	4.447
Mutatie liquide middelen	20.464	2.093	103

geconsolideerde balans per 1 januari 2005

vóór winstbestemming

64

(x € 1.000)				
Activa	Pagina	1 januari 2005	27 december 2003	28 december 2002
Vaste activa				
Immateriële vaste activa	80	68.699	42.561	45.503
Materiële vaste activa	81	203.896	183.600	171.732
Financiële vaste activa	82	5.100	6.018	5.511
		277.695	232.179	222.746
Vlottende activa				
Voorraden		138.456	104.341	100.679
Vorderingen en overlopende activa	83	65.848	57.606	58.181
Liquide middelen	83	28.058	7.594	5.501
		232.362	169.541	164.361
		510.057	401.720	387.107
Passiva				
		1 januari 2005	27 december 2003	28 december 2002
Groepsvermogen	65	220.402	172.668	132.182
Voorzieningen				
Latente belastingen	84	16.186	13.138	13.616
Overige	84	9.419	10.078	13.148
		25.605	23.216	26.764
Langlopende schulden	85	125.869	47.591	65.984
Kortlopende schulden				
Aflossingsverplichtingen	85	15.741	18.365	21.269
Schulden aan kredietinstellingen		0	24.498	29.250
Crediteuren		73.638	67.082	64.042
Belastingen en premies	86	15.897	18.965	23.068
Overige schulden en overlopende passiva	86	32.905	29.335	24.548
		138.181	158.245	162.177
		510.057	401.720	387.107

geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2004 vóór winstbestemming

(x € 1.000)

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Agio	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Stand per 29 december 2001	2.281	22.429	46.188	25.270	96.168
Winstbestemming			25.270	(25.270)	0
Uitoefening opties	4	452			456
Keuzedividend	56	(56)			0
Betaald dividend			(1.466)		(1.466)
Resultaat na belastingen				37.024	37.024
Stand per 28 december 2002	2.341	22.825	69.992	37.024	132.182
Winstbestemming			37.024	(37.024)	0
Uitoefening opties	11	1.455			1.466
Keuzedividend	60	(60)			0
Betaald dividend			(5.774)		(5.774)
Resultaat na belastingen				44.794	44.794
Stand per 27 december 2003	2.412	24.220	101.242	44.794	172.668
Winstbestemming			44.794	(44.794)	0
Stelselwijziging			(1.334)		(1.334)
Uitoefening opties	11	1.575			1.586
Keuzedividend	51	(51)			0
Betaald dividend			(7.424)		(7.424)
Resultaat na belastingen				54.906	54.906
Stand per 1 januari 2005	2.474	25.744	137.278	54.906	220.402

Algemeen

Statutair valt het boekjaar samen met het kalenderjaar. De feitelijke afsluiting van het boekjaar vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het kalenderjaar, dit jaar derhalve op 1 januari 2005. Het boekjaar 2004 omvat daardoor 53 weken. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op 52 weken.

In afwijking van het Besluit modellen jaarrekening is de amortisatie immateriële activa separaat in de winst- en verliesrekening gepresenteerd onder toepassing van artikel 362.4 BW.

Bij het opstellen van de jaarrekening dient Sligro Food Group, overeenkomstig algemeen geldende grondslagen, bepaalde schattingen en veronderstellingen te doen die medebepalend zijn voor de opgenomen bedragen. Wijzigingen in schattingen en veronderstellingen kunnen van invloed zijn op de bedragen die in toekomstige periodes worden gerapporteerd.

Stelselwijziging pensioenen

Met ingang van het boekjaar 2004 wordt de pensioenvoorziening bepaald onder inachtneming van de nieuwe Richtlijnen 271.3 en 271.4 van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze Richtlijnen sluiten aan bij de bepalingen daaromtrent van IAS-19, Personeelsbeloningen. Voorheen werd alleen een voorziening voor prepensioenrechten gevormd, indien de te bereiken rechten uit doorgebrachte en nog door te brengen dienstjaren onvoldoende waren voor de reglementair toegezegde

voorwaardelijke rechten. Dit verschil werd toegerekend aan de totale diensttijd, rekening houdend met sterfte- en blijfkansen. Onder Richtlijn 271.3 wordt niet alleen een voorziening voor prepensioenrechten gevormd, maar tevens voor pensioenrechten, waarbij de pensioenregelingen kwalificeren als toegezegde pensioenregelingen. Onder Richtlijn 271.4 wordt tevens een voorziening gevormd voor andere uitgestelde beloningen. Voor een gedetailleerde toelichting op de inhoud en berekening van de nieuwe pensioenvoorziening wordt verwezen naar het hoofdstuk Pensioenen op pagina 88.

Het effect van deze nieuwe berekeningswijze is dat de voorziening primo boekjaar is verhoogd met € 2.037. Deze post is onder aftrek van € 703 latente vennootschapsbelasting conform de voorschriften ten laste van het eigen vermogen primo boekjaar gebracht. De vergelijkende cijfers zijn niet aangepast, omdat gekozen is voor prospectieve verwerking.

De achtergrond voor deze wijziging is dat de nieuwe berekeningswijze is voorgeschreven onder de Richtlijnen en IFRS, waaronder Sligro Food Group met ingang van het boekjaar 2005 (en de vergelijkende cijfers over 2004) moet rapporteren. Deze gegevens waren derhalve al beschikbaar bij het opmaken van deze jaarrekening. Bovendien is het effect op het eigen vermogen primo boekjaar relatief gering. Hoewel de oorspronkelijke berekening niet meer toegepast is in het boekjaar 2004 duidt het verloop uit het verleden erop dat het nieuwe stelsel tot geen materieel verschil in het resultaat over 2004 leidt ten opzichte van het oude stelsel.

Acquisities

De belangrijkste acquisitie uit 2004 betrof VEN Groothandelcentrum te Diemen. Daarnaast zijn enkele supermarktvestigingspunten verworven en is een kleine foodservice-acquisitie verricht. Het effect van deze acquisities op de omzet van 2004 beliep € 68 miljoen, waarvan € 61 miljoen ten gevolge van VEN Groothandelcentrum. De acquisities hebben een zeer beperkt positieve invloed gehad op het resultaat na belastingen.

De inbreng van activa en passiva voortkomend uit acquisities is als volgt:

(x € 1.000)

	2004	2003
Materiële		
vaste activa	12.748	450
Vorraden	23.944	175
Vorderingen	18.121	42
Voorzieningen	(933)	0
Crediteuren	(13.706)	(176)
Overige schulden	(4.898)	(146)
Inbrengwaarde	35.276	345
Goodwill/overige		
immateriële vaste		
activa	30.726	1.483
Schuldvrije koopsom	66.002	1.828

Grondslagen voor de consolidatie

In dit financieel verslag zijn de financiële gegevens van Sligro Food Group N.V., alsmede de 100%-deelneming Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel opgenomen.

Sligro Food Group Nederland B.V. is houdstermaatschappij van de 100% deelnemingen:

Foodservice

- Sligro B.V. te Veghel
- VEN Groothandelcentrum B.V. te Diemen met als dochterondernemingen:
 - VEN IJsland B.V. te Amsterdam
 - Culivers B.V. te Leidschendam
 - VEN DailyVers B.V. te Den Haag
 - O'Life B.V. te Diemen
 - VEN Internationale Versmarkt Cuyk B.V. te Katwijk (N.Br.)
 - Plaza B.V. te Katwijk (N.Br.)
 - PéBé Food B.V. te Almelo
- Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch
- Rosenberg Import B.V. te Amsterdam
- J. Smit Vishandel B.V. te Veghel

Foodretail

- Prisma Food Retail B.V. te Putten
- Prisma Vastgoed B.V. te Putten
- Prisma Lease B.V. te Nijkerk
- Golf Supermarkten B.V. te Putten
- EM-TÉ Supermarkten B.V. te Kaatsheuvel
- EM-TÉ Vastgoed B.V. te Kaatsheuvel
- Retail Service Groep B.V. te Hoogeveen

De juridische structuur van de groep wordt ieder jaar beoordeeld op doelmatigheid, waarbij eenvoud de leidraad is. Daardoor zijn in de loop van 2004 wederom diverse vennootschappen door middel van juridische fusie opgegaan in andere vennootschappen. De financiële gegevens van gedurende het verslagjaar verkregen deelnemingen worden geconsolideerd vanaf het moment dat het resultaat van die ondernemingen onder de zeggenschap van Sligro Food Group valt.

