



VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

1. Activiteiten in 2006

1. Marketingstrategie

De globale omzet steeg in het verslagjaar met 18% tot 179,2 miljoen EUR. De omzet van de producten onder de merken Lotus en Peijnenburg groeide in 2006 met 23%. Deze gevoelige stijging komt door de consolidatie vanaf 01/07/2006 van Koninklijke Peijnenburg. Wanneer een vergelijkbare basis wordt genomen voor 2005 en 2006 laten de cijfers zien dat de verkoop van de producten onder de merken Lotus en Peijnenburg steeg met 5%.

Productpolitiek

Lotus Bakeries wil met een gamma authentieke producten uit de koekjes- en gebaksector een leiderspositie als merkfabrikant verwerven. Deze sterke merkpositie moet steunen op een **onderscheidend kwaliteitsniveau**. De verbruiker moet het product kunnen erkennen als het product dat hem voldoening schenkt en waaraan hij **plezier** beleeft.

Lotus Bakeries streeft ernaar dat ieder product een zeer hoog kwaliteitsniveau zal bereiken met de duidelijke karakteristieken die eigen zijn aan de identiteit van de merken Lotus en Peijnenburg.

Als onderdeel van dit beleid wordt een zeer uitgebreid aantal maatregelen genomen om deze kwaliteit op het beoogde hoge niveau te houden en een zeer hoge graad van productveiligheid te bereiken. De systemen en regels aangaande leveringsselectie, specificatie en controlesystemen van grondstoffen en verpakkingen, procesbeschrijvingen in productie en hygiëneaanpak hebben dit kwaliteitsbeheer tot doel. Dit wordt daarenboven geborgd door certificeringen zoals ISO, HACCP en BRC.

Naast het permanent streven naar een betere kwaliteit van producten moet worden ingespeeld op de behoefte van de consument, die in toenemende mate **geïnformeerd** wil zijn over wat hij eet. Daarom is de informatie op de rugzijde van onze verpakkingen systematisch uitgebreid met gegevens voor personen met een allergie

voor bv. eieren, melk, noten enz. Ook is nu op de verpakking de voedingswaarde per 100 g duidelijk aangegeven en is deze informatie ook beschikbaar gemaakt op de website van Lotus Bakeries. Voor consumenten die nog meer specifieke vragen hebben over onze producten, staat er in verschillende landen een consumentendienst ter beschikking.

Een tweede dimensie van onze productpolitiek bestaat uit **convenience**. Het verbruik van onze producten is innig verbonden met het afgestemd zijn op velerlei verbruiksmomenten. Naast het klassieke verbruik thuis, is er een sterk groeiende behoefte aan producten die zijn aangepast aan meer individueel verbruik, aan verbruik bij een tas koffie, aan verbruik tijdens een rustpauze op school of op het werk, verbruik bij vrijetijdsactiviteiten enz. Lotus Bakeries heeft niet alleen de basis gelegd voor het legendarische speculoosje bij de koffie, maar heeft zich tevens sterk gespecialiseerd in portieverpakkingen van al haar producten. Portieverpakkingen worden door de consument ervaren als handig en vermijden verspilling van het product zelf.

Ook de **nutritionele- en gezondheidsaspecten** spelen een steeds belangrijker rol in onze productpolitiek. Er wordt steeds gestreefd naar het toepassen van de beste policy volgens de best beschikbare technologie en kennis. Een veelomvattende reeks van maatregelen draagt hier toe bij: weinig transvetzuren, gebruik van eieren van kippen die enkel plantaardig gevoed zijn, uitsluitend gebruik van plantaardige vetten, steeds meer producten met een laag gesatureerd vetgehalte zoals de madeleine. Het is de bedoeling om deze politiek systematisch verder uit te bouwen, in lijn met de evolutie van de kennis en technologie op dit gebied.

Daarnaast worden nieuwe producten ontwikkeld, die vertrekken vanuit de authentieke recepten maar die een eigentijds antwoord bieden op de nutritionele wensen en behoeften van de consument zoals 'meer vezels, meer fruit, laag gesatureerd vetgehalte, minder suiker enz.'. De meest recente productontwikkelingen zijn in dit verband: Peijnenburg peperkoek met minder suiker (-30%),



TV-spots Koninklijke Peijnenburg – Happen naar Peijnenburg (mag elke dag)

speculoos NutriGo 'rijk aan vezels en rijk aan fruit'. Vernieuwende producten, maar telkens met behoud van de volle, lekkere smaak van het oorspronkelijke product.

Marketing- en verkooppolitiek

In de markten waar onze producten gekend zijn door een groot aantal consumenten, wordt gestreefd naar een ruime aanwezigheid in alle marktsegmenten: detailhandel, horeca, catering, food service. Deze zichtbare aanwezigheid vormt een sterke basis voor de merk- en productkennis bij de gebruiker. Lotus Bakeries past dan ook de producten en verpakkingsvormen aan om tegemoet te komen aan een grote variëteit van verbruiksmomenten.

In veel markten zijn onze specialiteiten echter minder bekend bij de gebruiker. Hier trachten we, door het gebruik bij een tas koffie, of in catering en food service, een positieve waardering voor onze producten op te bouwen. Dit geeft vervolgens de mogelijkheid om de vraag naar deze producten te stimuleren in de detailhandel. Progressief worden de verkooporganisaties in een aantal landen uitgebreid zodat alle verkoopkanalen effectief worden benaderd. De verkoop wordt verder ondersteund door speciale uitstallingen en marketingacties om ten slotte, in de belangrijke markten, te worden gestimuleerd door direct marketing en publiciteit in de media, zoals TV-reclame en -sponsoring.



