

Voor Delhaize Groep was 2013 een jaar van belangrijke veranderingen. Eerst en vooral zijn wij fier op de grote professionaliteit en toewijding waarmee Pierre-Olivier Beckers en Frans Muller de CEO transitie verzekerden. Het bewijs is te zien in onze resultaten van 2013, die ik binnen enkele minuten zal toelichten.

Voor regeringen zoals voor ondernemingen is een voorspoedige overgang in leiderschap het teken van een succesvol bestuur. Dit reflecteert de wijsheid van onze oprichters en onze aandeelhouders. Voor Delhaize Groep is dit de eerste keer dat de CEO geen lid is van de stichtende families. Net zoals andere succesvolle familiale ondernemingen die deze overgang meemaakten, was dit slechts mogelijk dankzij de sterke nalatenschap van toegewijde familiale en niet-familiale aandeelhouders, en een Raad van Bestuur in dewelke jullie een groot vertrouwen hebben.

Ik wil jullie vandaag ook een aantal andere wijzigingen meedelen binnen onze Raad van Bestuur en ons Executief Comité, en een aantal cruciale beslissingen nader verklaren, die de Raad in 2013 nam, met oog op de verbetering van onze resultaten en het creëren van aandeelhouderswaarde. Ik hoop dat jullie na deze toespraak, en na de toespraak van onze nieuwe CEO, Frans Muller, zullen concluderen dat jullie vertrouwen goed besteed is.

Laten we beginnen met enkele belangrijke wijzigingen binnen onze Raad van Bestuur. De eerste is het vertrek met pensioen van **Hugh Farrington**, na een bestuurschap van vele jaren. Hugh, kan je a.u.b. rechtstaan. Hugh was 11 jaar in dienst bij Delhaize, en vóór hij lid werd van de Raad van Bestuur was hij Voorzitter en CEO van Hannaford Brothers, onze succesvolle onderneming in het Noordoostelijke deel van de V.S. Wij zullen Hugh's waardevolle bijdragen, zijn schat aan kennis en zijn passie voor de onderneming missen. Sta me dus toe, in naam van de Raad van Bestuur, het Executief Comité en de hele onderneming een oprechte "dank u" aan jou te zeggen, Hugh.

Met het aftreden van Hugh stelt de Raad van Bestuur u een nieuwe onafhankelijke bestuurder voor ter overweging en goedkeuring tijdens deze vergadering: **Johnny Thijs**. Dhr. Thijs is voor velen onder jullie reeds goed gekend. Hij is een doorwinterde executive, heeft verschillende hogere leidersfuncties bekleed bij Masterfoods, Jacobs-Suchard, AB Inbev, Ter Beke en was recentelijk CEO van de Belgische Post. Met zijn grote en gedegen ervaring zijn wij overtuigd dat hij de Raad van Bestuur van Delhaize Groep een groot internationaal perspectief alsook een scherp inzicht in de klantendynamiek zal bijbrengen.

We hebben eveneens belangrijke wijzigingen aangebracht binnen ons Executief Comité. Op basis van de aanbeveling van onze CEO, benoemde de Raad van Bestuur **Dirk Van den Berghe** als lid van het EC. Dirk is CEO van Delhaize België en Luxemburg, en is reeds 15 jaar in dienst bij Delhaize Groep, waar hij doorheen verschillende leidinggevende functies belangrijke bijdragen geleverd heeft.

Het Executief Comité verwelkomt eveneens **Marc Croonen**, die, alweer op aanbeveling van onze CEO, door de Raad van Bestuur werd aangeworven als nieuwe Chief Human Resources Officer. Marc brengt een grote ervaring met zich mee, die hij als senior Human Resources professional heeft opgebouwd in andere topbedrijven hier in België.

De andere leden van het EC zijn: **Kostas Macheras**, die aan het hoofd staat van onze activiteiten in Zuidoost-Europa en Azië, **Pierre Bouchut**, onze CFO, die Delhaize in 2012 vervoegde, en **Maura Smith**, onze General Counsel en General Secretary sinds 2013. Pierre en Maura zitten hier naast Frans en ik. Ik ben ervan overtuigd dat dit Executief Comité verder zal bouwen op de sterke funderingen die Pierre-Olivier en de CEO's die hem vooraf gingen, gelegd hebben, en onze onderneming, alsook onze aandeelhouders, een succesvolle toekomst zal verzekeren.

Vooraleer over te gaan tot de financiële resultaten van 2013, zou ik mijn mening over bepaalde andere wijzigingen, die Delhaize Groep momenteel ondergaat, met jullie willen delen. Het gaat om **veranderingen in de buitenwereld**, en wij zijn niet de enigen die deze wijzigingen op een efficiënte manier het hoofd moeten bieden, en het risico lopen om onze concurrentiële positie te verliezen.