Grondslagen voor de resultaatbepaling

Valutakoersen

Sligro Food Group heeft alleen binnenlandse deelnemingen. Handelstransacties worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum. Vorderingen en schulden zijn omgerekend tegen de koers per balansdatum. Daaruit volgende koersverschillen worden in het resultaat begrepen, tenzij deze koersverschillen zijn afgedekt en voldaan wordt aan “hedge accounting”-voorschriften. In dat geval is het koersverschil opgenomen onder de overige schulden.

Netto omzet

Dit betreft de aan derden geleverde goederen exclusief omzetbelasting. Afnamebonussen zijn in mindering gebracht op de omzet. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen. Bij Prisma vindt een deel van de handelsgoederen-leveringen rechtstreeks aan de afnemer plaats. De contractvoorwaarden, de commerciële aansturing en de financiële afwikkeling verloopt via Prisma. Daarom zijn deze bedragen in de omzet begrepen.

Kostprijs van de omzet

Deze bevat de inkoopwaarde van de geleverde goederen en de waarde van verstrekte zegels. De van leveranciers verkregen bonussen, promotionele vergoedingen en betalingskortingen zijn op de inkoopwaarde in mindering gebracht.

Er worden diverse vormen van vergoedingen van leveranciers ontvangen, waarbij twee hoofdvormen onderscheiden kunnen worden:

- Tijdelijk lagere inkooprijzen, die meestal samenhangen met folderaanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Soms berekent de leverancier de normale prijs en wordt de korting gefactureerd op basis van de verkochte aantallen. Het voordeel uit tijdelijke lagere inkooprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde en vormt daarmee een (gedeeltelijke) compensatie voor de lagere verkoopprijs aan afnemers.
- Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken. Soms betreft dit een vast of gestaffeld percentage van de inkoopwaarde van (de groei van) de totale inkopen. Veelal worden hierop tussentijds voorschotten ontvangen. Behalve bonusvergoedingen worden er in de jaarafspraken veelal afspraken over promotionele vergoedingen gemaakt. Hiermee zijn vaak allerlei commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Promotionele vergoedingen betreffen zowel absolute bedragen als, al dan niet gestaffelde, percentages van de inkoopwaarde. Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen tot dekking van verkoopinspanningen. Alle afspraken met leveranciers worden door de centrale inkoopafdeling van de groep gemaakt en vastgelegd in een contractenregister. In dit register worden ook de door Superunie gemaakte afspraken opgenomen. Hierdoor wordt enerzijds gewaarborgd dat alle afspraken door de leveranciers gehonoreerd worden.

Verkoopkosten

Dit betreffen de directe kosten die verband houden met de verkoop, de promotionele activiteiten en de logistieke kosten. De aan derden in rekening gebrachte bedragen voor commerciële en logistieke dienstverlening zijn hierop in mindering gebracht. Verkoopkosten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben.

Algemene beheerskosten

Onder dit hoofd worden alle overige kosten begrepen. Beheerskosten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben.

Overige bedrijfsopbrengsten

Hieronder zijn opgenomen de huuropbrengsten van onroerend goed en boekwinsten op verkochte materiële vaste activa, alsmede soortgelijke opbrengsten.

Financiële baten en lasten

Dit betreft aan derden betaalde rente en daarmee te vergelijken kosten, onder aftrek van van afnemers ontvangen rente voor verstrekte leningen en/of uitgestelde betaling. Het resultaat uit deelnemingen is eveneens onder deze post verantwoord.

Belastingen

De belastingen worden berekend over het bedrijfseconomische resultaat voor belastingen, rekening houdend met fiscale faciliteiten en fiscaal niet of slechts gedeeltelijk erkende kosten. Indien de omvang van de latente vennootschapsbelastingverplichting wijzigt door aanpassingen van het toekomstige belastingpercentage wordt dit verschil in het resultaat verwerkt in het jaar dat deze aanpassing bekend wordt.

Waarderingsgrondslagen voor de balans

Immateriële vaste activa

Goodwill vormt het verschil tussen de verwervingskosten van ondernemingen en de reële waarde van de activa en passiva daarvan berekend tegen onze waarderingsgrondslagen. Goodwill wordt lineair geamortiseerd op basis van de geschatte economische levensduur met een maximum van 20 jaar voor grote structureel identificeerbare acquisities.

Alle overig betaalde meerwaarde bij acquisities wordt als overige immateriële vaste activa aangemerkt. Voor zover die betrekking heeft op supermarktvestigingspunten is de economische levensduur ingeschat op 10 jaar. De meerwaarde van overige acquisities, die vergaand of geheel geïntegreerd worden, heeft voornamelijk betrekking op klantenbestanden. De economische levensduur daarvan wordt ingeschat op vijf jaar.

Alleen de betaalde goodwill voor Prisma, EM-TÉ en VEN wordt in 20 jaar geamortiseerd. Goodwill en overige immateriële vaste activa worden afgewaardeerd naar lagere realiseerbare waarde, indien sprake is van een duurzame bijzondere waardevermindering.

Tot en met 1999 is goodwill rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen gebracht. Over de per die datum verstrekte periode van 10 jaar beliep dit in totaal € 48 miljoen.

Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen aanschaffingsprijzen voor zover de technische haalbaarheid is aangetoond. Intern ontwikkelde software en onderhoud aan bestaande software worden direct in de kosten verantwoord. Geactiveerde software wordt in drie jaar lineair geamortiseerd.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschaffingsprijzen, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke economische levensduur. Voor gebouwen wordt de componentenbenadering toegepast. De afschrijvingstermijn van verbouwingen in huurpanden is maximaal gelijk aan de looptijd van de huurcontracten.

Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	nihil
Bedrijfsgebouwen/verbouwingen	3 t/m 12 1/2
Winkelpanden	2
Machines en installaties	12 1/2 t/m 33 1/3
Overige	20 t/m 50

Financiële vaste activa

Deelnemingen worden gewaardeerd tegen netto-vermogenswaarde. Deelnemingen in inkoop- en marketingorganisaties zijn, vanwege gebrek aan invloed op het beleid, gewaardeerd tegen aankoopwaarde, die overigens weinig afwijkt van de netto-vermogenswaarde.

Vorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen historische kostprijzen, berekend op fifo-basis, of lagere marktwaarde, onder aftrek van een noodzakelijk geachte voorziening voor incurantheid. Er wordt in de waardering geen opslag toegepast voor interne distributie- en opslagkosten. Nagenoeg de gehele voorraad heeft betrekking op handelsgoederen.

Vorderingen

De vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van een noodzakelijk geachte voorziening voor oninbaarheid. Betaalde vergoedingen voor leveringsrechten aan supermarkten zijn opgenomen onder vooruitbetaalde kosten. Deze worden in 6 jaar ten laste van het resultaat gebracht of gedurende de contractuele termijn als deze korter is.

Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien niets anders is vermeld, staan deze ter vrije beschikking.

Voorzieningen

De voorziening voor belastingverplichtingen vloeit voort uit verschillen tussen fiscale en commerciële waarderingsgrondslagen, met name voor onroerend goed. De voorziening is berekend tegen het toekomstig nominale belastingpercentage.

De voorziening voor pensioenen en jubileum-uitkeringen is uitvoerig toegelicht op pagina 66 onder het hoofd stelselwijziging en op pagina 88, waarin de gehele pensioensituatie is uiteengezet.

De voorziening voor arbeidsongeschiktheidskosten omvat alle kosten voor langdurige arbeidsongeschiktheid die hun oorsprong vinden voor de balansdatum. Het betreft zowel de contante waarde op basis van 4% rekenrente van de wettelijke uitkeringsverplichting, als de daarop verschuldigde aanvullingen ingevolge de CAO Groothandel in Levensmiddelen. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen.

Schulden

De verplichtingen op lange en korte termijn worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Derivaten

Ter beheersing van het rente- en valutarisico op de onder langlopende schulden opgenomen dollarleningen zijn cross currency interest rate swaps afgesloten. De reële waarde daarvan is niet opgenomen.

toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

(voor zover niet anders vermeld, luiden de bedragen in € 1.000)

Netto omzet

Dit betreft nagenoeg geheel binnenlandse leveringen van food en aan food gerelateerde non-food aan consumenten en detaillisten (foodretail), institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestaurantie en andere grootverbruikers (foodservice).

