



Sligro Food Group N.V.

## Jaarcijfers 2019

---

Amsterdam, 23 januari 2020

# Agenda

---

- Welkom Koen Slippens
- Jaarcijfers 2019 Rob van der Sluijs
- Ontwikkelingen Nederland Koen Slippens
- Ontwikkelingen België Koen Slippens
- Vooruitzichten Rob van der Sluijs

# Verkorte winst- en verliesrekening<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2019		2018	
Omzet	2.395	100,0%	2.346	100,0%
Inkoopwaarde van de omzet	(1.811)	-75,6%	(1.780)	-75,9%
<b>Brutowinst</b>	<b>584</b>	<b>24,4%</b>	<b>566</b>	<b>24,1%</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	13	0,5%	12	0,5%
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(470)	-19,6%	(464)	-19,7%
<b>Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)</b>	<b>127</b>	<b>5,3%</b>	<b>114</b>	<b>4,9%</b>
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(61)	-2,5%	(41)	-1,8%
<b>Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)</b>	<b>66</b>	<b>2,8%</b>	<b>73</b>	<b>3,1%</b>
Amortisatie immateriële vaste activa	(22)	-1,0%	(20)	-0,9%
<b>Bedrijfsresultaat (Ebit)</b>	<b>44</b>	<b>1,8%</b>	<b>53</b>	<b>2,2%</b>
Financiële baten en -lasten	(2)	0,0%	3	0,2%
<b>Winst voor belastingen</b>	<b>42</b>	<b>1,8%</b>	<b>56</b>	<b>2,4%</b>
Winstbelastingen	(8)	-0,4%	(10)	-0,4%
<b>Winst uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten</b>	<b>34</b>	<b>1,4%</b>	<b>46</b>	<b>2,0%</b>

× € miljoen	Nederland	België	Groep
Omzet 2019	2.166	229	2.395
Omzet 2018	2.126	220	2.346
<b>Toename totaal</b>	<b>40</b>	<b>9</b>	<b>49</b>
<i>Groei</i>	<i>+1,9%</i>	<i>+3,8%</i>	<i>+2,1%</i>
Autonoom	(30)	9	(21)
Acquisitie De Kweker	70	-	70
<b>Toename totaal</b>	<b>40</b>	<b>9</b>	<b>49</b>

## Nederland

- Bijdrage De Kweker € 70 miljoen (7 van 13 perioden).
- Verloren wijn- en drankomzet.
- Autonome groei bedraagt -1,4%.

## België

- Bepaalde overheveling omzet uit Nederland.
- Omzetgroei volledig autonoom.

## Groep

- Verhouding BS / ZB ongewijzigd op 68 / 32.

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.

# Brutowinst<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland	België	Groep
<b>2019</b>			
Omzet	2.166	229	2.395
Inkoopwaarde van de omzet	(1.633)	(178)	(1.811)
<b>Brutowinst</b>	<b>533</b>	<b>51</b>	<b>584</b>
<i>Brutowinst % van de omzet</i>	<i>24,6</i>	<i>22,2</i>	<i>24,4</i>
<b>2018</b>			
Omzet	2.126	220	2.346
Inkoopwaarde van de omzet	(1.612)	(168)	(1.780)
<b>Brutowinst</b>	<b>514</b>	<b>52</b>	<b>566</b>
<i>Brutowinst % van de omzet</i>	<i>24,2</i>	<i>23,9</i>	<i>24,1</i>

## Nederland

- Consolidatie en integratie effect De Kweker verklaart grootste deel toename in € en %. (Integratie inkoop en Kweker heeft relatief weinig tabak en grotendeels eigen versafdelingen)
- Betere promo marge.
- Verwaarden data draagt bij aan marge verrekening.

## België

- Opstart Antwerpen: lage marge als gevolg van derving.
- Uitbesteding aan verspartners drukt marge, maar leidt ook tot lagere kosten Gent / Luik.

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.

# Overige bedrijfsopbrengsten<sup>1,2</sup>

x € miljoen	2019	2018
Huuropbrengsten	2	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	3	2
Overige incidentele resultaten	8	9
<b>Totaal</b>	<b>13</b>	<b>12</b>

- Tijdelijke verhuur Putten & Vleescentrale € 1 miljoen eenmalige bate.
- Boekwinst verkoop Maison Niels de Veye.
- Boekwinst verkoop vastgoed (binnenkort) buiten gebruik € 3 miljoen.
- EMTÉ dienstverleningsvergoeding (TSA) van € 5 miljoen in H1-2019 (H2-2018: € 8 miljoen).
- Sale en leaseback Deventer in 2019 zonder boekwinst (2018: Berkel en Rodenrijs € 2 miljoen boekwinst).