Introductie peperkoek in België: Lotus Double up met Melk

In 2006 werden concreet de volgende resultaten bereikt:

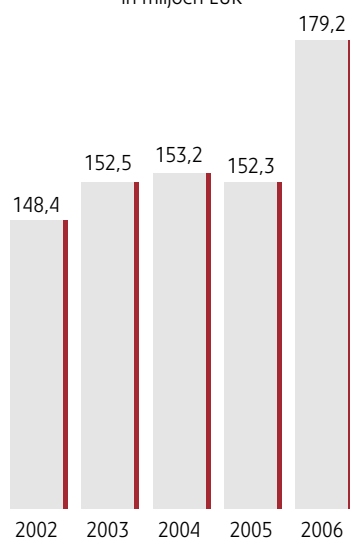
België

In België bedroeg de omzet 72,7 miljoen EUR en kende dus een lichte stijging. De verkopen onder de merken Lotus en Harry's kenden een hogere stijging waardoor we globaal voor ons marktaandeel een lichte stijging kenden.

Commercieel focussen we ons op vier hoofdactiviteiten :

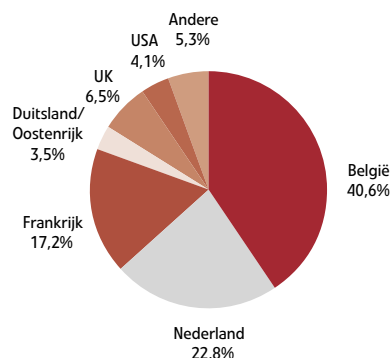
- TV-sponsoringsspot op TV één als structurele sponsor en op verschillende commerciële zenders.
- Het Lotus Lekkers magazine, verspreid bij meer dan 300.000 gezinnen, werd driemaal uitgegeven. Lotus Lekkers is een magazine waarin interessante informatie te lezen is over nieuwe producten, leuke promoties en informatie over Lotus en Lotus producten.

Omzetevolutie ⁽¹⁾
in miljoen EUR



(1) 2006, 2005 en 2004 zijn volgens IFRS, de voorgaande jaren volgens BGAAP.

Omzetspreiding





Detail van de automatisatie van één van de productielijnen van Lotus speculoos



Detail van de automatisatie van één van de productielijnen van Luikse Wafels



Voorbeelden van Lotus publiciteit in de Franse vakpers

- Vijf actiegolven met promoties en speciale uitstallingen in de winkelpunten (Wafelfestival, on the go, Sinterklaas enz.)
- Vernieuwing en verbeteringsacties: nieuwe verpakkingen 6 granen, nieuwe verpakkingen van het wafelgamma.

Harry's Benelux verzorgt de verkoop van voorverpakte broodproducten onder het merk Harry's in België en gaf een goede omzetgroei van 7,8% te zien.

Frankrijk

De totale omzet steeg met 4,7% en kwam daarmee tot 30,8 miljoen EUR. Hierin scoorden we zeer goed met het Lotus merk met een stijging van 7,8%. Sinds verschillende jaren doet het merk Lotus het zeer goed in Frankrijk. Er is een dynamische aanpak van zowel het productbeleid, verpakkingsvernieuwing als de promotionele en publicitaire ondersteuning. Dit wordt door onze klanten en de consumenten sterk gewaardeerd.

Nederland

In het licht van de acquisitie van de Koninklijke Peijnenburg moeten we de Nederlandse omzet en activiteiten in twee delen onderscheiden. Het globale zakencijfer bereikte 41,1 miljoen EUR (Koninklijke Peijnenburg opgenomen vanaf 2de semester 2006).

- Lotus Nederland activiteiten:
Deze kenden een lichte daling in 2006. De verkoop- en marketing organisatie van Nederland werd vanaf 01/07/2006 geïntegreerd in de Koninklijke Peijnenburg commerciële afdeling in Geldrop.
- Koninklijke Peijnenburg activiteiten:
Deze vertoonden een sterke groei en dit zowel in zaken-

cijfer als in marktaandeel. De Koninklijke Peijnenburg activiteiten steunen op drie pijlers:

- 1) Dynamische productontwikkeling binnen het peperkoek gebeuren met als recente productontwikkeling onder andere ontbijtkoek met minder suiker,
- 2) Sterke TV-ondersteuning ter ondersteuning van de merkbekendheid en de merkinhoud "Happen naar Peijnenburg (mag elke dag)",
- 3) Krachtige promotionele activiteiten op het winkel-punt door een uitstekende samenwerking met de klanten.

Hierdoor heeft Koninklijke Peijnenburg een spontane merkbekendheid weten op te bouwen van meer dan 80% en een marktaandeel in de sector 'ontbijtkoek' van 62%.

Duitsland/Oostenrijk - Zwitserland

Hier kenden we een grote daling, ook onder het merk Lotus. In Duitsland verloren we een grote klant in Luikse wafels met chocolade. We konden dit omzetverlies slechts gedeeltelijk compenseren. Deze drie landen worden vanaf 2007 onder één commerciële leiding geplaatst zodat de omvang groter wordt en er dus één vastere structuur kan gegeven worden aan de commerciële organisatie.

Verenigd Koninkrijk

Globaal gezien liet de UK een omzetzakening zien en kwamen we tot een omzet van 11,6 miljoen EUR. Dit is totaal te wijten aan een daling van de fabrikanten- en distributiemerken. Onder het merk Lotus bereikten we toch een stijging (+3%) ondanks de overgang van verschillende invoerders naar een eigen commerciële ploeg welke eind 2006 operationeel werd.

USA

Hier kenden we een schitterend jaar en ontwikkelde de omzet zich uitermate gunstig: van 5,7 miljoen EUR naar 7,5 miljoen EUR. Deze gunstige evolutie tekende zich zowel af in de luchtvaart, de retail als in de catalog sales.