De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

(x € 1.000)

	2004	2003
Foodretail		
Eigen supermarkten (EM-TÉ)	121.247	105.307
Franchisesupermarkten en -gemakswinkels (Prisma)	344.341	372.335
	<u>465.588</u>	<u>477.642</u>
Foodservice ¹⁾		
Institutionele afnemers (Van Hoeckel)	77.051	75.513
Horeca, bedrijfsrestaurantie en andere grootverbruikers (Sligro/VEN)	904.295	802.786
	<u>981.346</u>	<u>878.299</u>
Totale omzet	<u>1.446.934</u>	<u>1.355.941</u>

¹⁾ Verdeling cijfers over 2003 aangepast aan indeling 2004

In de Sligro/VEN-omzet is € 95,5 miljoen (2003: € 80,3 miljoen) aan bedrijfsmatige non-foodomzet begrepen.

Het bedrijfsresultaat (na amortisatie immateriële activa) en het netto geïnvesteerd vermogen (inclusief geactiveerde immateriële activa) zijn als volgt over de activiteiten verdeeld:

74

(x € miljoen)	Foodservice		Foodretail		Winkelvastgoed		Totaal	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
	Netto omzet	981,3	878,3	465,6	477,6	-	-	1.446,9
Bedrijfsresultaat	64,8	47,5	17,2	23,6	2,2	2,2	84,2	73,3
Toegerekende activa	276,6	248,5	128,6	121,1	23,8	24,7	429,0	394,3
Toegerekende passiva	(82,1)	(93,8)	(25,7)	(19,7)	0	0	(107,8)	(113,5)
Netto geïnvesteerd vermogen	194,5	154,7	102,9	101,4	23,8	24,7	321,2	280,8
Bedrijfsresultaat in % van de omzet	6,6	5,4	3,7	4,9	-	-	5,8	5,4
Bedrijfsresultaat in % van het netto geïnvesteerd vermogen	33,3	30,7	16,7	23,3	9,2	8,9	26,2	26,1

Het netto geïnvesteerd vermogen is berekend op basis van het gewogen jaargemiddelde.

Prisma Vastgoed verhuurt haar winkelonroerendgoed in eigendom nagenoeg geheel aan afnemers van Prisma. Tevens huurt Prisma Vastgoed onroerend goed van derden dat onderverhuurd wordt aan afnemers van de gehele groep. Het bedrijfsresultaat van deze activiteit is afzonderlijk verantwoord.

Personeel

De personeelskosten zijn in de winst- en verliesrekening verantwoord onder verkoopkosten en algemene beheerskosten. De specificatie van de personeelskosten naar samenstelling is als volgt:

(x € 1.000)

	2004	2003
Salarissen	86.981	78.733
Sociale lasten	10.214	7.828
(Pre)Pensioenlasten	4.432	4.156
	<u>101.627</u>	<u>90.717</u>

Per bedrijfsactiviteit is er de volgende verdeling:

(x € 1.000)

	2004	2003
Foodretail	30.341	28.204
Foodservice	71.286	62.513
	<u>101.627</u>	<u>90.717</u>

Bij de groep waren in het verslagjaar op fulltime basis gemiddeld 2.984 personeelsleden (2003: 2.746) werkzaam.

75

De verdeling is als volgt:

(x € 1.000)

	2004	2003
Foodretail	908	873
Foodservice	2.076	1.873
	<u>2.984</u>	<u>2.746</u>
Vestigingen	1.585	1.460
Distributiecentra	979	881
Hoofdkantoren	420	405
	<u>2.984</u>	<u>2.746</u>

Sommige hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten, zijn opgenomen bij de foodserviceactiviteiten.

Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening over 2004 bedroegen € 287 (2003: € 130). Overige accountantswerkzaamheden bestaan voornamelijk uit andere controlewerkzaamheden, waaronder assistentie bij due-diligence-onderzoeken bij acquisities. Hiervoor is in 2004 € 39 (2003: € 43) berekend.

Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor consultancywerkzaamheden, tenzij deze direct samenhangen met het inrichten van de jaarrekening.

De éénmalige opbrengsten hangen samen met twee onroerendgoedtransacties.

(x € 1.000)

	2004	2003
Overige bedrijfsopbrengsten		
Huuropbrengsten onroerend goed	3.227	2.836
Boekwinst verkoop materiële vaste activa	463	432
Eénmalige opbrengsten	9.620	214
	<u>13.310</u>	<u>3.482</u>
Afschrijvingen en amortisatie		
Afschrijving materiële vaste activa	20.772	20.249
Amortisatie goodwill en overige immateriële activa	4.809	3.948
Amortisatie software	584	701
Amortisatie immateriële vaste activa	<u>5.393</u>	<u>4.649</u>

76

De afschrijvingen zijn in de winst- en verliesrekening verwerkt onder de verkoopkosten. De amortisatie immateriële vaste activa is separaat in de winst- en verliesrekening verantwoord. In deze post is in 2004 een bijzondere waardevermindering in foodretail ad € 900 (2003: € 596 in foodservice) op betaalde meerwaarde voor een acquisitie opgenomen. De afboeking hangt samen met de te verwachten resultaten van de betreffende activiteit.

Financiële baten en lasten

Deze post kan als volgt gespecificeerd worden:

(x € 1.000)

	2004	2003
Resultaat deelnemingen	(793)	(521)
Rentekosten	3.186	5.008
Mutatie reële waarde interest rate swaps	0	(372)
Renteopbrengsten	(650)	(520)
	<u>1.743</u>	<u>3.595</u>

De renteopbrengsten hebben vooral betrekking op aan klanten verstrekte leningen en uitgestelde betalingen.

Belastingen

Over de winst is 34,5% (2003: 34,5%) Nederlandse vennootschapsbelasting verschuldigd. Het verschil met de effectieve belastingdruk kan als volgt verklaard worden:

(x € 1.000)

	2004	2003
Resultaat vóór belastingen	82.475	69.711
Normale belastingdruk	28.454	24.050
Effect van niet-aftrekbare goodwillamortisatie	1.293	1.154
Effect van verliesverrekening van overgenomen bedrijven	(118)	(104)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en correctie voorgaande jaren	(546)	(183)
Tariefsverlaging	(1.514)	0
Belasting volgens resultatenrekening	27.569	24.917
Effectieve belastingdruk in %	33,4	35,7

Doordat het belastingtarief per 1 januari 2005 verlaagd is naar 31,5% is de voorziening latente vennootschapsbelasting ultimo 2004 tegen dat percentage berekend. Daardoor is € 1.514 vrijgevallen.

De belastinglast is als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

	2004	2003
Acute verplichting	26.141	25.395
Tariefsverlaging	(1.514)	0
Dotatie/vrijval latente verplichting	2.942	(478)
	27.569	24.917

Met uitzondering van EM-TÉ Vastgoed en de VEN-vennootschappen zijn alle vennootschappen opgenomen in de fiscale eenheid Sligro Food Group N.V..

Algemeen

Bij het opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is gebruikgemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 Boek 2 BW.

toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de schuldvrije koopsom. Dit betreft zowel de directe koopsom als eventuele rekening-courantverhoudingen met verkopers. Tevens zijn hieronder de overgenomen rentedragende verplichtingen onder aftrek van meegekochte liquide middelen opgenomen en de noodzakelijke afstorting van pensioenvoorzieningen. De inbrengwaarde en de koopsom van acquisities zijn toegelicht op pagina 67.

De ontvangsten van afnemers betreffen de omzet inclusief BTW en de mutatie in vorderingen op afnemers. In de betalingen aan de overheid zijn zowel afdrachten van BTW en accijnzen begrepen als afdrachten van loonheffing, premies sociale verzekering en pensioenpremies. De betaalde vennootschapsbelasting is afzonderlijk verantwoord.

De aansluiting tussen de kasstroom uit bedrijfsoperaties en het bedrijfsresultaat blijkt uit de volgende opstelling:

(x € 1.000)

	2004	2003
Bedrijfsresultaat	84.218	73.306
Afschrijvingen en amortisatie	26.165	24.898
	110.383	98.204
Minder/meer overige opbrengsten	(463)	(426)
	109.920	97.778
Wijzigingen werkkapitaal en voorzieningen:		
Vorraden	(10.171)	(3.487)
Vorderingen	10.580	683
Kortlopende schulden	(7.381)	3.892
Voorzieningen	(2.821)	(3.070)
	(9.793)	(1.982)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	100.127	95.796

Dividenden worden beschikbaar gesteld in de vorm van keuzedividend. Alleen het dividend dat is uitgekeerd in contanten, is opgenomen in het kasstroomoverzicht.