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.

# Bedrijfskosten, afschrijvingen en amortisatie<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2019	2018
<b>Bedrijfskosten</b>		
Personeelskosten	275	275
Huisvestingskosten	30	38
Verkoopkosten	20	17
Logistieke kosten	112	108
Algemene kosten	33	26
<b>Totaal</b>	<b>470</b>	<b>464</b>
<b>Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen</b>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	16	14
Machines en installaties	6	6
Lease activa	17	-
Andere vaste bedrijfsmiddelen	21	19
Bijzondere waardeverminderingen	1	2
<b>Totaal</b>	<b>61</b>	<b>41</b>
<b>Amortisatie immateriële vaste activa</b>		
Vestigingsplaatsen, klantrelaties, merknamen en overige	12	11
Software	10	9
<b>Totaal</b>	<b>22</b>	<b>20</b>

- Consolidatie De Kweker zorgt voor toename kosten, eenmalige acquisitie en integratiekosten € 3 miljoen.
- In de integratiefase Sligro-Heineken nog veel in efficiency.
- Impact van overhead op foodservice (zie volgende slide).
- Tijdelijk hogere IT kosten door transitie. Opbouw nieuw, oud nog operationeel (zie volgende slide).
- Vorig jaar € 17 miljoen reorganisatielast onder personeelskosten.
- Transportkosten toegenomen met 7%, waarvan de helft gecompenseerd: per saldo € 4 miljoen toename.
- Toename afschrijvingen met € 17 miljoen door IFRS 16.
- Afschrijvingen nemen met € 3 miljoen toe als gevolg van investeringen afgelopen jaren.

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.

# Centrale kosten<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2017	2018	2019	2020
<b>Centrale kosten</b>				
Kosten ten behoeve van Foodretail	19	19 <sup>3</sup>	19 <sup>3</sup>	19 <sup>3</sup>
Besparing organisatie aanpassing	(0)	(0)	(5)	(11)
<b>Subtotaal</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
Dekking Foodretail / TSA	(19)	(18)	(5)	(0)
'Extra' ten laste van Foodservice	(0)	1	9	8

- Kosten Foodretail circa € 19 miljoen per jaar.
- Afbouw centrale hoofdkantoor circa 200 FTE. Uiteindelijk jaarlijkse besparing hiervan circa € 12 miljoen.
- Dekking van Foodretail en inkomsten EMTÉ dienstverleningsvergoeding (TSA) vallen weg.
- 'Variabel' deel kosten ultimo 2019 wel weg.
- Vaste kosten IT en infra op termijn met name door groei compenseren.
- Voorlopig resterende 'dissynergie' van € 8 miljoen op kosten in lijn met eerdere inschattingen.

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.

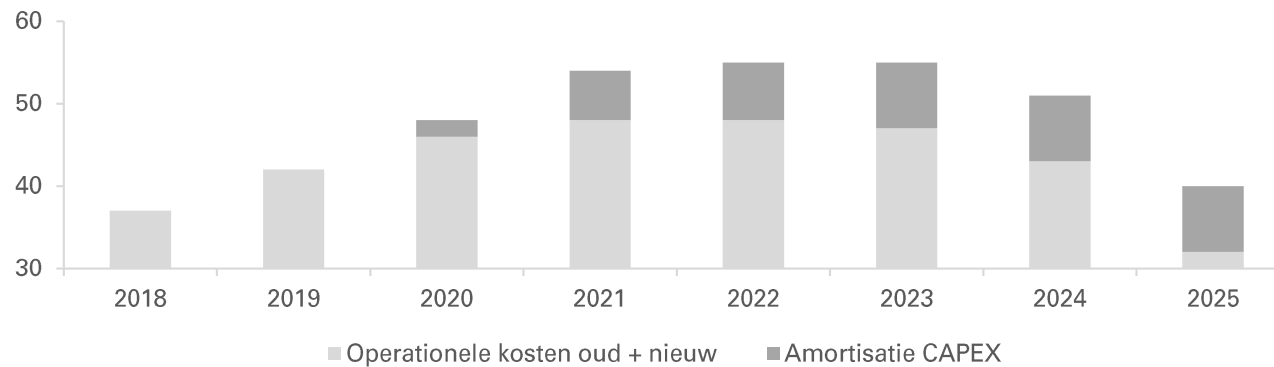
<sup>3</sup> Pro forma.