Ik denk dat we getuige zijn van een grondige transformatie in de handelsindustrie, als gevolg van het **toenemende belang van e-commerce**. De voedingdistributie is niet immuun voor deze transformatie. Omdat het internet en de sociale media alomtegenwoordig zijn, hebben de klanten nu onmiddellijk toegang tot informatie en nemen ze beslissingen sneller dan ooit.

Dit betekent dat tijd de essentie is, meer dan ooit tevoren. Delhaize en andere voedingsdistributeurs passen verschillende strategieën toe om hun marktaandeel te behouden nu nieuwkomers, zoals Amazon, onze ruimte innemen. In dit opzicht streeft Delhaize ernaar om ervoor te zorgen dat de rol van de traditionele supermarkt nog steeds belangrijk blijft voor onze klanten, terwijl we ons tezelfdertijd de digitale wereld eigen maken om de winkelervaring van onze klanten te verbeteren.

Wij stellen eveneens vast dat de klanten steeds meer aandacht hebben voor "**duurzaamheid**." Zij zijn op zoek naar **gezonde producten met meer informatie over zowel de ingrediënten als de herkomst van onze producten**. Daarom heeft Delhaize een visie, een strategie en doelstellingen rond Duurzaamheid. Wij maakten publieke verbintenissen over de traceerbaarheid van sommige van onze producten, over de werkomstandigheden van onze leveranciers, en over de impact van ons bedrijf op het milieu. Wij staan op het punt om ons **Duurzaamheidsverslag 2013** te publiceren, die onze vooruitgang tot nu toe omschrijft, en er is nog veel werk aan de winkel. Wij engageren ons om verdere concrete stappen te ondernemen om zeker een "duurzame onderneming" te zijn in de ruimste zin van het woord. Wij geloven dat onze klanten dit verwachten, en onze toekomstige strategieën zullen rekening houden met het belang van onze beslissingen en hun impact op onze producten, de mensen en de planeet.

Met oog op deze invloeden, wil ik jullie verzekeren dat de Raad van Bestuur en het management team zich toelagen op het realiseren van een duurzame, winstgevende groei. Dit is de opdracht die jullie ons hebben toevertrouwd, en dit zullen we doen.

In dit opzicht zou ik **twee thema's** willen aankaarten waarvoor de Raad van Bestuur een belangrijke verantwoordelijkheid draagt— het eerste is de **bepaling van het dividend** en het tweede is onze verantwoordelijkheid over **het toezicht op management**.

Laten we eerste beginnen met het **dividend**. De Raad van Bestuur is zich bewust van het belang van deze dividendbepaling, want dit is uiteraard zeer belangrijk voor onze aandeelhouders. Wij weten dat dit een belangrijk deel vertegenwoordigt van het rendement op jullie investering, en het is een belangrijk element in jullie voortdurend vertrouwen en wil om te investeren in deze Onderneming. Anderzijds moet de Raad van Bestuur ook de prestaties van de onderneming beoordelen, haar mogelijkheid om kasstroom te genereren, haar behoeftes voor verdere investering, en de concurrentiële druk. Om deze tegenstrijdige belangen in balans te brengen en om jullie meer zekerheid en duidelijkheid te bieden omtrent onze dividendbepaling, heeft de Raad van Bestuur een **dividendbeleid** opgesteld dat als kader zal dienen voor onze toekomstige dividendbepalingen.

Op basis van dit beleid zullen wij streven naar de uitbetaling van 35% van de jaarlijkse onderliggende nettowinst van de Groep als dividend. Voor 2013 resulteerde dit, in overeenkomst met dit beleid, in een dividend van €1,56 per aandeel, een toename met 11,4% tegenover 2012.

Het tweede cruciale verantwoordelijkheidsgebied van de Raad van Bestuur betreft het **toezicht over het management**. Hier gaan vele aspecten mee gepaard. Een ervan is de opvolgingsplanning, performance en verloning. De Raad van Bestuur heeft in 2013 veel tijd geïnvesteerd in deze thema's.

In dit kader hebben we beslissingen genomen die leidden tot het **vertrek, in onderling akkoord**, van **Pierre-Olivier Beckers en verschillende andere senior executives**, en rekruteerden wij hun opvolgers. Wij keurden opzegvergoedingen goed die gebaseerd waren op contracten en de gerelateerde wetgeving. Hoewel sommigen deze bedragen in vraag stellen, hebben wij verbintenissen gerespecteerd die gemaakt werden met deze executives, in het bijzonder onze CEO, die 30 jaar lang trouw in dienst was van onze onderneming, waarvan 15 als CEO. Wij hebben ook de onderneming beschermd door ervoor te zorgen dat we uitvoerbare overeenkomsten met een niet-concurrentiebeding sloten met de vertrekkende executives en wij hebben eveneens een

eenjarig behoudprogramma op punt gezet voor de belangrijkste executives die we wilden behouden in deze tijden van onzekerheid. De Raad van Bestuur concludeerde dat het belangrijk was om rekening te houden met deze onzekerheden en met marktwerkingen die de capaciteit van de Onderneming om haar strategie uit te voeren, kunnen verhinderen.