De kasstroom uit operationele activiteiten over het jaar 2004 is met € 4,7 miljoen negatief beïnvloed doordat het boekjaar 2004 53 weken omvat, waardoor 13 maanden belasting is betaald in plaats van de gebruikelijke 12.

De kasstroom uit operationele activiteiten over het jaar 2003 is met € 7,1 miljoen negatief beïnvloed doordat de incasso van de weekfacturen van de afnemers van Prisma over week 51 door Kerstmis niet meer in week 52 kon plaatsvinden. Hierdoor zijn 51 weekomzetten in 2003 ontvangen in plaats van 52. In het boekjaar 2004 heeft deze post de kasstroom juist positief beïnvloed.

toelichting op de geconsolideerde balans

(voor zover niet anders vermeld, luiden de bedragen in € 1.000)

Activa

Immateriële vaste activa

Het verloop over 2004 kan als volgt worden weergegeven:

(x € 1.000)

	Goodwill	Vestigings- plaatsen en klantenrelaties	Software	Totaal
Stand begin boekjaar				
Aanschafwaarde	42.813	7.804	2.010	52.627
Cumulatieve amortisatie	(4.823)	(3.798)	(1.445)	(10.066)
	<u>37.990</u>	<u>4.006</u>	<u>565</u>	<u>42.561</u>
Mutaties in de boekwaarde				
Investerings			805	805
Acquisities	27.542	3.184		30.726
Amortisatie	(2.485)	(2.324)	(584)	(5.393)
	<u>25.057</u>	<u>860</u>	<u>221</u>	<u>26.138</u>
Stand einde boekjaar				
Aanschafwaarde	70.355	10.988	2.815	84.158
Cumulatieve amortisatie	(7.308)	(6.122)	(2.029)	(15.459)
	<u>63.047</u>	<u>4.866</u>	<u>786</u>	<u>68.699</u>

Materiële vaste activa

Het verloop over 2004 kan als volgt worden weergegeven:
(x € 1.000)

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Activa in uitvoering	Totaal
Stand begin boekjaar					
Aanschafwaarde	197.846	15.991	66.850	7.005	287.692
Cumulatieve afschrijvingen	(44.410)	(11.005)	(48.677)		(104.092)
	<u>153.436</u>	<u>4.986</u>	<u>18.173</u>	<u>7.005</u>	<u>183.600</u>
Mutaties in de boekwaarde					
Investerings	18.488	2.514	11.747	(2.703)	30.046
Desinvesterings	(1.496)		(230)		(1.726)
Acquisities	4.188	909	7.087	564	12.748
Afschrijvingen	(8.499)	(2.205)	(10.068)		(20.772)
	<u>12.681</u>	<u>1.218</u>	<u>8.536</u>	<u>(2.139)</u>	<u>20.296</u>
Stand einde boekjaar					
Aanschafwaarde	218.528	19.795	98.878	4.866	342.067
Cumulatieve afschrijvingen	(52.411)	(13.591)	(72.169)		(138.171)
	<u>166.117</u>	<u>6.204</u>	<u>26.709</u>	<u>4.866</u>	<u>203.896</u>

In de materiële vaste activa zijn activa begrepen die onder financial lease zijn verkregen ad € 4.254.

De samenstelling van de post bedrijfsgebouwen en -terreinen is als volgt:
(x € 1.000)

	2004	2003
Groothandelspanden en distributiecentra		
Terreinen	29.285	29.297
Gebouwen	72.118	67.496
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	17.335	11.344
	<u>118.738</u>	<u>108.137</u>
Winkelpanden in eigen gebruik	23.567	20.427
Winkelpanden verhuurd aan afnemers	23.812	24.872
	<u>166.117</u>	<u>153.436</u>

De oppervlakte van het onroerend goed in eigendom kan als volgt gespecificeerd worden:

(x 1.000 m²)

	2004	2003
Terreinen		
Centrale complex in Veghel	219	219
Overige locaties	429	464
Gebouwen		
Centrale complex in Veghel	116	116
Overige locaties	188	172
Winkelpanden (bruto verkoop vloeroppervlakte)		
Verhuurd aan afnemers	29	31
In eigen gebruik	19	18

De afname van de post terreinen hangt samen met de verkoop van 35.000 m² bosgrond te Putten.

Financiële vaste activa

Het verloop over 2004 kan als volgt weergegeven worden:

(x € 1.000)

	Deelnemingen	Vorderingen op deelnemingen	Leningen aan afnemers	Totaal
Stand begin boekjaar	1.380	500	4.138	6.018
Mutaties in de boekwaarde				
Investeringen	93			93
Kapitaalvermindering	(419)			(419)
Nieuwe leningen			2.533	2.533
Aflossingen		(500)	(3.238)	(3.738)
Dividend	(180)			(180)
Resultaat	793			793
Stand einde boekjaar	1.667	0	3.433	5.100

De niet-geconsolideerde deelnemingen kunnen als volgt gespecificeerd worden:

- O. Smeding & Zn. B.V. te Sint Annaparochie (49%) en C.H.P.M. van der Pol Holding B.V. te Vught (49%)
- Inkoop- en marketingorganisaties: Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A. te Beesd
- Grootverbruik Produktinformatie B.V. te Barneveld

De leningen aan afnemers zijn rentedragend. De rente is gebaseerd op euribor, verhoogd met een opslag.

Vlottende activa

Vorderingen en overlopende activa

(x € 1.000)

	2004	2003
Handelsdebiteuren	45.800	44.431
Vergoedingen van leveranciers	14.067	10.195
Vennootschapsbelasting	1.786	0
Overige vorderingen en overlopende activa	4.195	2.980
	<u>65.848</u>	<u>57.606</u>

De omvang van de post handelsdebiteuren wordt beïnvloed door de eindejaarsverkoop van kerstpakketten, waarvan betaling ten dele in januari plaatsvindt. In 2003 is de post handelsdebiteuren éénmalig met € 7,1 miljoen verhoogd zoals toegelicht op pagina 79.

In de overlopende activa zijn onder meer betaalde vergoedingen voor leveringsrechten aan supermarkten begrepen, die aan toekomstige jaren toegerekend worden.

Liquide middelen

(x € 1.000)

	2004	2003
Banktegoeden	22.137	0
Overige	5.921	7.594
	<u>28.058</u>	<u>7.594</u>

Passiva

Voorzieningen

(x € 1.000)

	Begin boekjaar	Overnames	Toevoegingen/ vrijval	Onttrekkingen	Einde boekjaar
Latente belastingen	12.436	808	2.942		16.186
Overige voorzieningen					
Pensioenen	7.007	101	6	(2.014)	5.100
Arbeidsongeschiktheids- kosten	2.323			(680)	1.643
Zegelacties	1.145	24	1.328	(1.245)	1.252
Franchiserisico's	1.640		(216)		1.424
	12.115	125	1.118	(3.939)	9.419
Totaal	24.551	933	4.060	(3.939)	25.605

Voor de pensioenen, die gebaseerd zijn op toegezegde pensioenregelingen, is een voorziening gevormd met inachtnaam van de bepalingen van de Richtlijnen. Dit is nader uiteengezet op pagina 66 en 88. Bovendien is inzicht gegeven in alle pensioenregelingen en de financiering daarvan. Hieronder is bovendien een ingegane pensioenverplichting opgenomen. De voorzieningen zijn gebaseerd op actuariële berekeningen.

Dochteronderneming Sligro Food Group Nederland B.V. is eigen risicodragers voor de Wet Arbeidsongeschiktheidsverzekering (Pemba-wetgeving).

De voorziening voor arbeidsongeschiktheidskosten omvat alle kosten voor langdurige arbeidsongeschiktheid, die hun oorsprong vinden in de periode voor de balansdatum. Dit betreft de contante waarde van de geschatte toekomstige kosten voor het eigenrisicodragerschap, alsmede suppleties daarop ingevolge de CAO Groothandel in Levensmiddelen.

Er is een stop-loss verzekering afgesloten, die dekking biedt voor een jaarlast, die de gebruikelijke met meer dan 100% overschrijdt.

De voorziening voor zegelacties heeft betrekking op de uitstaande verplichting voor aan klanten verstrekte zegels.

De voorziening voor franchiserisico's hangt samen met verstrekte borgstellingen en terugkoopverklaringen jegens financiële instellingen ten behoeve van franchisenemers.