# ICT kosten<sup>1,2</sup>

x € miljoen	2018	2019	2020	2021/2022	Totaal
<b>Eenmalige implementatie</b>					
OPEX	-	2	2	3	7
CAPEX	13	14	11	15	53
<b>Totaal</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>60</b>

- Voortgang programma op schema.
- Eerste implementatie in 2020 in België.
- Opbouw nieuwe support.
- Afbouw oud waar mogelijk, maar nog steeds operationeel.
- Amortisatie CAPEX in 7 jaar:
  - Activatie op moment in gebruik name;
  - Gefaseerde in gebruik name;
  - Afschrijvingen van 2020 tot 2029.

Verwachte ICT kosten  
(x € miljoen)



<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.



# Impact IFRS 16<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	Zonder IFRS 16 stelselwijziging 2019		Aanpassingen	Met IFRS 16 stelselwijziging 2019	
Omzet	2.395	100,0%	-	2.395	100,0%
Inkoopwaarde van de omzet	(1.811)	-75,6%	-	(1.811)	-75,6%
<b>Brutowinst</b>	<b>584</b>	<b>24,4%</b>	-	<b>584</b>	<b>24,4%</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	13	0,5%	-	13	0,5%
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(489)	-20,4%	19	(470)	-19,6%
<b>Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)</b>	<b>108</b>	<b>4,5%</b>	<b>19</b>	<b>127</b>	<b>5,3%</b>
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	(44)	-1,8%	(17)	(61)	-2,5%
<b>Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)</b>	<b>64</b>	<b>2,7%</b>	<b>2</b>	<b>66</b>	<b>2,8%</b>
Amortisatie immateriële vaste activa	(22)	-1,0%	-	(22)	-1,0%
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>42</b>	<b>1,7%</b>	<b>2</b>	<b>44</b>	<b>1,8%</b>
Financiële baten en -lasten	1	0,1%	(3)	(2)	0,0%
<b>Winst voor belastingen</b>	<b>43</b>	<b>1,8%</b>	<b>(1)</b>	<b>42</b>	<b>1,8%</b>
Winstbelastingen	(8)	-0,4%	-	(8)	-0,4%
<b>Winst over het boekjaar</b>	<b>35</b>	<b>1,4%</b>	<b>(1)</b>	<b>34</b>	<b>1,4%</b>

- Huurkosten vanaf 2019 gepresenteerd als afschrijvingen en rentekosten.
- IFRS 16 leidt tot verbetering van EBITDA, EBITA en EBIT.

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.

# Financieringsbaten en -lasten, deelnemingen en winstbelasting<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2019	2018
<b>Financieringsbaten en -lasten</b>		
Financieringslasten over leasecontracten	3	0
Financieringslasten over financiële verplichtingen	4	4
Overige financieringsbaten en -lasten	0	0
<b>Totaal</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
<b>Deelnemingen</b>		
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	5	7
<b>Winstbelastingen</b>		
Verplichtingen over boekjaar	6	11
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	2	(1)
<b>Totaal</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

## Financieringsbaten en –lasten

- Toename financieringslasten met € 3 miljoen door IFRS 16.

## Deelnemingen

- Deelnemingsresultaat omlaag door wegvallen EMTÉ en opstart in België.

## Winstbelastingen

- Nagekomen bate over 2018 van € 2 miljoen.
- Wijziging in afbouw tarief vennootschapsbelasting zorgt voor een last van € 2 miljoen.
- Daling effectieve belastingdruk door groter effect fiscale faciliteiten bij lagere winst.

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.