Onze verantwoordelijkheid inzake opvolgingsplanning is natuurlijk afhankelijk van de prestatiebeoordelingen. Ik kan u verzekeren dat er een stevige procedure van kracht is wanneer het gaat om de beoordeling van de prestaties van onze hogere leidinggevenden. Vervolgens nemen we beslissingen inzake vergoedingen op basis van de resultaten van deze beoordelingen. Door gebruik te maken van benchmarkinggegevens en externe consultants, houden wij rekening met ons algemeen vergoedingsbeleid en herzien wij niet alleen onze huidige vergoedingsprogramma's maar ook onze strategie voor de toekomst. Efficiënte Raden van Bestuur moeten altijd rekening houden met de concurrentiële marktomstandigheden voor executives, en de externe factoren die een invloed hebben op onze capaciteit om de executives, die we nodig hebben om ons bedrijf te leiden, aan te trekken, te belonen en te behouden.

In deze context zou ik nu graag enkele belangrijke elementen van het Vergoedingsverslag 2013 in het kort willen aankaarten. Een volledige versie van dit verslag vindt u in het jaarverslag 2013. Er zal u gevraagd worden om het Vergoedingsverslag goed te keuren in het agendapunt n° 10 van deze vergadering.

Het Vergoedingscomité van Delhaize Groep heeft 13 maal vergaderd in 2013. Naast de opvolgingsplanning zijn wij gestart met een volledig nazicht van de structuur van onze vergoedingsprogramma's. Zoals vermeld in het Vergoedingsverslag blijven wij over het algemeen gefocust op één belangrijk uitgangspunt: **Prestatiebeloning**. Ons vergoedingsprogramma omvat vaste en variabele componenten, in lijn met de marktpraktijken. Ook verzekeren wij ons ervan dat onze executives doelstellingen bepalen die consistent zijn met hun verantwoordelijkheden in de ondersteuning van onze waarden, onze strategie en onze streefdoelen. Het variabele loon van een executive hangt af van de individuele prestatie alsook van de prestatie van de Groep. Voor

leiders van onze operationele ondernemingen, is de variabele vergoeding eveneens afhankelijk van de resultaten van hun respectievelijke ondernemingen.

De verhouding tussen de variabele en de vaste vergoeding streeft naar een evenwicht tussen de doelstellingen van de onderneming op korte termijn en op lange termijn. Hogere directieleden zien een groter deel van hun loon "in gevaar" – m.a.w., hun loon is afhankelijk van de totale financiële resultaten van de onderneming. Op dezelfde manier omvatten de componenten van de variabele vergoeding een mix van contant geld en aandelen – eveneens samengesteld om de doelstellingen van het uitvoerend management in lijn te brengen met deze van de onderneming. Tenslotte bieden wij executives marktgerelateerde voordelen, pensioen- en opzegovereenkomsten aan in lijn met de gebruikelijke en wettelijk toegestane praktijken. Voor onze hoogste directieleden houden we rekening met de geografische reikwijdte van hun verantwoordelijkheden. Voor retentiedoeleinden vergelijken wij hun vergoeding met de competitieve marktpraktijken van vergelijkbare multinationale ondernemingen.

Om diezelfde reden vergelijken wij ook de **bestuurdersvergoedingen** met Europese en Noord-Amerikaanse voedingsdistributeurs- en andere handelsbedrijven. Onze Raad bestaat uit zowel Europese als Noord-Amerikaanse Bestuurders, en wij concurreren voor getalenteerde bestuurders net zoals wij concurreren voor getalenteerde executives. Op basis van deze benchmarkingresultaten heeft de Raad van Bestuur (zonder mijn bijdrage, natuurlijk) een stijging van mijn jaarlijkse vergoeding aanbevolen van €160 000 tot €200 000 per jaar. De motivering van deze toename is mijn bijkomende verantwoordelijkheid in de interactie met het uitvoerend management en onze CEO, aangezien hij geen lid is van onze Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft eveneens een stijging aanbevolen van de vergoeding van de Voorzitter van het Audit Comité van €15 000 tot €25 000 per jaar, en een toename van de vergoeding van de leden van het Audit & Finance comité van €10 000 tot €15 000 per jaar. De motivering van deze toenames is gedeeltelijk toe te schrijven aan de uitbreiding van het charter van het Audit Comité, dat nu het Audit & Finance Comité wordt. Er werden geen wijzigingen aanbevolen in verband met de algemene vergoeding van de bestuurders van €80 000 per jaar, maar deze zullen volgend jaar

opnieuw beoordeeld worden op basis van vergelijkbare marktgegevens. Deze kwestie wordt voorgelegd voor uw goedkeuring in agendapunt n° 11 van deze vergadering.