Alle overige voorzieningen hebben een overwegend langlopend karakter, maar niet langer dan vijf jaar.

Langlopende schulden

(x € 1.000)

	Resterende looptijd (jaren)	Aflossings- verplichting	2004	2003
4,68% USD-lening	7	0	51.173	0
5,09% USD-lening	10	0	51.172	0
In 2004 geheel afgeloste leningen		0	0	20.153
Variabele lening	1	5.672	5.672	10.210
Variabele lening	8	2.850	22.088	24.938
Variabele lening	1	1.844	1.844	1.957
Variabele lening	1	1.134	1.361	2.495
4,55% lening	3	363	1.117	1.480
5,92% lening	1	227	227	794
5,56% achtergestelde lening	1	567	567	1.986
Variabele achtergestelde lening	1	582	582	1.166
Variabele achtergestelde lening	1	260	388	777
Financial lease verplichtingen	2	2.242	5.419	0
		15.741	141.610	65.956
Aflossingsverplichting binnen 1 jaar			15.741	18.365
Leningen langer dan 1 jaar			125.869	47.591
Aflossingsverplichting na 5 jaar			110.183	12.080

Het saldo van de dollarleningen is opgenomen onder aftrek van direct daarop betrekking hebbende kosten, die systematisch ten laste van het resultaat gebracht worden.

De 4,68% USD-lening is via een cross currency interest rate swap omgezet in een 3,9225% EUR-lening. De 5,09% USD-lening is omgezet in een EUR-lening met een variabele opslag van 53bp boven euribor. Het voordelig koersverschil ad € 3.681 op de leningen is opgenomen onder overige schulden. De reële waarde van de swaps belooft negatief € 4.900. Het voordelig koersverschil is hierin begrepen.

Bij de variabele leningen wordt de rente periodiek aangepast aan de ontwikkelingen op de geldmarkt. Het renteniveau is gebaseerd op euribor plus een opslag.

De terugbetaling van de achtergestelde leningen is achtergesteld bij de vorderingen van alle andere bestaande en toekomstige crediteuren.

Zekerheden

Er zijn geen zekerheden gesteld. Wel dient Sligro Food Group ultimo 2004 aan de volgende ratio's te voldoen:

(x € 1.000)

	Voorwaarde	Werkelijk
Eigen vermogen/totaalvermogen	> 20%	43%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie immateriële activa/netto rentelasten	> 4,0	35,3
Netto rentedragende schuld/bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie	< 2,75 ¹⁾	1,3

¹⁾ voor USD-leningen < 3,0

Aan alle ratio's wordt derhalve ruimschoots voldaan.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

(x € 1.000)

	2004	2003
Vennootschapsbelasting	2.531	5.286
BTW en accijnzen	10.087	10.040
Loonheffing	1.720	2.740
Sociale premies	249	514
Pensioenpremies	1.310	385
	<u>15.897</u>	<u>18.965</u>

Overige schulden en overlopende passiva

(x € 1.000)

	2004	2003
Personeel	15.277	12.816
Klantenbonussen	5.199	4.418
Emballage	2.144	2.437
Overige	10.285	9.664
	<u>32.905</u>	<u>29.335</u>

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Claims

Tegen Sligro Food Group en/of groepsmaatschappijen zijn claims ingediend die door haar worden betwist. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt, mede op grond van ingewonnen juridisch advies, aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zullen hebben.

Huurverplichtingen

Huurverplichtingen zijn aangegaan voor eigen huisvesting. De huursom op jaarbasis beloopt € 12,0 miljoen (2003: € 5,0 miljoen). De maximale verplichting, te weten de verschuldigde huur over de totale contractuele looptijd, bedraagt € 95,2 (2003: € 33,8) miljoen, waarvan € 40,4 (2003: € 12,4) miljoen een looptijd heeft van méér dan vijf jaar. Daarnaast zijn huurverplichtingen aangegaan ten behoeve van panden voor afnemers.

De betreffende huurbedragen worden geheel doorbelast. Het hiermee genoemde jaarbedrag beloopt € 6,2 (2003: € 6,4) miljoen. Er zijn operationele leaseverplichtingen met een jaarlast in 2005 van € 1,0 miljoen en een totale verplichting van € 2,3 miljoen. Er zijn geen verplichtingen uit hoofde van off-balanceovereenkomsten.

Terugkoopverklaringen en borgstellingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retailafnemers met een totaal obligo van € 18,7 (2003: € 20,3) miljoen. Ten opzichte van deze terugkoopverklaringen staan desbetreffende bouwkundige voorzieningen, voorraden en inventaris tot zekerheid, zodat daaruit normaliter geen belangrijke financiële nadelen kunnen ontstaan. Voor zover toch noodzakelijk zijn voor eventuele verliezen voorzieningen getroffen. Daarenboven zijn garanties en borgtochten verstrekt voor financieringen van afnemers voor een bedrag van € 0,3 (2003: € 0,4) miljoen.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2004 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 5,0 (2003: € 2,3) miljoen.

Er zijn binnen de groep naast enige individuele regelingen twee pensioenregelingen, die samenhangen met de twee CAO's die op de groepsactiviteiten van toepassing zijn.

De medewerkers van EM-TÉ Supermarkten vallen onder de CAO voor personeel van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen. De pensioenregeling is ondergebracht bij het bedrijfspensioenfonds voor het kruideniersbedrijf. De pensioenregeling betreft een geïndexeerde middelloonregeling. Dit pensioenfonds verstrekt geen informatie ten behoeve van Richtlijn 271.

Het bedrijfspensioenfonds kent een gezonde financiële situatie. De bestaande branche uitsluiting wordt sinds 1 januari 2004 geleidelijk omgevormd tot een prepensioenregeling.

De overige medewerkers van de groep vallen onder de bepalingen van de CAO Groothandel in Levensmiddelen. De pensioenregeling is ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group, die tevens de prepensioenregeling uitvoert. Tot 1 januari 2005 was de prepensioen- en pensioenregeling van de VEN-medewerkers ondergebracht bij het bedrijfspensioenfonds voor de groothandel in levensmiddelen. Vanaf dat tijdstip wordt de regeling uitgevoerd door de Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group. Dit zal in 2005 tot een wijziging van de pensioenvoorziening en de goodwill leiden.

De groothandelspensioenregeling betreft een geïndexeerde middelloonregeling, waarvoor een doorsneepremie wordt berekend. De prepensioenregeling betreft eveneens een geïndexeerde middelloonregeling met een doorsneepremie. Van deze doorsneepremie is een deel bestemd voor de financiering van extra voorwaardelijke prepensioenaanspraken voor medewerkers die sinds 1 januari 1997 onafgebroken in dienst zijn en blijven tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Deze extra

aanspraken bestaan uit het verschil tussen het beoogde pensioenniveau en de opgebouwde en nog op te bouwen rechten.

Het bestuur van de pensioenfondsen is paritair samengesteld en bepaalt onder meer de omvang van de indexatie. Hierbij wordt rekening gehouden met statuten en reglementen, het beleid van het bedrijfstakpensioenfonds en het toezicht door de Pensioen- en Verzekeringskamer.

De financieringsovereenkomst tussen het Sligro-pensioenfonds en de Sligro Food Group-bedrijven houdt in dat bij tekorten van het pensioenfonds de bedrijven in belangrijke mate de financiële risico's dragen. Volgens prognoseberekeningen van de actuaire van het pensioenfonds beschikt het fonds ultimo 2004 over reserves ter hoogte van circa 29% van de netto voorziening verzekeringsverplichtingen. Volgens recente richtlijnen van de Pensioen- en Verzekeringskamer dient het fonds over 14% reserves te beschikken om als prudent gefinancierd aangemerkt te worden. Ultimo 2004 had het pensioenfonds haar beleggingen voor 77% in vastrentende waarden belegd en voor 23% in aandelen.

De pensioenvoorziening ultimo 2004 is als volgt samengesteld:

Individuele posten	180
Op basis van Richtlijn 271	4.920
	5.100

Zoals op pagina 66 onder het hoofd stelselwijziging pensioenen toegelicht, wordt met ingang van 2004 een pensioenvoorziening gevormd onder inachtnaam van Richtlijn 271 van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze richtlijn sluit aan op IAS-19 Personeelsbeloningen.