# Operationeel resultaat<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2019	2018
<b>Ebitda</b>	<b>127</b>	<b>114</b>
Afschrijvingen materiële vaste activa (exclusief lease activa) en bijzondere waardeverminderingen	(44)	(41)
Afschrijvingen lease activa	(17)	-
Amortisatie software	(10)	(9)
Amortisatie overige immateriële vaste activa (excl. acquisitie gerelateerd)	0	0
<b>Ebit voor amortisatie overige immateriële vaste activa</b>	<b>56</b>	<b>64</b>
Eenmalige ontvlechtungskosten en dis-synergie	9	12
Reorganisatielasten ten behoeve van organisatieaanpassingen	0	17
<b>'Onderliggend operationeel resultaat'</b>	<b>65</b>	<b>93</b>
Amortisatie overige immateriële vaste activa acquisitie gerelateerd	(12)	(11)
<b>Ebit gecorrigeerd voor incidentele baten en lasten</b>	<b>53</b>	<b>82</b>

- Afname operationeel resultaat met name verklaard door:

- Opstartverliezen België € 10 miljoen
- Omzetsdaling Nederland € 2 miljoen
- Kosten toename transport € 4 miljoen
- Kosten toename IT € 7 miljoen
- Investering vestigingsnetwerk € 3 miljoen
- In efficiency (pre) integratie PM

- Boekwinsten en acquisitie gerelateerde kosten per saldo gelijk in 2019 en 2018 (netto circa € 2 miljoen in beide jaren).

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.

# Nettowinst en winst per aandeel<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2019	2018
<b>Nettowinst</b>		
Uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	34	46
Uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(1)	230
<b>Totaal</b>	<b>33</b>	<b>276</b>
<b>Winst per aandeel</b>		
WPA uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	0,78	1,04
WPA uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(0,03)	5,21
<b>Totaal</b>	<b>0,75</b>	<b>6,25</b>

## Nettowinst

- De niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten betreffen:
  - 2018: Foodretail;
  - 2019: Vroegop AGF.

## Winst per aandeel

- Voorstel dividend 2019 van € 1,40 per aandeel.
- Duurzaam naar toekomst: dividend gebaseerd op resultaat en kasstroom ontwikkeling.

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.

# Verkort kasstroomoverzicht<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2019	2018
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	135	75
Ontvangen en betaalde rente	(7)	(3)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	5	7
Betaalde winstbelasting	(1)	(34)
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>132</b>	<b>45</b>
Netto investering bedrijfsactiviteiten	(51)	348
Netto investering vaste activa	(79)	(17)
Netto investering geassocieerde deelnemingen	3	-
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>(127)</b>	<b>331</b>
Opname / (aflossing) langlopende schulden	36	(11)
Mutatie eigen aandelen	(1)	5
Betaalde leaseverplichtingen	(18)	-
Betaald dividend	(62)	(397)
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>(45)</b>	<b>(403)</b>
<b>Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen</b>	<b>(40)</b>	<b>(27)</b>
Stand begin boekjaar	33	60
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>(7)</b>	<b>33</b>

- Verschuiving van € 18 miljoen van operationele naar financieringskastroom (IFRS 16).
- Kalender effect BTW, accijns en loonheffing van circa € 20 miljoen positief in 2019 (draait om in 2020).
- Reductie werkkapitaal blijft aandacht houden (crediteuren en voorraad).
- Bruto investeringen circa € 129 miljoen.
- Verkoop vastgoed naast sale & leaseback Deventer; ook veel buiten gebruik.
- Financiering: opname ten behoeve van overname De Kweker € 50 miljoen, aflossing € 14 miljoen.
- Net Debt / Ebitda exclusief IFRS 16, afgenomen in H2 2019 naar 2,2 (max 3,0).

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.

# Gesegmenteerde resultaten<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Omzet <sup>3</sup>	2.166	2.126	229	220	2.395	2.346
Brutowinst % van de omzet	24,6	24,2	22,2	23,9	24,4	24,1
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	130	111	(3)	3	127	114
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)	76	73	(10)	0	66	73
Bedrijfsresultaat (ebit)	57	56	(13)	(3)	44	53
Winst voor belastingen	56	60	(14)	(4)	42	56
Nettowinst	45	49	(11)	(3)	34	46
Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)	756	n.b. <sup>4</sup>	117	n.b. <sup>4</sup>	873	727
Ebitda in % van de omzet	6,0	5,2	(1,3)	1,2	5,3	4,9
Ebita in % van de omzet	3,5	3,4	(4,4)	(0,2)	2,8	3,1
Ebit in % van de omzet	2,6	2,6	(5,7)	(1,5)	1,8	2,2
Ebita in % van het gemiddeld NGV	10,1	n.b. <sup>4</sup>	(8,6)	n.b. <sup>4</sup>	7,5	10,0
Ebit in % van het gemiddeld NGV	7,6	n.b. <sup>4</sup>	(11,1)	n.b. <sup>4</sup>	5,0	7,2
Vrije kasstroom <sup>5</sup>	75	103	(39)	(1)	36	102
Netto investeringen	78	52	7	22	85	74

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.