Ik zou jullie aandacht willen vestigen op een aantal **specifieke beslissingen** die in 2013 genomen werden in verband met **vergoedingsprincipes**.

Ten eerste hebben wij het Cash Performance Plan beëindigd en ter vervanging een Europees Stock Performance Plan opgericht. Deze wijzigingen hielden rekening met benchmarkinggegevens van Europese en Amerikaanse markten, alsook met aanbevelingen van externe vergoedingsconsultanten van de onderneming en onze Human Resource professionals.

We maakten eveneens wijzigingen om cruciale elementen van de vergoedingsprogramma's op basis van aandelen voor Amerikaanse en Europese executives af te stemmen, waar nodig, en erkennen dat we een multinationale onderneming zijn die haar executives over de hele wereld rekruteert.

Tenslotte wil ik benadrukken dat de contracten tussen onze Onderneming en de leden van het Executief Comité in lijn zijn met de marktpraktijken en relevante wetgevingen.

Sta mij nu toe de **resultaten van Delhaize Groep voor 2013** toe te lichten. Ik zal vervolgens het woord aan Frans geven die deze resultaten nader zal verklaren, alsook onze strategie, de principes die ons in de toekomst zullen leiden, en onze kernprioriteiten.

In de **V.S.**, die verantwoordelijk zijn voor 61% van de opbrengsten van de Groep, en voor 64% van haar nettowinst, stegen onze opbrengsten met 1,9 percent, met een veelbelovende vergelijkbare omzetgroei van 2,0%. In een uiterst concurrerende retailmarkt reflecteren onze resultaten de maatregelen die wij treffen om onze winkels te verbeteren, ons klantenaanbod te verhogen en onze kostenstructuur te beheersen. We deden belangrijke investeringen in prijzen en winkelomstandigheden, en deze inspanningen werpen hun vruchten af. De resultaten van Food Lion waren bijzonder sterk, met vijf opeenvolgende kwartalen van opbrengstengroei. En ik heb het

genoegen u mede te delen dat deze tendens zich in het eerste kwartaal van 2014 heeft verder gezet.

Onze **Belgische** activiteiten hadden te kampen met een hevige concurrentie, die ons ertoe verplichtte om te investeren in prijzen, met een lagere marge als resultaat. Wij hadden ook te maken met zwaardere arbeidskosten in vergelijking met onze concurrenten, met als gevolg nog meer druk op onze winstgevendheid. Ondanks deze uitdagingen verbeterde onze klantentevredenheid, en stegen onze verkopen met 3 percent tegenover 2012.

In **Zuidoost-Europa** stegen onze opbrengsten in 2013 met 4,5% tegenover 2012, en dit deel van ons netwerk telt nu voor 15% van de totale omzet van de Groep. In 2010 was dit cijfer maar 9%. De sterke opbrengstengroei is voornamelijk te danken aan de indrukwekkende netwerkgroei in **Roemenië**, waar wij 103 nieuwe winkels openden, voornamelijk buurtwinkels. En ondanks de uitdagingen in **Griekenland**, met haar steeds broze economie als gevolg van een zware economische crisis, waren wij in staat om ons marktaandeel te verhogen. Dit was in grote mate mogelijk dankzij ons Grieks team en haar grondige kennis van, en haar respons op de behoeftes van de Griekse consument.

In **Servië** bleef de economie verslechteren en ziet er niet goed uit. In 2013 hebben we maatregelen getroffen om de behoeftes van onze consument beter tegemoet te komen. Dit is een onderneming die veel aandacht krijgt van het management, en wij verwachten verbeteringen te zien in onze resultaten van 2014.

Vooraleer ik het woord geef aan Frans voor de hoogtepunten van onze strategie, wil ik nog graag **het volgende overlopen:**

Hoewel 2013 een jaar van wijzigingen was, is 2014 een jaar van keuzes. We zien vele groeikansen in onze kernmarkten, ondersteund door investeringen in onze mensen, winkels, assortimenten en prijzen. Wij zullen ons klantenaanbod blijven versterken terwijl wij ons focussen op de uitvoering van



onze **digitale strategie** en onze **duurzaamheidsstrategie** om zeker relevant te blijven voor onze klanten.