Hiertoe zijn actuariële berekeningen gemaakt met de volgende veronderstellingen:

Disconteringsvoet	5,25%
Opbrengst fondsbeleggingen	5,75%
Inflatie	2,00%
Algemene salarisverhoging	2,50%
Carrière salarisverhoging 15-34 jaar	4% aflopend tot 1%
Indexatie actieven	2,00%
Indexatie inactieven	1,50%

Als sterftetafel is GBM/GBV 1995-2000 met één jaar leeftijdsterugstelling gehanteerd.
Op basis van die berekeningen kan de volgende informatie verstrekt worden.

89

Verplichting op 27 december 2003	48.974
Servicekosten	3.731
Rentekosten	2.543
Uitkeringen	(1.090)
	<hr/>
Verplichting op 1 januari 2005	54.158
	<hr/> <hr/>
Reële waarde pensioenactiva op 27 december 2003	42.072
Bijdragen	6.260
Uitkeringen	(1.090)
Administratiekosten e.d.	(532)
Rendement	2.528
	<hr/>
Pensioenactiva op 1 januari 2005	49.238
	<hr/> <hr/>
Verplichtingen minus reële waarde pensioenactiva	4.920
Dit bedrag is als pensioenvoorziening onder Richtlijn 271 verantwoord.	<hr/> <hr/>
Pensioenlasten	
Servicekosten	3.731
Administratiekosten	532
Werknemersbijdragen	(2.180)
	<hr/>
Netto servicekosten	2.083
Rentekosten	2.543
Rendement	(2.528)
	<hr/>
Pensioenkosten toegezegde regelingen	2.098
Toegezegde bijdrageregelingen	2.334
	<hr/>
Pensioenkosten	4.432
	<hr/> <hr/>

vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2004

(x € 1.000)

	2004	2003	2002
Resultaat van de deelnemingen na belastingen	56.082	46.247	38.731
Overig resultaat na belastingen	(1.176)	(1.453)	(1.707)
Resultaat na belastingen	54.906	44.794	37.024

vennootschappelijke balans per 1 januari 2005

vóór winstbestemming

(x € 1.000)

	1 januari 2005	27 december 2003	28 december 2002
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	15.054	15.995	16.936
Financiële vaste activa	208.464	178.716	132.469
	223.518	194.711	149.405
Vlottende activa			
Liquide middelen	53	1	463
	53	1	463
	223.571	194.712	149.868
	1 januari 2005	27 december 2003	28 december 2002
Passiva			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.474	2.412	2.341
Agio	25.744	24.220	22.827
Overige reserves	137.278	101.242	69.992
Onverdeelde winst	54.906	44.794	37.024
	220.402	172.668	132.182
Langlopende schulden	355	3.256	7.217
Kortlopende schulden			
Aflossingsverplichtingen	2.770	3.962	3.566
Groepsmaatschappijen	44	14.826	6.903
	2.814	18.788	10.469
	223.571	194.712	149.868

toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening

(voor zover niet anders vermeld, luiden de bedragen in € 1.000)

Algemeen

Voor de waarderingsgrondslagen en de grondslagen voor de resultaatbepaling wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

92

De bezoldiging van de in 2004 werkzame bestuurders van de vennootschap bedroeg € 1.628 (2003: € 1.499). Bovendien is een reservering getroffen voor affinanciering van de pensioenregeling tot 1 januari 2005 ad € 400.

Deze kan als volgt gespecificeerd worden:

(x € 1.000)

	A.J.L. Slippens		H.L. van Rozendaal		K.M. Slippens		J.G.M. Geerdink	
	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003
Vast salaris	259	259	233	233	194	156	179	233
Korte termijn bonus	103	119	93	107	93	100	0	107
Lange termijn bonus	103	0	93	0	93	0	0	0
Pensioenpremie	61	61	56	56	23	23	45	45
Totaal	526	439	475	396	403	279	224	385

De korte en lange termijn bonus hebben betrekking op de prestaties in het betreffende jaar. Ze worden uitbetaald in het daaropvolgende jaar. Deze bonussen zijn afhankelijk van de mate waarin de budgettaire winstdoelstelling wordt gerealiseerd. Indien daarvan minder dan 90% wordt gerealiseerd, is er geen bonus, terwijl realisatie van de doelstelling tot een korte termijn bonus van 30% (2003: 40%) van het vast salaris leidt. De lange termijn bonus is gelijk aan de korte termijn bonus, maar moet besteed worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group, die tenminste vier jaar moeten worden behouden. Uit bovenstaande opstelling kan afgeleid worden dat de doelstelling in beide jaren overschreden is.

De jaarbeloning voor de president-commissaris belooft € 23 (2003: € 19) en voor de overige commissarissen € 18 (2003: € 14). De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 78 (2003: € 61). Aan commissarissen worden geen opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

Het verloop van de tot en met het boekjaar 2002 verstrekte optierechten kan als volgt weergegeven worden:

	Resterende looptijd in maanden	Koers in €	A.J.L. Slippens	H.L. van Rozendaal	K.M. Slippens
Stand begin boekjaar			80.000	80.000	60.000
Aantal in jaar uitgeoefend			(20.000)	(40.000)	(10.000)
Stand einde boekjaar			60.000	40.000	50.000
Uitoefenkoers			18,10	18,10/15,55	15,25
Beurskoers op moment van uitoefenen			24,40	24,40/25,80	24,40
De stand ultimo 2004 bestaat uit:					
Toekenningsjaar 2000	3	15,60			10.000
Toekenningsjaar 2001	3/15	15,55/13,40	20.000		10.000
Toekenningsjaar 2002	15/27	22,06/19,01	20.000	20.000	10.000
Toekenningsjaar 2003	27	22,04	20.000	20.000	20.000

De lagere koers heeft betrekking op de heer K.M. Slippens. Optierechten zijn niet afgedekt. Bij uitoefening van optierechten worden nieuwe aandelen uitgegeven.

Het verloop van het aandelenbezit kan als volgt weergegeven worden:

	A.J.L. Slippens	H.L. van Rozendaal	K.M. Slippens
Stand begin boekjaar	647.018	41.242	3.086
Aankoop/dividend	0	13.758	4.104
Verkoop	0	0	0
Stand einde boekjaar	647.018	55.000	7.190

De heer H.J. Hielkema, president-commissaris bezit 2.289 aandelen Sligro Food Group N.V.. De overige commissarissen bezitten geen aandelen in de vennootschap.

toelichting op de vennootschappelijke balans

(voor zover niet anders vermeld, luiden de bedragen in € 1.000)

Activa

(x € 1.000)

	2004	2003
Immateriële vaste activa		
Stand begin boekjaar		
Aanschafwaarde	18.819	18.819
Cumulatieve amortisatie	(2.824)	(1.883)
	<u>15.995</u>	<u>16.936</u>
Mutaties in de boekwaarde		
Amortisatie	(941)	(941)
Stand einde boekjaar		
Aanschafwaarde	18.819	18.819
Cumulatieve amortisatie	(3.765)	(2.824)
	<u>15.054</u>	<u>15.995</u>

94

Financiële vaste activa

De deelnemingen betreffen alleen groepsmaatschappijen.

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € 1.000)

	2004	2003
Stand begin boekjaar	178.716	132.469
Resultaat	56.082	46.247
Stelselwijziging	(1.334)	0
Dividend	(25.000)	0
Stand einde boekjaar	<u>208.464</u>	<u>178.716</u>

De stelselwijziging is toegelicht op pagina 66.

Passiva

Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 10.000.824, verdeeld in 200 prioriteitsaandelen, 41.670.000 preferente aandelen en 41.670.000 gewone aandelen, alle met een nominale waarde van € 0,12. Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 1 januari 2005 € 2.474.060, verdeeld in 200 prioriteitsaandelen en 20.616.970 gewone aandelen. Aan een beperkt aantal leden van het senior-management (inclusief directie) zijn in het verleden optierechten toegekend, waarbij de opties de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend kunnen worden. Sinds het boekjaar 2003 worden geen opties meer toegekend.

Bij uitoefening van opties en bij aandelentransacties zijn voor de verkrijgers regels opgesteld ter voorkoming van misbruik van voorkennis. Bovendien kunnen alleen transacties in aandelen of opties verricht worden gedurende twee weken na publicatie van de jaarcijfers, de halfjaarcijfers en de aandeelhoudersvergadering en voor zover er in die periode geen sprake is van mogelijke voorkennis.