<sup>3</sup> Omzet Nederland bevat ook de omzet vanuit Nederland in België.

<sup>4</sup> In verband met de aanpassingen in de segmentatie en IFRS 16 zijn geen vergelijkende cijfers beschikbaar. Het gemiddeld NGV 2019 is berekend op basis van de aangepaste openingsbalans 2019 cijfers inclusief IFRS 16.

<sup>5</sup> Vrije kasstroom 2019 is gecorrigeerd voor de impact van IFRS16 om cijfers vergelijkbaar te houden.

# Gesegmenteerde kasstroom<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	163	52	(28)	23	135	75
Ontvangen en betaalde rente	(7)	(3)	(0)	-	(7)	(3)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	5	7	-	-	5	7
Betaalde winstbelasting	0	(33)	(1)	(1)	(1)	(34)
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>161</b>	<b>23</b>	<b>(29)</b>	<b>22</b>	<b>132</b>	<b>45</b>
Netto investering bedrijfsactiviteiten	(51)	348	-	-	(51)	348
Netto investering vaste activa	(71)	6	(8)	(23)	(79)	(17)
Netto investering geassocieerde deelnemingen	3	-	-	-	3	-
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>(119)</b>	<b>354</b>	<b>(8)</b>	<b>(23)</b>	<b>(127)</b>	<b>331</b>
Opname / (aflossing) langlopende schulden	36	(10)	0	(1)	36	(11)
Kapitaalstortingen / rekening courant	(40)	-	40	-	0	0
Mutatie eigen aandelen	(1)	5	-	-	(1)	5
Betaalde leaseverplichtingen	(16)	-	(2)	-	(18)	-
Betaald dividend	(62)	(397)	-	-	(62)	(397)
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>(83)</b>	<b>(402)</b>	<b>38</b>	<b>(1)</b>	<b>(45)</b>	<b>(403)</b>
<b>Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen</b>	<b>(41)</b>	<b>(25)</b>	<b>1</b>	<b>(2)</b>	<b>(40)</b>	<b>(27)</b>
Stand begin boekjaar	24	49	9	11	33	60
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>(17)</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>(7)</b>	<b>33</b>

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten.

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast.



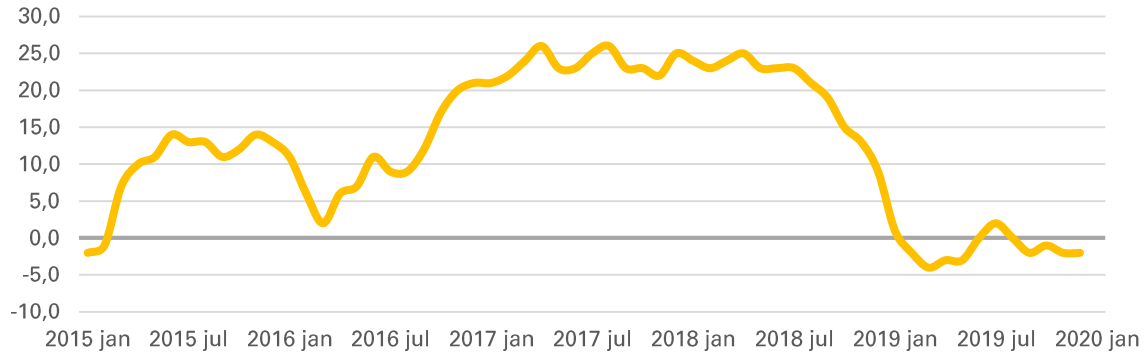
# Ontwikkelingen Nederland

A bearded man in a white shirt and grey apron is smiling and holding a wooden tray filled with various cheeses, including blue cheese, and small cakes. He is standing in a cheese shop with shelves of cheese in the background. In the background, another man is looking at a laptop.