Tsjechië/Slovakije

De omzet in deze landen vertoonde een zeer sterke groei. De conclusie is dan ook gerechtvaardigd dat Lotus in Tsjechië en Slovakije beter en beter geïntroduceerd is.

Lotus Bakeries Asia Pacific en **Export Europe** (waar Lotus Bakeries niet beschikt over een eigen verkooporganisatie)

De omzet groeide sterk in nagenoeg alle landen en kwam uit op 6,2 miljoen EUR (+25%). Het grootste product in

deze markten is speculoos. Gezien de afstand, lenen deze markten zich voornamelijk voor de afzet van langhoudbare producten.

2. Investeringen en industriële werking

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa in 2006 bedroegen 10,3 miljoen EUR tegenover 9,7 miljoen EUR in 2005. De investeringen van het tweede semester van Koninklijke Peijnenburg zijn hierin begrensd.

Ook in 2006 werd prioriteit gegeven aan automatisatie, verbetering van kwaliteit, hygiëne en veiligheid en het nog bedrijfszekerder maken van de processen. Een andere prioriteit in de investeringen werd gevormd door twee bouwprojecten.

De voornaamste investeringen in 2006 waren:

- nieuwe productielijn in Briec voor de productie van luxekoekjes met boter (amandelbrood, hartjes)
- nieuwe verpakkinglijn voor de Luikse Wafel 1 stuk in Meise
- automatisatie verpakkinglijn frangipane in Comines
- automatisatie Snelle Jelle inpaklijn in Sintjohannesga
- afwerking automatisatie verpakkinglijn P2 (Geldrop)
- SAP: warehouse management in Lokeren
- uitbreiding kantoorgebouw in Lembeke
- uitbreiding magazijn Margarinerie Hinnekens.

Met de twee sites (drie plants) van Koninklijke Peijnenburg telt de Groep nu negen productiesites, waarvan de meeste de beoogde resultaten op rendementen en kwaliteit hebben behaald of zelfs hebben overtroffen. In Enkhuizen viel het tonnage lager uit dan was voorzien.

In de fabriek van Courcelles zijn de laatste belangrijke private label-contracten weggefallen; het volume onder het merk Lotus blijft stijgen, maar is onvoldoende om deze gevoelige daling te compenseren. Een sterke ondersteuning vanuit de centrale diensten, een verhoogde betrokkenheid van leiding en personeel en investeringen in het verbeteren en moderniseren van de belangrijkste productieprocessen van deze plant moeten bijdragen tot een significante verbetering van de resultaten.

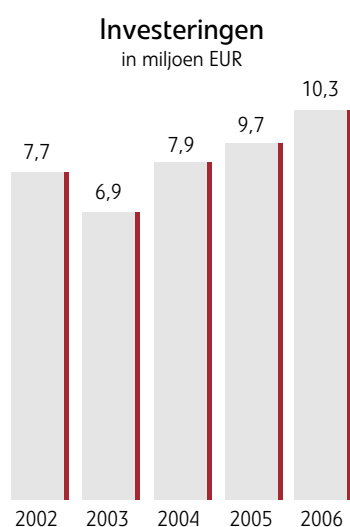
In 2007 zal er verder ook speciale aandacht gaan naar het verhogen van de productiecapaciteit in Geldrop en Sintjohannesga, waar de bakkerij verregaand geautomatiseerd zal worden. Voorbereidende studies voor deze projecten zijn inmiddels gestart.

3. Onderzoek en ontwikkeling

De ondernemingsstrategie van Lotus Bakeries is gebaseerd op een principiële keuze voor een **merkpolitiek**, met als directe consequentie dat de producten door de verbruiker positief moeten worden gewaardeerd omwille van hun **specifieke en onderscheidende eigenschappen**. Om dit te bereiken, wordt voor alle producten voortdurend gewerkt aan verbetering en vernieuwing, zodat het positieve onderscheid met andere producten in de markt in stand wordt gehouden. Als onderdeel van dit beleid worden producten soms grondig veranderd of worden geheel nieuwe producten ontwikkeld om in te spelen op de evolutie van de wensen van de verbruiker.

In **elk van de negen fabrieken** is een grondige kennis van de daar gebruikte technologieën aanwezig. Met deze kennis en de bijbehorende ervaringsachtergrond dragen dan ook alle fabrieken wezenlijk bij aan dit proces van voortdurende verbetering en vernieuwing.

De **afdeling Research & Development** realiseert een systematische kennisopbouw ten aanzien van alle producten, zodat de kennis en ervaring van afzonderlijke fabrieken overall binnen Lotus Bakeries ten nutte kan worden gemaakt. Die kennis wordt aangevuld met eigen onderzoek en zonedig ook met extern onderzoek en/of externe opleidingsinspanningen. Daardoor speelt de R&D afdeling een belangrijke rol in alle onderzoeks- en verbeteringsprojecten die in de fabrieken worden uitgevoerd. Zowel Lotus Bakeries als Koninklijke Peijnenburg beschikken over gespecialiseerde capaciteit voor de ontwikkeling van nieuwe producten (NPD). Een belangrijke prioriteit op dit gebied is de aanpassing van bestaande producten en de ontwikkeling van nieuwe producten in aansluiting op de toenemende vraag van de markt naar producten die passen in een verantwoord voedingspatroon (gezondheidsaspecten, voedingsclaims). Als basis voor deze inspanningen is diepgaand geïnvesteerd in de verwer-



ving van kennis en in het toepasbaar maken van deze kennis.

Op technisch gebied wordt op gelijkaardige wijze gewerkt. In elke fabriek is de kennis aanwezig die nodig is om het gehele productieapparaat goed te doen functioneren. De overkoepelende afdeling **Engineering Services** kent alle uitrustingen in de verschillende fabrieken en alle productieprocessen en heeft zo een ruime technische kennis en ervaring. Vanuit die ervaring, aangevuld met specifiek onderzoek voor bepaalde projecten, worden de belangrijke investeringen en automatiseringen in samenwerking met de betrokken fabriek gerealiseerd.