Want tenslotte blijven onze klanten de reden van het bestaan van onze onderneming. We zullen op een verstandige wijze investeren in onze middelen en onze medewerkers om de winkelervaring van onze klanten te verbeteren, om een winstgevende toekomst te verzekeren voor de Onderneming. Een groot deel van de winkelervaring van onze klanten hangt af van onze winkelmedewerkers die het vertrouwen van onze klanten moeten winnen in alles wat zij doen. Sta me toe gebruik te maken van deze gelegenheid om hen te bedanken.

Tenslotte wil ik jullie, onze aandeelhouders, en mijn collega's van de Raad van Bestuur, bedanken. Wij zijn er ons allen van bewust dat dit uitdagende en interessante tijden zijn voor de voedingsdistributie. Als Raad van Bestuur stellen wij oude veronderstellingen en waarheden in vraag. De Raad van Bestuur heeft een strategie goedgekeurd die volgens ons zal resulteren in succes en wij zijn dankbaar voor uw vertrouwen in ons. Als Voorzitter ben ik mijn collega's van de Raad van Bestuur bijzonder dankbaar voor hun waardevolle adviezen, inzichten en steun doorheen 2013, en kijk ik uit naar de voortzetting van hun inspanningen, en de samenwerking met onze nieuwe CEO en het Executief Comité, voor een schitterende toekomst.

Dit gezegd zijnde, zal Frans nu zijn plannen mededelen om het hoofd te bieden aan de uitdagingen die ons te wachten staan, verder bouwend op de stevige erfenis van de onderneming die dit jaar haar 148<sup>ste</sup> verjaardag viert.

Dank u.

Speech by Frans Muller, President and Chief Executive Officer,  
at the Ordinary General Meeting of Delhaize Group  
May 22, 2014

Dank u, Mats, en goede namiddag iedereen.

Op mijn beurt heet ik jullie van harte welkom op onze Gewone Algemene Vergadering. Dank u voor uw deelname en uw interesse in onze Onderneming.

Ik ben overtuigd van, en enthousiast over, onze toekomst en ik waardeer het engagement van de Raad van Bestuur voor onze Onderneming en haar management. Ik kijk ernaar uit om onze uitstekende en nauwe samenwerking voort te zetten, die op mijn eerste dag binnen dit bedrijf, meer dan zes maanden geleden, begon.

Vooraleer naar de toekomst te kijken, wil ik Pierre-Olivier Beckers persoonlijk bedanken voor zijn grote steun en professionaliteit doorheen de hele transitieperiode. Hij deelde niet alleen zijn kennis en ervaring met mij, maar ook zijn passie voor de Onderneming, onze Medewerkers en haar klanten.

En ik zou nalatig zijn als ik de gelegenheid niet zou gebruiken om mijn nieuwe collega's te verwelkomen binnen het Executief Comité, Dirk Van den Berghe, CEO van Delhaize België en Luxemburg, en Marc Croonen, onze nieuwe Chief Human Resources Officer.

Met de geplande aanwerving van een CEO voor Delhaize America, zal ons Executief Comité compleet zijn, en ik ben ervan overtuigd dat ons team de juiste ervaring, visie en capaciteiten heeft om de Onderneming te leiden en de resultaten te leveren die jullie willen, en van ons verwachten.

Verder zou ik ook mijn collega's en Medewerkers wereldwijd willen bedanken. Tijdens mijn eerste zes maanden als CEO heb ik elke operationele Onderneming bezocht en hun management teams en Medewerkers ontmoet.

Ik werd er hartelijk ontvangen, en heel snel voelde het alsof ik al veel langer deel uitmaakte van de Onderneming. Ik had eveneens de kans om de klanten en de leveranciers te ontmoeten om hun ideeën en perspectieven over Delhaize te horen.

Deze ervaringen maakten mij fier om deel uit te maken van deze Onderneming—een Onderneming met sterke waarden—vastberadenheid, integriteit, moed, nederigheid en humor. Deze waarden zijn diep geworteld in onze cultuur, en worden beleefd in alles wat wij dagelijks doen.

Deze Onderneming heeft ongetwijfeld een mooie toekomst in het vooruitzicht. Wij hebben alle ingrediënten voor succes in handen. We hebben trouwe klanten en toegewijde Medewerkers, die elke week meer dan 20 miljoen klanten bedienen.

Deze prestatie is de verdienste van onze Medewerkers – van winkeldirecteurs en teams in de distributiecentra tot onze category managers en administratief personeel – die zo goed zorg dragen voor de Onderneming en dus voor onze klanten. Het zijn goede handelaars en ze zijn gepassioneerd in wat ze dagelijks doen.

Echter, er moet nog meer gebeuren om de winstgevendheid van onze Onderneming te verbeteren.

Ik wil nu graag met jullie delen hoe wij mogelijkheden voor verbetering identificeren, en welke acties we ondernemen.

Daarna zal ik de resultaten van het eerste kwartaal toelichten, en tot slot zal ik jullie vragen beantwoorden.