Toekenningsjaar	Uitstaand aantal opties	Uitoefenkoers (€)
2000	10.000	15,60
2001	52.000	15,55/13,40
2002	98.000	22,06/19,01
2003	112.000	22,04
	<u>272.000</u>	<u>20,30 gemiddeld</u>

Onverdeelde winst

Indien het voorgestelde dividend geheel in contanten zou worden opgenomen belooft het totale dividend 20.617.

Langlopende schulden

(x € 1.000)

	Resterende looptijd (jaren)	Aflossings verplichting binnen 1 jaar	2004	2003
Variabele lening	1	1.134	1.361	2.495
5,92% lening	1	227	227	794
5,56% achtergestelde lening	1	567	567	1.986
Variabele achtergestelde lening	1	582	582	1.166
Variabele achtergestelde lening	1	260	388	777
		<u>2.770</u>	<u>3.125</u>	<u>7.218</u>
Aflossingsverplichting binnen 1 jaar			<u>2.770</u>	<u>3.962</u>
Leningen langer dan 1 jaar			<u>355</u>	<u>3.256</u>
Aflossingsverplichting na 5 jaar			<u>0</u>	<u>0</u>

Alle leningen zijn tegen gelijke condities doorgeleend aan dochterondernemingen.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De vennootschap maakt deel uit van de fiscale eenheid Sligro Food Group N.V.. Op grond daarvan is zij aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden voortvloeiende uit rechtshandelingen van haar directe en indirecte meerderheidsdeelnemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 67.

Veghel, 27 januari 2005

De raad van commissarissen
H.J. Hielkema, president
T.J.M. van Hedel
J.H. Menkveld
F.K. De Moor

De directie
A.J.L. Slippens, voorzitter
H.L. van Rozendaal
K.M. Slippens

Accountantsverklaring**Opdracht**

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2004 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd. De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de leiding van de vennootschap. Het is onze verantwoordelijkheid een accountantsverklaring inzake de jaarrekening te verstrekken.

Werkzaamheden

Onze controle is verricht overeenkomstig in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen met betrekking tot controleopdrachten. Volgens deze richtlijnen dient onze controle zodanig te worden gepland en uitgevoerd, dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen onjuistheden van materieel belang bevat. Een controle omvat onder meer een onderzoek door middel van deelwaarnemingen van informatie ter onderbouwing van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. Tevens omvat een controle een beoordeling van de grondslagen voor financiële verslaggeving die bij het opmaken van de jaarrekening zijn toegepast en van belangrijke schattingen die de leiding van de vennootschap daarbij heeft gemaakt, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat onze controle een deugdelijke grondslag vormt voor ons oordeel.

Oordeel

Wij zijn van oordeel dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en de samenstelling van het vermogen op 1 januari 2005 en van het resultaat over het per die datum beëindigde boekjaar in overeenstemming

met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en voldoet aan de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW.

's-Hertogenbosch, 27 januari 2005

KPMG Accountants N.V.

Winstverdeling

De directie stelt met toestemming van Stichting Prioriteit Sligro Groep voor de winst over 2004 als volgt te verdelen:

(x € 1.000)

Toevoeging aan de overige reserves	34.289
Beschikbaar voor dividend (€ 1,00 per aandeel)	20.617
	<u>54.906</u>

Op voorstel van Stichting Prioriteit Sligro Groep zal dit dividend naar keuze van de aandeelhouder kunnen worden opgenomen in contanten of in een nader vast te stellen verhouding in aandelen. Deze verhouding zal op 13 april 2005 bekend worden gemaakt. De uitkering in aandelen zal voor de aandeelhouder ongeveer gelijkwaardig zijn aan de uitkering in contanten.

In artikel 51 van de statuten wordt bepaald dat de vennootschap aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen kan doen voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.

Uit de winst, voor zover die mag worden uitgekeerd, wordt allereerst op de preferente aandelen en de prioriteitsaandelen op jaarbasis uitgekeerd het hierna te noemen percentage van het nominaal op die aandelen gestorte bedrag. Voor preferente aandelen is dat percentage gelijk aan het gemiddelde van de prolongatiekoersen, gewogen naar het aantal dagen waarvoor deze koersen golden, gedurende het boekjaar waarover de uitkering geschiedt, verhoogd met anderhalf. Onder prolongatiekoers wordt verstaan de prolongatiekoers die wordt vastgesteld door Euronext Amsterdam N.V. gepubliceerd in haar Officiële Prijscourant. Voor prioriteitsaandelen is dat percentage gelijk aan de wettelijke rente per het einde van het boekjaar waarover de winst is vastgesteld. Op de preferente aandelen en de prioriteitsaandelen geschieden geen verdere winstuitkeringen.

De directie is, doch slechts met goedkeuring van de prioriteit, bevoegd de na toepassing van het vorige lid resterende winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves. De algemene vergadering kan echter, doch slechts met een meerderheid van tweederden van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, besluiten de reservering ongedaan te maken.

De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst, staat ter beschikking van de algemene vergadering.

Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.

De directie kan, doch slechts met goedkeuring van de prioriteit, besluiten tot uitkering van

een interimdividend, indien aan het vereiste van lid 1 van dit artikel is voldaan en daarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 BW. De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen 8 dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt. Op de uitbetaling van het interimdividend is lid 9 tweede zin van dit artikel van overeenkomstige toepassing.

De algemene vergadering kan, doch slechts op voorstel van de prioriteit, besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve.

De algemene vergadering kan, doch slechts op voorstel van de prioriteit, besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap of in certificaten daarvan, zulks onverminderd het in deze statuten ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde. Winstuitkeringen vinden plaats ter plaatse en ten tijde als door de algemene vergadering te bepalen, doch uiterlijk binnen een maand na het daartoe door de algemene vergadering genomen besluit.

Winstuitkeringen worden aangekondigd per brief aan aandeelhouders en tevens bij advertentie in een landelijk verschijnend dagblad en, indien aandelen officieel ter beurze zijn genoteerd, in de Officiële Prijscourant van Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam.

Winstuitkeringen waarover binnen 5 jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.

Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

Bijzondere zeggenschapsrechten

Stichting Prioriteit Sligro Groep heeft als doel het houden en beheren van prioriteits aandelen in het kapitaal van de vennootschap en het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten, meer speciaal het stemrecht.

De zeggenschapsrechten van de prioriteit betreffen voornamelijk het doen van voorstellen voor uitgifte dan wel inkoop van aandelen en de prioriteit heeft bepaalde bevoegdheden bij winstuitkeringen zoals hiervoor toegelicht.

De directie kan alleen met goedkeuring van de prioriteit besluiten de winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves of besluiten tot uitkering van een interim-dividend.

De algemene vergadering kan alleen op voorstel van de prioriteit besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve of tot uitkering van de winst in aandelen van de vennootschap.

Tenslotte kan de algemene vergadering slechts op voorstel van de prioriteit besluiten tot wijziging van de statuten, tot het aangaan van een juridische fusie of tot ontbinding van de vennootschap.

Het bestuur van de Stichting Prioriteit Sligro Groep bestaat uit bestuursleden A, de fungerende directeuren van de Vennootschap, bestuursleden B, de fungerende leden van de raad van commissarissen van de Vennootschap en bestuursleden C, de heren J.J.A. Slippens en A.P. Dijkstra namens de Stichting Administratie-kantoor Slippens.

Stichting Preferente Aandelen Sligro Groep heeft op 31 maart 2003 voor een periode van drie jaar het recht verkregen tot het nemen van preferente aandelen in de vennootschap, doch slechts mits door die uitgifte het totale nominale bedrag aan uitgegeven preferente aandelen niet meer bedraagt of kan bedragen dan de helft van het voor de uitgifte te eniger tijd in de vorm van gewone aandelen geplaatste kapitaal.

De stichting heeft tot doel het behartigen van de belangen van de vennootschap van de met haar verbonden rechtspersonen en ondernemingen en van alle daarbij betrokkenen en voorts al hetgeen daarmee in verband staat of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Het bestuur wordt gevormd door de heren A.I.M. van Mierlo, A.A.C.C. Rademakers en A.J.L. Slippens.

Stichting Preferente Aandelen Sligro Groep

De directie van Sligro Food Group N.V. en het bestuur van de Stichting Preferente Aandelen Sligro-groep verklaren hiermede, dat naar hun gezamenlijke oordeel voldaan is aan de ten aanzien van de onafhankelijkheid van de bestuurders van de Stichting Preferente Aandelen Sligro-groep gestelde eisen als bedoeld in Bijlage X bij het Fondsen-reglement van Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam.