4. Kwaliteitsbeheer

Voor Lotus Bakeries als producent van merkproducten is het essentieel dat de producten onderscheidend zijn wat betreft kwaliteit en klantentevredenheid. Zorg dragen voor effectief kwaliteitsbeheer is daarom een permanente opdracht voor elke fabriek en R&D-afdeling van de onderneming. Kwaliteitsbeheer speelt bovendien een belangrijke rol in het stimuleren van verbeteringen. Toezicht en handhaving vormen belangrijke onderdelen van het kwaliteitsbeheer om zeker te stellen dat het vastgelegde kwaliteitsniveau steeds wordt bereikt.

Lotus Bakeries heeft hiertoe een **systeem van kwaliteitsbeheer** opgezet, dat in alle productiecentra wordt toegepast. Per onderwerp zijn duidelijke richtlijnen vastgelegd:

- **selectiecriteria van leveranciers:** de leveranciers worden goedgekeurd op basis van gestructureerde leveranciersaudits en op basis van de beoordeling van de geleverde prestaties gedurende het jaar.
- **specificaties en controlesystemen van grondstoffen en verpakkingen:** naast de vastgelegde specificaties van alle grondstoffen en verpakkingen worden gedetailleerde lastenboeken opgemaakt ten aanzien van de productveiligheid. Op basis hiervan worden de binnenkomende grondstoffen en verpakkingen gecontroleerd. In alle productievestigingen bestaat een systeem waardoor voor ieder lot afgewerkte producten de gebruikte loten grondstoffen kunnen worden geïdentificeerd en getraceerd (traceability).
- **procesbeschrijving van de productie:** alle productieprocessen kennen een volledige beschrijving ten behoeve van de productie zodat een constante kwaliteit kan worden gewaarborgd.
- **kwaliteit van de afgewerkte producten:** in de verschillende onderdelen van de productie is een systematische kwaliteitsbeoordeling geïntegreerd. Daarnaast is er een centrale kwaliteitsbeoordeling met een kwaliteitscijfer.

- **kwaliteit en relatie met de klanten:** klachten worden in een systematische aanpak afgehandeld en opgevolgd. Daarnaast zijn draaiboeken uitgewerkt voor de aanpak van eventuele ernstige klachten of van mogelijke crisis-situaties.
- **hygiëne-aanpak:** voor alle productieprocessen - per productielijn - zijn HACCP-plannen opgesteld. Op basis van hygiëne-checklijsten worden systematisch audits uitgevoerd.

De Koninklijke Peijnenburg fabrieken hebben een gelijkaardig, goedwerkend kwaliteitssysteem. Voor de toekomst zal het nodig zijn om beide systemen te integreren.

Naast de interne audit van al deze aspecten zijn in alle fabrieken **externe certificeringen** in voege: het ISO-9001:2000 certificaat en/of een BRC higher level certificaat. We zien externe certificatie als een heel belangrijke ruggensteun voor het continu verbeteren van producten en processen.

5. Milieu

De milieueffecten van de activiteiten van Lotus Bakeries concentreren zich hoofdzakelijk in twee domeinen: verpakking en exploitatie van fabrieken. In beide domeinen werkt Lotus Bakeries onverminderd aan een steeds verdere verbetering van haar milieuprestaties.

Milieu en verpakking

Lotus Bakeries blijft verder zoeken naar mogelijkheden om de hoeveelheid verpakkingsmateriaal per eenheid product te beperken en is voortdurend op zoek naar materialen, die beantwoorden aan alle veiligheids-, betrouwbaarheids- en consumentenvereisten en tegelijkertijd het milieu minder belasten. De frangipanes van Comines kunnen worden genoemd als voorbeeld van de resultaten die hierbij bereikt kunnen worden: de totale hoeveelheid kunststofverpakking is met meer dan 40% omlaag gebracht en dit niettegenstaande het feit dat de frangipanes individueel worden voorverpakt.

De verantwoordelijkheid hiervoor is neergelegd bij de marketing zodat deze milieudoelstellingen een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van nieuwe producten of bij vernieuwingen van bestaande producten.

Lotus Bakeries is altijd voorstander geweest om – in samenwerking tussen de verschillende actoren – werkbare systemen tot stand te brengen die het beheer van verpakkingsafval een geïntegreerde plaats geven in een goed milieubeheer. Lotus Bakeries heeft hieraan dan ook steeds actief meegewerkt. In Duitsland, België, Frankrijk en Nederland geldt een terugnameverplichting van het verpak-



Team Operations plant Briec-de-l'Odet (Frankrijk)



Medewerkers Sales & Marketing Lotus Bakeries France

kingsafval. Dit wordt gerealiseerd door gestructureerde samenwerking tussen fabrikanten van verbruiksgoederen, distributie-ondernemingen en de verpakkingindustrie: Duales-System in Duitsland, Fost Plus in België, Eco-Emballages in Frankrijk en Eco-verpakking in Nederland.

Milieu en exploitatie

In dit domein komen zeer uiteenlopende milieuaspecten aan bod. De milieueffecten van de exploitatie worden systematisch onderzocht en op basis van de uitkomsten worden passende maatregelen genomen om negatieve effecten weg te werken of te verminderen.