Sinds november, en samen met mijn collega's van het Executief Comité en de management teams in onze operationele Ondernemingen, hebben wij een kritische en grondige analyse van onze prestaties doorgevoerd.

Wij hebben eveneens de voornaamste factoren voor verbetering onderzocht. Met een gedetailleerd inzicht in onze huidige situatie, onze uitdagingen en ons volledig potentieel voor winstgevende groei, hebben wij met onze Raad van Bestuur afgestemd over wie wij zijn, de kernprincipes die onze handelingen leiden, en onze vier kernprioriteiten voor 2014. Dit alles wordt samengevat in de pagina op het scherm, maar ik wil jullie meer in detail uitleggen wat dit betekent.

Laten we starten met "wie we zijn."

Eerst en vooral, zijn we de favoriete voedingsdistributeur—in het supermarktsegment—en we moeten ervoor zorgen dat dit ook zo is in alle landen en regio's waar we overtuigd zijn dat we kunnen winnen.

We hebben een duidelijke positionering, met een gedifferentieerd concept en aanbod die relevant zijn voor onze klanten.

Wij zijn bekend voor ons aanbod aan verse producten en voor onze deskundigheid op het gebied van huismerken.

Anderzijds hebben we sterke lokale identiteiten, met goede en "dicht bij de klant"-locaties, lokale merken en assortimenten.

We benutten onze multinationale voetafdruk door het delen van "best practices" en omvang

En wij handelen met respect voor al onze stakeholders—van aandeelhouders, klanten en leveranciers, tot Medewerkers, de gemeenschappen waarin wij actief zijn, en de gouvernementele en niet-gouvernementele organisaties die onze naleving van de wetgevingen en onze publieke verbintenissen controleren.

Om ons ervan te verzekeren dat onze visie en beslissingen consistent zijn, hebben wij onderling afgestemd op de zes Principes die u op deze slide kan zien. Wij maken gebruik van deze principes om onze logica en onze keuzes te toetsen.

Om deze principes toe te passen heeft ons Executief Comité een uitgebreide strategie voorgesteld aan onze Raad van Bestuur. De essentie van onze strategie was het zoeken naar een mandaat

voor de Raad van Bestuur, voor het nemen van een reeks beslissingen en portefeuillekeuzes die het hoogste rendement en de meeste aandeelhouderswaarde op de lange termijn moeten creëren.

Onze Raad van Bestuur investeerde een groot deel van haar tijd en inspanningen om onze aanbevelingen te beoordelen, en in maart kregen we het gevraagde mandaat om bepaalde opportuniteiten te onderzoeken. Dit gaf ons de mogelijkheid om onmiddellijk actie te ondernemen op een aantal fronten, zoals de verkoop van onze activiteiten in Bulgarije en Bosnië en Herzegovina.

Hoewel ik de volledige details van onze mandaten omwille van de confidentialiteit niet met jullie kan delen, kan ik wel al zeggen dat er een groot aantal acties lopende zijn.

Wij investeren in lokale markten waar we reeds een sterke aanwezigheid en een groot marktaandeel hebben. We zullen onze troeven uitspelen—met lokale buurtwinkels en een sterk winkelmanagement, en we zullen vechten voor de verdere groei van ons marktaandeel.

Terzelfdertijd gaan we even gedisciplineerd om met elke centiem in onze kosten. We zullen doestellingen vastleggen inzake kostenbesparingen wat betreft de Verkoop-, Algemene en administratieve kosten, alsook in de aankoop—en dit zal middelen vrijmaken om te investeren in onze mensen en de capaciteiten die we nodig hebben in de toekomst.

Wij houden ons aan strenge investeringsprincipes om onze kapitaalefficiëntie in nieuwe winkelopeningen en –vernieuwingen te verbeteren, en om het bedrijfskapitaal te verminderen.

En wij ondernemen acties om de kwaliteit en de snelheid van onze besluitvorming te verbeteren, en om de verantwoordelijkheidszin voor prestaties en resultaten te stimuleren.

Om al het voorgaande te realiseren zijn we duidelijkheid aan het scheppen wat betreft beslissingsrechten doorheen de Onderneming, beginnend bij de rol van het centrum—om onze beheerdersfunctie te verduidelijken, en een bestuursstructuur op punt stellen met eenzelfde beleid en procedures voor het centrum en alle operationele Ondernemingen.

Wij hebben ook net een geharmoniseerde performance management procedure ingevoerd, ondersteund door een Performance Management Office, om onze initiatieven en onze resultaten

op te volgen aan de hand van de belangrijkste prestatiegegevens. Dit zal ons helpen om hiaten en tekorten te identificeren en snel corrigerende acties te ondernemen.