Bestuur Stichting Preferente Aandelen
Sligro Groep
Directie Sligro Food Group N.V.

Stichting Prioriteit Sligro Groep

De directie van Sligro Food Group N.V. en het bestuur van de Stichting Prioriteit Sligro-groep verklaren hiermede, dat naar hun gezamenlijke oordeel voldaan is aan de ten aanzien van de onafhankelijkheid van de bestuurders van de Stichting Prioriteit Sligro-groep gestelde eisen als bedoeld in Bijlage X bij het Fondsenreglement van Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam.

Bestuur Stichting Prioriteit Sligro Groep
Directie Sligro Food Group N.V.

Opheffing stichtingen

In de algemene vergadering van aandeelhouders van 30 maart 2005 wordt een statutenwijziging voorgesteld, die onder meer inhoudt dat bovengenoemde stichtingen worden opgeheven.

De besturen van deze stichtingen hebben hiermee ingestemd en daarom deze mededeling mede ondertekend.

Bestuur Stichting Preferente Aandelen
Sligro Groep
Bestuur Stichting Prioriteit Sligro Groep

(voor zover niet anders vermeld, luiden de bedragen in € 1.000) ⁸⁾

	2004	2003	2002	2001
-Resultaat				
Netto omzet	1.446.934	1.355.941	1.299.028	1.171.940
Bedrijfsresultaat	84.218	73.306	65.482	45.144
Resultaat na belasting	54.906	44.794	37.024	25.270
Kasstroom uit operationele activiteiten	67.839	62.743	74.219	50.640
Voorgesteld dividend	20.617	18.089	14.631	9.979
-Vermogen				
Eigen vermogen ¹⁾	220.402	172.668	132.182	96.168
Netto geïnvesteerd vermogen ²⁾	365.480	286.338	275.449	226.499
Totaalvermogen	510.057	401.720	387.107	308.856
-Medewerkers				
Jaargemiddelde (fulltime)	2.984	2.746	2.561	2.129
Personeelskosten	101.627	90.717	84.080	72.229
-Investerings				
Netto-investeringen ³⁾	28.320	31.667	27.089	7.150
Afschrijvingen ³⁾	20.772	20.249	18.007	16.979
-Verhoudingsgetallen				
Toename omzet in %	6,7	4,4	10,8	49,9
Toename resultaat na belasting in %	22,6	21,0	46,5	36,6
Bruto omzetresultaat in % omzet	19,2	18,6	17,8	15,7
Bedrijfsresultaat in % omzet	5,8	5,4	5,0	3,9
Resultaat na belastingen in % omzet	3,8	3,3	2,8	2,2
Rendement gemiddeld eigen vermogen ⁴⁾	28,0	29,4	32,4	30,1
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen ⁵⁾	26,2	26,1	25,2	19,8
Eigen vermogen in % totaal vermogen	43,2	43,0	34,0	31,0
Rentedekking	35,3	18,9	8,3	7,3
Omzet per medewerker (fulltime)	485	494	507	550
Personeelskosten per medewerker (fulltime)	34,1	33,0	32,8	33,9
-Gegevens per aandeel van € 0,12 nominaal ⁶⁾				
Aantal uitstaande aandelen (x 1.000)	20.617	20.099	19.508	19.006
Eigen vermogen	10,69	8,59	6,78	5,06
Resultaat na belastingen ⁷⁾	2,67	2,23	1,92	1,35
Cash flow ⁷⁾	3,94	3,47	3,06	2,32
Voorgesteld dividend	1,00	0,90	0,75	0,53

¹⁾ Voor winstverdeling

²⁾ Vaste activa plus werkkapitaal minus bankschuld, banktegoeden en aflossingsverplichtingen per jaar ultimo

³⁾ Met betrekking tot materiële vaste activa

⁴⁾ Berekend op basis van het resultaat na belastingen

⁵⁾ Berekend over het gewogen gemiddelde

⁶⁾ Cijfers over voorgaande jaren herrekend in verband met aandelensplitsingen in 2003, 1998 en 1995

⁷⁾ Berekend over het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen

⁸⁾ Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn de cijfers over voorgaande jaren niet herrekend

2000	1999	1998	1997	1996	1995
781.899	733.592	675.955	564.863	432.348	392.750
30.552	30.031	24.177	20.242	15.780	13.688
18.503	17.504	13.689	11.355	8.939	7.393
17.432	19.198	15.887	19.519	16.287	10.223
7.383	7.224	5.445	4.432	3.586	2.819
71.646	54.488	47.835	38.098	39.665	27.847
154.132	125.834	109.526	88.965	69.619	60.661
201.388	179.137	166.120	141.647	115.765	93.636
1.769	1.680	1.575	1.320	1.016	940
53.844	49.049	45.075	38.254	28.153	25.579
19.367	20.332	18.248	17.683	9.531	7.551
12.355	11.045	10.216	8.914	6.846	6.141
6,6	8,5	19,7	30,7	10,1	19,2
5,7	27,9	20,6	27,0	20,9	13,1
17,1	16,9	16,5	16,5	15,8	15,5
3,9	4,1	3,6	3,6	3,6	3,5
2,4	2,4	2,0	2,0	2,1	1,9
29,3	34,2	31,9	29,2	26,5	28,1
21,8	25,5	24,4	25,5	24,2	24,4
35,6	30,4	28,8	26,9	34,3	29,7
8,1	9,4	7,7	8,0	7,7	6,0
442	437	429	428	426	418
30,4	29,2	28,6	29,0	27,7	27,2
18.458	18.060	17.778	17.442	17.180	15.530
3,88	3,02	2,69	2,19	2,31	1,80
1,01	0,98	0,78	0,66	0,55	0,49
1,69	1,60	1,36	1,18	0,97	0,89
0,40	0,40	0,31	0,26	0,21	0,18

Gezamenlijke Ondernemingsraad Sligro Food Group/VEN Groothandelcentrum

E. den Boer	W. van Gorkom	D. Krabbendam
P. Bogaard	A. Heida	F. van der Lelij
R. van den Broek	S. op 't Hof	T. Oosthoek
A. van Broekhoven	G. Hommerson	D. Pool
F. de Bruijn	W. Jansen	G. Roukens
T. Cissen	H. Jaspers	J. Smit
S. Dekkers	M. Keijzer	M. Teeuwen
K. Doorn	P. Kempkes	J. Teklenburg
R. Driessen	R. van Kommer	M. van Tienhoven-van Vught
E. Goedhart-Joosten	G. Kox	D. Vermeer

Sleutelfunctionarissen ¹⁾

A. Aalders	controller
A. Bakens	projectmanager
K. de Boer	hoofd assortimentsmanagement Prisma Food Retail
A. van Boxtel	softwarespecialist
P. Damoiseaux	vestigingsdirecteur Sligro Maastricht
P. van Dijk	operations manager Sligro
M. van Dinther	national account manager
P. Dirven	directeur Sligro Fresh Partners
J. Hoenselaars	hoofd opleidingen
F. Hofstra	vestigingsdirecteur Sligro Drachten
J. Hulleman	hoofd kwaliteit en facilitaire dienst
W. Jansen	hoofd in- en externe communicatie
H. Jaspers	hoofd automatisering
P. Josemans	operations manager distributiecentra
H. Kafoe	hoofd inkoop dranken en delifood
P. Lampert	vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen
W. Pajmans	hoofd administratie
P. Peels	operations manager Sligro
A. de Rooij	hoofd inkoop vers
T. van der Steen	hoofd Cis & Co
G. van de Ven	hoofd inkoop food I
H. Verberk	operations manager projecten
J. Verhagen	hoofd inkoop non food
A. Verlouw	hoofd bouwzaken
S. van Vijfeijken	hoofd groothandels- en winkelinrichting
W. van Wijk	vestigingsdirecteur Sligro Den Haag

¹⁾ Deze vormen tezamen met het management van de groepsmaatschappijen de zogenaamde Kernploeg

Colofon

Vormgeving en begeleiding

W.C.A.A. Jansen

A.M.A.P. van der Valk

E.E.C.M. Hoogers

Druk

Bek Grafische Producties, Veghel

The 2004 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English.

Should different interpretations arise, the Dutch language version prevails.

Copies of the annual report in Dutch and English are available on request from Public Relations Department, Sligro Food Group N.V., Veghel, The Netherlands.