De basisideeën op dit gebied zijn gemeenschappelijk en hecht verankerd in de corporate waarden en doelstellingen van Lotus Bakeries. Deze afzonderlijke maatregelen zijn echter voor een gedeelte sterk gebonden aan de lokale voorschriften. Overal binnen de onderneming wordt echter gestreefd naar verregaande bewustmaking van de milieueffecten van de bedrijfsactiviteiten en zoekt men naar maximale resultaten op gebieden als preventie (bijvoorbeeld afvalwater), recuperatie (onder meer van papier en karton) of verantwoorde vernietiging (zoals bijvoorbeeld de verbranding van verpakkingfilm-afval in gespecialiseerde centra).

6. Personeel en organisatie

Evolutie van het personeel

Het aantal personeelsleden tewerkgesteld op 31/12/2006 steeg met 200 medewerkers tot 1.159. Het aantal voltijdse werknemers steeg met 161 personen terwijl het

aantal deeltijdsen steeg met 39 personen. De stijging is het gevolg van de overname van de Koninklijke Peijnenburg in Nederland.

In België zijn er 657 personeelsleden (= -10), in Frankrijk 131 (= -13), in Nederland 322 (= +219), in de USA 31 (= +4), in Duitsland 9 (= -2), in UK 3 (= +3), in Zwitserland 1 (= -1), in Tsjechië 4 (idem) en in Singapore 1 (idem). De personeelsaantallen van de joint ventures zijn voor 100% meegerekend.

De mannen vertegenwoordigen 48% van het totaal, de vrouwen 52%.

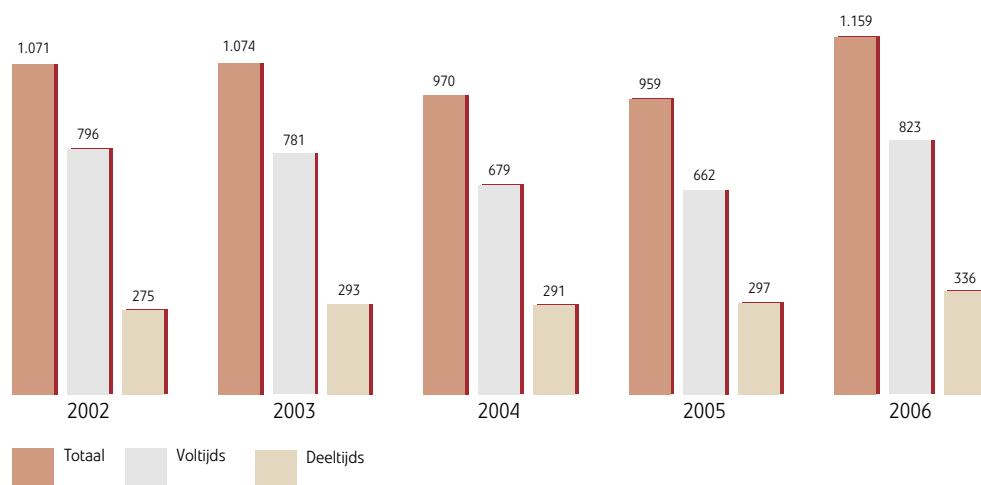
In het totaal zijn 336 personen deeltijds tewerkgesteld voor een voltijds equivalent van 221.

Evolutie van de organisatie

Karel Boone heeft op 65-jarige leeftijd zijn uitvoerende functie binnen het Executief Comité stopgezet in september 2006. Hij blijft Voorzitter van de Raad van Bestuur.

- Het Executief Comité bevat volgende leden:
 - Karel Boone, Voorzitter tot 30/09/2006
 - Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Matthieu Boone, CEO en Voorzitter sedert 01/10/2006
 - CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Vander Stichele, managing director
 - Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Boone, managing director

Personeel



- Wilfried Deleye, corporate directeur finance
 - Jos Destrooper, corporate directeur human resources sedert 01/05/2006
 - William Du Pré, general manager België.
- Vanaf 14 mei 2007 zullen twee nieuwe leden het Executief Comité vervoegen:
 - Marco de Leeuw, general manager Nederland
 - Jan van de Kraats, directeur finance Nederland.

De organisatiestructuur werd aangepast naar een landenorganisatie in België en Nederland om een coherente en efficiënte realisering van de strategie te bekomen. Hiervoor verwijzen we naar het punt "Groepsfuncties en landenorganisatie" bij de verduidelijking van het profiel van de Groep op pagina 13.

Bedrijfscode

Lotus Bakeries heeft een bedrijfscode opgesteld waardoor alle personeelsleden aangesproken worden. Deze bedrijfscode bevat de Lotus Bakeries missie die duidelijk weergeeft wat Lotus Bakeries wil realiseren om duurzame groei en rentabiliteit te bereiken. Dit moet gebeuren in verantwoordelijkheid en betrokkenheid jegens de stakeholders. Om die missie en strategische doelstellingen te realiseren wordt gehandeld in respect en toepassing van de bedrijfswaarden. Deze zijn ten slotte aangevuld met algemene principes die gerespecteerd moeten worden. Deze bedrijfscode moet de positieve bedrijfscultuur verder bevorderen en veralgemenen in alle onderdelen van Lotus Bakeries.

7. Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Lotus Bakeries is zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en zet zich actief in om haar rol in de samenleving ten volle op zich te nemen.

Reeds veel jaren steunt de onderneming diverse sociale en culturele projecten, activiteiten en organisaties. Dit omspannt een zeer breed terrein: onder meer giften en ondersteuning van ontwikkelingsprojecten, cultuursponsoring en sponsoring van activiteiten in de lokale gemeenschappen waarin de onderneming actief is. Voor het geheel van lokale- en ontwikkelingsprojecten heeft Lotus Bakeries vaste beleidslijnen ontwikkeld, waarbij de grootte van haar financiële steun is gerelateerd aan de jaarlijkse brutowinst van Lotus Bakeries.