En tenslotte hebben wij in het kader van het strategieproces de voornaamste factoren voor ons succes geïdentificeerd en bepaalden wij de punten die moeten verbeterd worden.

Voor bepaalde factoren—zoals talent management en onze IT infrastructuur—zullen we blijven investeren. Voor andere factoren—zoals onze prijsstrategieën, onze huismerkstrategie en het testen van concepten gefocust op de klant—zullen we meer duidelijkheid brengen.

Maar er zijn twee factoren, verbonden met de veranderende klantenbehoeften en verwachtingen: een ervan is onze digitale strategie, en de andere is onze duurzaamheidsstrategie. Voor beide zullen we duidelijk maken wat nodig is en de nodige investeringen doen.

In zekere zin zijn beide onontbeerlijk geworden als gevolg van de snel veranderende voedingssector, namelijk door de invloeden van e-commerce en veranderende voorkeuren van de klanten. En voor beide moeten we onze plannen snel uitvoeren om er zeker van te zijn dat we relevant blijven voor onze klanten, vandaag en morgen.

Niet alleen zijn de voorkeuren van de klanten aan het veranderen dankzij het internet en mobiele technologie; ze worden ook bepaald door maatschappelijke aandachtspunten in verband met afval, water- en voedselvoorziening, en uiteraard ook door de toenemende aandacht voor de effecten van de klimaatopwarming.

Een ding is zeker voor onze Onderneming: als voedingsdistributeurs staan kwaliteitsgarantie en voedselveiligheid in het middelpunt van onze activiteiten, en we zullen onze verbintenis, om een leider worden op het vlak van duurzaamheid, respecteren.

Ik hoop dat u even de tijd zal nemen om meer te lezen over onze verwezenlijkingen tot nu toe, en onze visie voor de toekomst, in ons Duurzaamheidsverslag 2013, dat volgende week gepubliceerd zal worden.

Op basis van het voorgaande zijn onze onmiddellijke prioriteiten voor 2014 de volgende:

Ten eerste, plaatsen we de klant opnieuw in het middelpunt van onze activiteiten.

Ten tweede, focussen we op onze kernmarkten: Food Lion en Hannaford in de V.S., en onze activiteiten in België, Griekenland en Servië in Europa. Dit betekent dat we onze financiële en menselijke middelen prioritair inzetten in de markten waar we vandaag een relatieve concurrentiële voorrang hebben, op basis van de groei en de aantrekkelijkheid van deze markten.

Ten derde zijn we bezig met het invoeren van doelstellingen en plannen om meer operationele efficiëntie te bereiken. Ik verwijs hier vooral naar de verkoop-, algemene en administratieve kosten, waar onze Onderneming haar resultaten moet verbeteren, en de tendens omkeren die we de laatste jaren in onze kosten hebben moeten vaststellen.

Ten vierde zullen we vastberaden en snel handelen.

Met deze strategie, duidelijke prioriteiten, en toegewijde Medewerkers, ben ik ervan overtuigd dat we opgewassen zijn tegen de toekomstige uitdagingen, en dat we onze plannen met succes zullen doorvoeren.

Ik zal nu in het kort onze resultaten van het eerste kwartaal toelichten.

Deze slide is een overzicht van onze winst- en verliesrekening in het eerste kwartaal:

Ons eerste kwartaal toont gemengde prestaties, met zeer sterke opbrengsten in de V.S. maar teleurstellende resultaten in België.

Als Groep genereerden wij een sterke organische opbrengstengroei met 2,8 percent in het eerste kwartaal, en verhoogden of behielden wij ons marktaandeel, behalve in België.

Met € 5,1 miljard stegen onze opbrengsten met 0,3% aan actuele wisselkoersen en met 2,8% aan ongewijzigde wisselkoersen

Onze brutomarge bedroeg 24,0% en daalde met 58 basispunten tegenover vorig jaar, aan ongewijzigde wisselkoersen.

Deze daling is toe te schrijven aan een daling van de brutomarge van Delhaize America met 68 basispunten, voornamelijk als gevolg van prijsinvesteringen, zowel bij Food Lion als bij Hannaford, en eveneens door een daling van onze brutomarge in België met meer dan 100 basispunten. De resultaten in België waren voornamelijk toe te schrijven aan het concurrentiële landschap, waardoor meer prijsinvesteringen en promoties nodig waren.

Onze verkoop-, algemene en administratieve kosten bedroegen 21,3% van de opbrengsten, en waren stabiel tegenover vorig jaar.

Met € 161 miljoen daalde onze onderliggende bedrijfswinst – UOP - in het eerste kwartaal met 14,2% aan ongewijzigde wisselkoersen. Onze onderliggende bedrijfsmarge bedroeg 3,1%, een daling met 63 basispunten, voornamelijk als gevolg van de daling van onze brutomarge, aangezien de verkoop-, algemene en administratieve kosten ongewijzigd bleven als percentage van de opbrengsten.