Naast de bestaande projecten ondersteunt Lotus Bakeries ook het **CFP (Corporate Funding Programme)**. Binnen het CFP ondersteunt Lotus Bakeries het project "De Boot naar Kinshasa". Dit project – dat ook door de overheid

wordt ondersteund - heeft tot doel een centrale organisatie tot stand te brengen voor transport en commercialisering van landbouw- en andere basisproducten langs het Mai-Ndombemeer, de Kongostroom van en naar Kinshasa. Het personeel van Lotus Bakeries heeft reeds verschillende acties ten bate van dit project georganiseerd. Per ingezameld bedrag legt Lotus Bakeries nog eens hetzelfde bedrag bij. Op deze wijze kon reeds heel wat lokale vooruitgang geboekt worden. Ook in 2007 worden de inspanningen voor dit prachtig project voortgezet.

Lotus Bakeries heeft een **bedrijfscode** voor alle personeelsleden opgesteld. Deze bedrijfscode bevat niet alleen de bedrijfswaarden die de grondslag vormen voor de positieve bedrijfscultuur van de onderneming, maar omvat ook een omschrijving van de verantwoordelijkheden ten opzichte van alle stakeholders die met Lotus Bakeries zijn verbonden.

8. Evolutie van de kosten

De **grondstofprijzen** waren gunstig in 2006, terwijl de prijzen voor **verpakkingsmaterialen** stegen of daalden naargelang ze sterk beïnvloed zijn door de petroleumprijzen of niet. Deze van **energie** kenden een sterke stijging.

De **personeelskosten** ten opzichte van de omzet bleven na opname van Peijnenburg op hetzelfde niveau als voorgaand jaar.

De **afschrijvingslast** steeg tot ongeveer 6,5 miljoen EUR. De toename is voornamelijk een gevolg van de uitbreiding van de consolidatiekring.

9. Rentabiliteit

Het **courant bedrijfsresultaat (REBIT)** steeg van 15 miljoen EUR naar 20 miljoen EUR of ruim 32%. Een belangrijk deel van deze stijging dienen we toe te wijzen aan het feit dat de resultaten van het 2de semester van de Koninklijke Peijnenburg werden meegeconsolideerd. Naast de REBIT kende de REBITDA ook een gevoelige stijging van 23% tot 28,5 miljoen EUR.

De rentabiliteitsratio's op omzet namen verder toe, zo verhoogde de REBITDA van 15,2% naar 15,9% in 2006. De belangrijkste redenen voor een verdere verbetering van deze indexen zijn de volgende:

- toename van de verkoop onder de merken Lotus en Peijnenburg
- rentabiliteit van Peijnenburg
- verdere verbetering van de productiviteit van de meeste fabrieken.

Het **niet courant bedrijfsresultaat** bedraagt -1,12 miljoen EUR. Deze uitzonderlijke kosten zijn gerelateerd aan de sluiting van het Lotus verkoopkantoor in Driebergen (Nederland) omdat de commerciële activiteiten werden samengebracht in Geldrop, de hoofdzetel van Peijnenburg. Verder werd ook beslist om de administratieve diensten van Nederland te centraliseren in Geldrop.

Het **financieel resultaat** steeg van -1,25 miljoen EUR naar -3,19 miljoen EUR. De toename van financiële kosten is enerzijds toe te wijzen aan de intrestlasten op de overnamefinanciering en anderzijds omwille van de negatieve marktwaarde van de intrestindekkingen van deze financiering ingevolge toepassing van IFRS. Deze laatste geeft een negatief effect van bijna 1,2 miljoen EUR op de resultaten voor belastingen.

De **nettowinst** nam toe met bijna 19% en bedroeg 11,4 miljoen EUR. Daardoor steeg ook de nettowinst per aandeel van 12,19 EUR naar 14,61 EUR.

10. Voornaamste risico's en onzekerheden

De belangrijkste marktrisico's voor de Groep zijn fluctuaties in grondstof- en verpakkingsprijzen, in wisselkoersen en rentevoeten.

Grondstof- en verpakkingsprijzen

Het risico van nadelige gevolgen van schommelingen in grondstofprijzen op de financiële resultaten wordt beperkt door het afsluiten van termijncontracten met een vastgelegde prijs in euro voor de belangrijke volatiele grondstoffen. Voor andere grondstoffen en voor verpakking wordt waar mogelijk met jaarafspraken gewerkt.

Wisselrisico

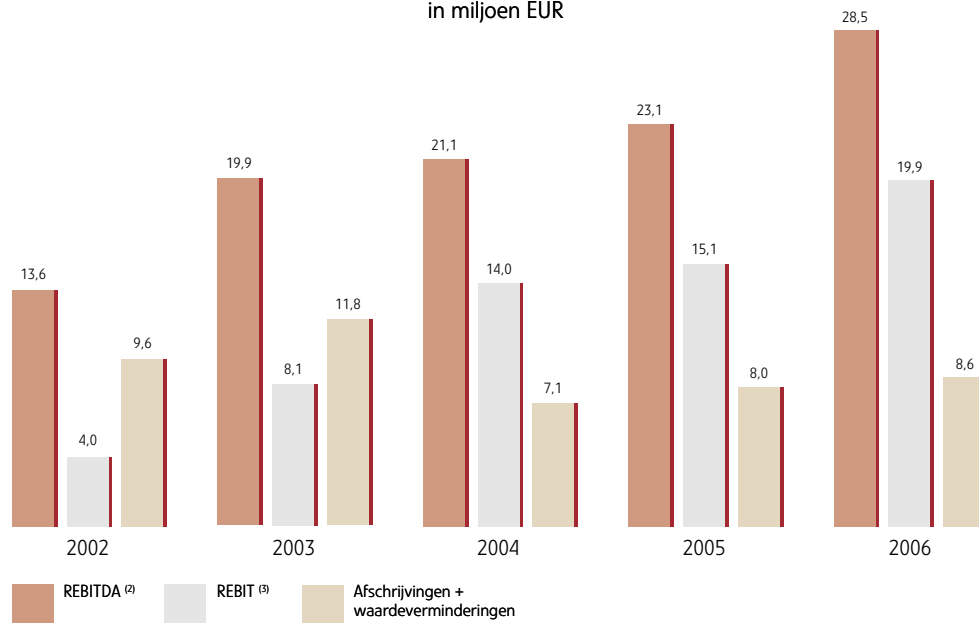
De aankopen gebeuren in overwegende mate in euro. Ook langs verkoopzijde wordt een zeer belangrijk deel van de omzet in euro afgerekend. De voornaamste vreemde muntransacties met betrekking tot verkoop gebeuren in USD en GBP. Het wisselrisico van deze twee munten is voor het grootste deel ingedekt door optiecontracten.

De vordering in CZK met betrekking tot de verkoop van het aandeel van de Groep in Lotus-Delta in Tsjechië is eveneens ingedekt tegen een vaste wisselkoers.

Renterisico

De lange termijn financiële verplichtingen zijn ofwel met vaste ofwel met variabele rentevoet. De financiering van de overname van de Koninklijke Peijnenburg is gefinan-

Evolutie REBITDA en REBIT ⁽¹⁾
in miljoen EUR



(1) 2006, 2005 en 2004 zijn volgens IFRS, de voorgaande jaren volgens BGAAP.

(2) REBITDA wordt gedefinieerd als courant bedrijfsresultaat + afschrijvingen + voorzieningen en waardeverminderingen.

(3) REBIT wordt gedefinieerd als het courant bedrijfsresultaat.

cierd met een externe banklening van 65 miljoen EUR over 7 jaar met een vlottende rentevoet. Deze rentevoet is ingedekt met renteoptiecontracten. Ook voor de kortetermijnschulden is de rentevoet ingedekt met renteoptiecontracten.

Kredietrisico

De Groep beschikt over een gediversifieerde klantenportefeuille en een relatief beperkt gemiddeld aantal dagen klantenkrediet (34 dagen in 2006). Binnen de Groep bestaan er strikte procedures om de klanten accuraat op te volgen en eventuele potentiële risico's zo snel en doeltreffend mogelijk te kunnen beheersen.

Liquiditeitsrisico

Ondanks de belangrijke acquisitie van de Koninklijke Peijnenburg blijft de ratio netto financiële schuld op REBITDA (geannualiseerd) onder de twee.

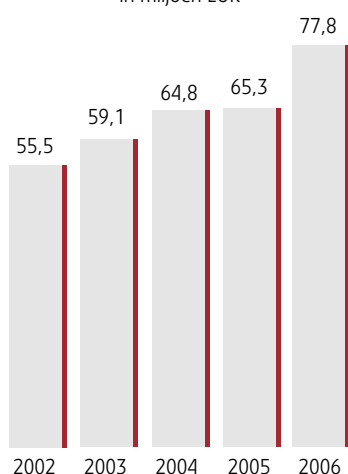
Risico's verbonden aan productaansprakelijkheid

De productie, verpakking en verkoop van voedingsproducten dragen risico's mee verbonden aan productaansprakelijkheid.

Lotus Bakeries stelt aan het productieproces en de distributie over gans de ketting de hoogste eisen naar productveiligheid, van grondstoffen tot distributie van het eindproduct. Dit alles wordt ondersteund en geborgd door gestructureerde procedures en systematische interne kwaliteitsaudits. Op regelmatige tijdstippen hebben externe audits plaats in het kader van ISO, BRC enz.

Voor de productaansprakelijkheid zijn de nodige verzekeringen afgesloten binnen de redelijke grenzen.

Evolutie toegevoegde waarde ⁽¹⁾
in miljoen EUR



(1) 2006, 2005 en 2004 zijn volgens IFRS, de voorgaande jaren volgens BGAAP.

Financiële ratio's

	2006	2005	2004	2003	2002
in % van de omzet ⁽¹⁾					
Toegevoegde waarde	43,4	42,9	42,3	38,8	37,4
REBITDA	15,9	15,2	13,8	13,1	9,2
Netto cash flow	12,3	12,1	10,7	11,2	6,5
REBIT	11,1	9,9	9,1	5,3	2,7
Nettoresultaat	6,4	6,3	5,5	2,0	1,3
in % van de toegevoegde waarde ⁽¹⁾					
Personeelskosten	61,0	62,1	64,6	64,6	73,6
Afschrijvingen ⁽²⁾	10,9	12,2	11,9	17,9	19,3
Belastingen	5,8	6,9	6,6	3,1	1,7
Netto financiële lasten ⁽³⁾	4,1	1,9	2,1	3,7	3,6
Nettoresultaat	14,7	14,7	12,9	5,1	3,5

(1) 2006, 2005 en 2004 zijn volgens IFRS, de voorgaande jaren volgens BGAAP.

(2) Exclusief afschrijvingen op consolidatieverschillen.

(3) Netto financiële lasten wordt gedefinieerd als financieel resultaat exclusief afschrijvingen op consolidatieverschillen.

Pensioenplan risico's

De vorm en de voordelen van de pensioenplannen die bestaan binnen de Groep zijn afhankelijk van de voorwaarden en de gebruiken in de betrokken landen.

Een belangrijk deel van deze pensioenplannen zijn toegezegde-bijdrage regelingen. Dit is o.a. het geval voor België en Frankrijk. Deze fondsen worden gespijsd met werkgevers- en werknemersbijdragen en worden ten laste genomen van de resultatenrekening van het betrokken jaar.