Sta me nu toe enkele hoogte- en laagtepunten van onze activiteiten in het eerste kwartaal mee te delen.

In de V.S. was onze vergelijkbare omzet van 4,6 percent voornamelijk het gevolg van de voortdurende dynamiek bij Food Lion. De vergelijkbare omzetgroei bij Hannaford was eveneens positief.

Onze resultaten in de V.S. zijn bemoedigend. De positieve bijdragen van zowel Food Lion als Hannaford zorgden voor het zesde opeenvolgende kwartaal van positieve reële groei.



Ook belangrijk voor onze toekomst zijn onze plannen om onze strategie rond Gemakkelijk, Vers en Betaalbaar later dit jaar in 77 Food Lion winkels in te voeren.

Echter, zoals verwacht, hadden onze prijsinvesteringen, in combinatie met de stijging van de grondstofprijzen, alsook de kosten in verband met het weer en eenmalige gebeurtenissen, een negatieve impact op onze marge.

In België kenden we een zwakke omzet en winstgevendheid in het eerste kwartaal, als gevolg van een aanhoudend sterke concurrentie, waardoor meer promoties en prijsinvesteringen nodig waren, alsook een verdere toename van de verkoop-, algemene en administratieve kosten.

De klantentevredenheid verbeterde niettemin ten opzichte van vorig jaar, en het aantal klanten die onze winkels bezochten steeg eveneens. In België werken wij aan de verdere differentiatie van de klantenervaring in onze winkels.

Vorige maand openden we twee "next generation"-winkels, die onze nieuwe strategie rond "Goed kopen, Goed eten" tot leven brachten. Dit is ook een belangrijke stap om onze prestaties te verbeteren.

In Zuidoost-Europa waren de resultaten veelbelovend in Griekenland en Roemenië. We realiseerden vergelijkbare omzetgroei en een verdere groei van het marktaandeel in Griekenland en Roemenië. Hoewel het algemene handelsklimaat zeer uitdagend blijft in Griekenland, blijven we succes boeken bij onze Griekse klanten bij Alfa Beta, en Mega Image, ons uithangbord in Roemenië, blijft haar winkelnetwerk uitbreiden zonder negatieve impact op de vergelijkbare omzet—een ware prestatie.

In Servië boekten we echter teleurstellende resultaten, waar onze onderneming worstelt met de economie en een belangrijke deflatie. Servië en Bosnië & Herzegovina werden vorige week hard getroffen door verwoestende stortregens en overstromingen. Onze gedachten gaan naar onze Medewerkers en hun families, en naar de gemeenschappen die zonder stroom zitten, met een

beperkte toegang tot voedsel en zuiver water, en niet begaanbare wegen. Onze teams ter plaatse doen wat ze kunnen, en we zullen hoe dan ook bijstand leveren.

Kortom, de resultaten van het eerste kwartaal tonen aan dat de concurrentiële omstandigheden zeer uitdagend blijven. Niettegenstaande werken wij hard om dit jaar resultaten te leveren. Zoals bevestigd op het einde van het eerste kwartaal verwachten wij voor dit boekjaar investeringen van ongeveer €625 miljoen aan ongewijzigde wisselkoersen, en plannen wij de opening van 180 nieuwe winkels.

En met al deze initiatieven streven wij er eveneens naar om een gezonde vrije kasstroom te blijven genereren.

Tot slot wil ik mij aansluiten bij het enthousiasme van de Voorzitter en de Raad van Bestuur voor, en hun vertrouwen in, onze toekomst. We hebben groeikansen geïdentificeerd in onze kernmarkten, we maken keuzes betreffende onze portefeuille om te investeren in onze capaciteiten, en we focussen op onze belangrijkste troef, onze klanten.

Ik ben ervan overtuigd dat we het juiste team hebben, en ik kan u verzekeren dat wij vastbesloten zijn om de resultaten te leveren die u, onze aandeelhouders, verwachten.

Persoonlijk ben ik zowel vereerd als nederig door de kans die ik krijg om de leiding te nemen op een dergelijk belangrijk moment in de evolutie van de Onderneming. Ik waardeer het vertrouwen dat de Raad van Bestuur in mij heeft gesteld. Ik ben ook dankbaar voor jullie voortdurende steun en voor jullie deelname en aandacht vandaag.

Laten we nu overgaan tot de vragen. Gelieve te wachten op de microfoon vooraleer uw vraag te stellen zodat al onze gasten uw vragen en onze antwoorden kunnen verstaan. Als we geen onmiddellijk antwoord hebben op een vraag, zullen we trachten deze tegen het einde van de vergadering te geven. Wie wil de eerste vraag stellen?