Bij de dochterondernemingen in Nederland en Duitsland bestaan er toegezegde-pensioenregelingen. Daarnaast bestaan er in bepaalde ondernemingen voorzieningen voor brugpensioen (België) en pensioenverplichtingen door legale vereisten (Frankrijk). Deze worden ook behandeld als toegezegde-pensioenregelingen. Voor deze toegezegde-pensioenregelingen zijn de nodige voorzieningen aangelegd op basis van de actuariële huidige waarde van de toekomstige verplichtingen aan de betrokken werknemers.

11. Gebruik van financiële instrumenten

De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten (derivaten) om risico's met betrekking tot ongunstige schommelingen in wisselkoersen en intrestpercentages te neutraliseren. Er worden geen derivaten aangewend voor handelsdoeleinden. Afgeleide instrumenten worden initieel gewaardeerd tegen kostprijs, nadien tegen de reële waarde.

12. Belangrijke feiten na 31 december 2006

Na 31 december 2006 hebben er zich geen belangrijke feiten voorgedaan.

Financiële ratio's ⁽¹⁾

	2006	2005	2004	2003	2002
Dagen klantenkrediet	34	36	39	45	46
Solvabiliteit (%)	27,4	46,1	38,4	27,7	24,9
Liquiditeit (Current ratio)	0,8	1,0	0,9	0,9	0,7
Bruto verkoopmarge (%)	15,6	14,9	13,5	12,8	8,8
Netto cash flow/Netto financiële schulden (%)	34,8	204,6	84,2	51,2	23,4
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	20,9	19,8	20,8	11,5	7,7

(1) 2006, 2005 en 2004 zijn volgens IFRS, de voorgaande jaren volgens BGAAP.

2. Vooruitzichten 2007

2007 wordt voor Lotus Bakeries een belangrijk jaar op het gebied van **marketing en verkoop**.

Belangrijke productintroductions die voor 2007 zijn gepland, zijn onder meer de introductie van peperkoek in België onder het merk Lotus en de introductie van speculoos in Nederland onder het merk Peijnenburg met als productnaam 'Koffieleutjes'.

Ook in de verdere marketingactiviteiten van Lotus en Peijnenburg zullen tal van activiteiten worden ontplooid. Het verleden heeft laten zien dat deze actieve marketinginspanningen resulteren in goede groeicijfers. Wij gaan er dan ook van uit dat de actieve en vernieuwende marketing zal leiden tot een **verdere omzetgroei voor onze merkartikelen**.

Verkoopprijzen: De stijging van de kosten van grondstoffen en verpakkingen heeft ons genoodzaakt tot het doorvoeren van een verhoging van onze verkoopprijzen.

Investeringspakket: Voor 2007 voorzien we een investeringspakket van ongeveer 10 miljoen EUR.

Diensten en diverse goederen: Deze kosten zullen verder stijgen en zelfs iets sneller dan de groei van onze totale verkopen.

Personeelskosten: De permanente druk vanuit de markt om onze producten rationeler te produceren en de investeringen die in 2006 en 2007 zijn gerealiseerd, plaatsen ons voor de noodzaak strikte grenzen te stellen aan de groei van onze personeelskosten. Deze zullen in 2007 niet meer mogen stijgen dan de voorziene omzetgroei.

Financiële kosten: Onze financiële kosten zullen in 2007 gevoelig stijgen daar onze schuldpositie gevoelig verhoogd is.

Aangezien de kosten van onze grondstoffen en verpakkingen eveneens gevoelig zijn gestegen (een kostentoeename die nog niet tot stilstand is gekomen), moet rekening worden gehouden met de mogelijkheid dat de rentabiliteitspercentages op omzet licht kunnen dalen in 2007.

3. Resultaten en voorstel tot winstverdeling

GECONSOLIDEERD

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2006 bedroeg 11,4 miljoen EUR tegenover 9,59 miljoen EUR in 2005.

STATUTAIR

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2006 als volgt: in EUR

• Winst van het boekjaar	4.410.118,03
• Onttrekking aan de belastingvrije reserves	42.631,41
• Overboeking naar de belastingvrije reserves	(75.649,24)
Te bestemmen winst van het boekjaar	4.377.100,20

De Raad van Bestuur stelt voor het winstsaldo als volgt te bestemmen:

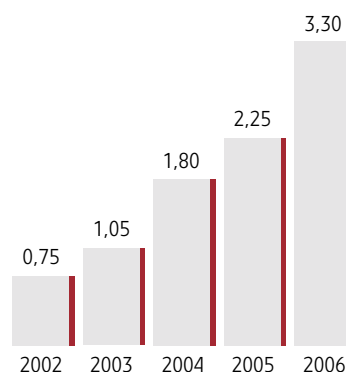
• Toevoeging aan de beschikbare reserves	683.112,40
• Uitkering van een brutodividend van 4,40 EUR per aandeel aan 803.037 aandelen ⁽¹⁾	3.533.362,80
• Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	160.625,00

TOTAAL **4.377.100,20**

In overeenstemming met de wettelijke voorschriften werd de balans die aan de goedkeuring van de aandeelhouders wordt voorgelegd, opgesteld op basis van deze verdeling.

Indien de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 mei 2007 het voorstel van de Raad van Bestuur aanvaardt, zal na aftrek van een roerende voorheffing van 25%, het nettodividend 3,30 EUR per aandeel bedragen. Dit nettodividend per aandeel wordt betaalbaar gesteld vanaf 21 mei 2007 tegen voorlegging van coupon nr. 19 aan de loketten van Bank Degroof, Dexia Bank, Fortis Bank, ING Bank, KBC Bank en Petercam.

Evolutie nettodividend per aandeel
in EUR



(1) De dividenden van de ingekochte aandelen Lotus Bakeries worden uitgekeerd aan Lotus Bakeries NV en aan Lotus Bakeries Group Services NV en worden bijgevolg niet geschorst.