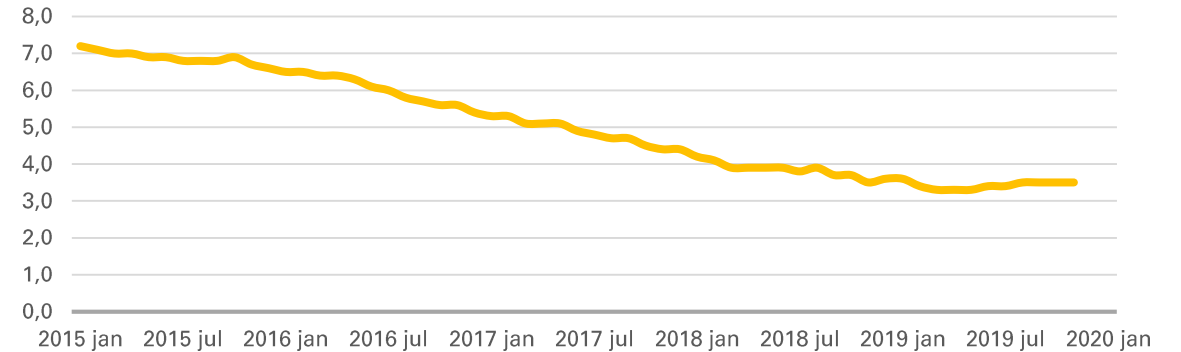


# Algemene economische ontwikkeling Nederland

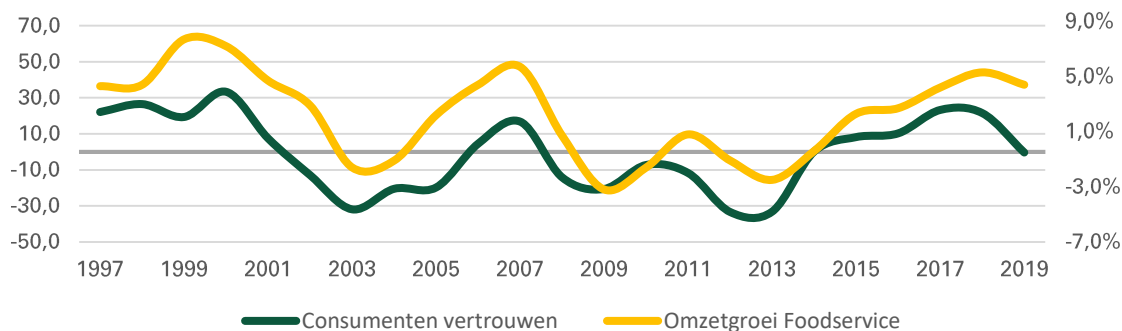
### Consumentenvertrouwen (Bron: CBS)



### Werkloosheidspercentage (Bron: CBS)



### Relatie consumenten vertrouwen en groei Foodservice (Bronnen: CBS in combinatie met CPB, Foodstep, Food-500 en GfK 2019 EST)

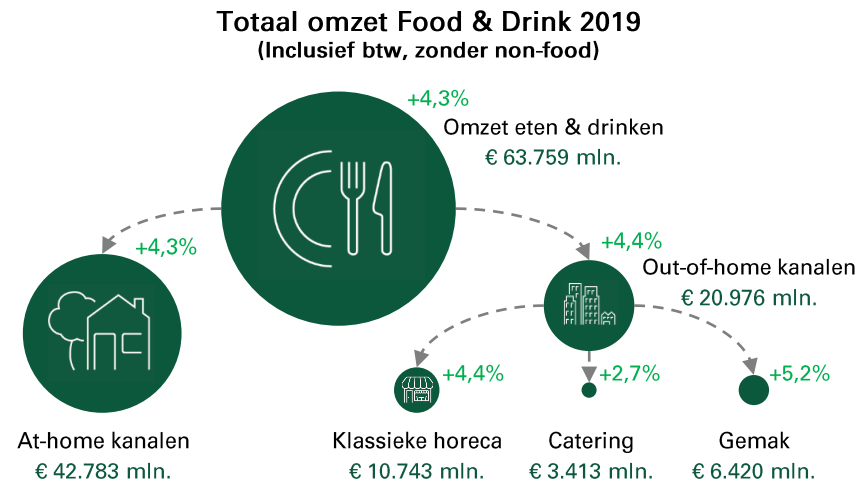


- Zowel de daling van het consumentenvertrouwen als de daling van het werkloosheidspercentage vlakken af.
- Huidige trend duidt op stabilisatie.

# Marktontwikkeling Foodservice Nederland



Sligro Food Group N.V.



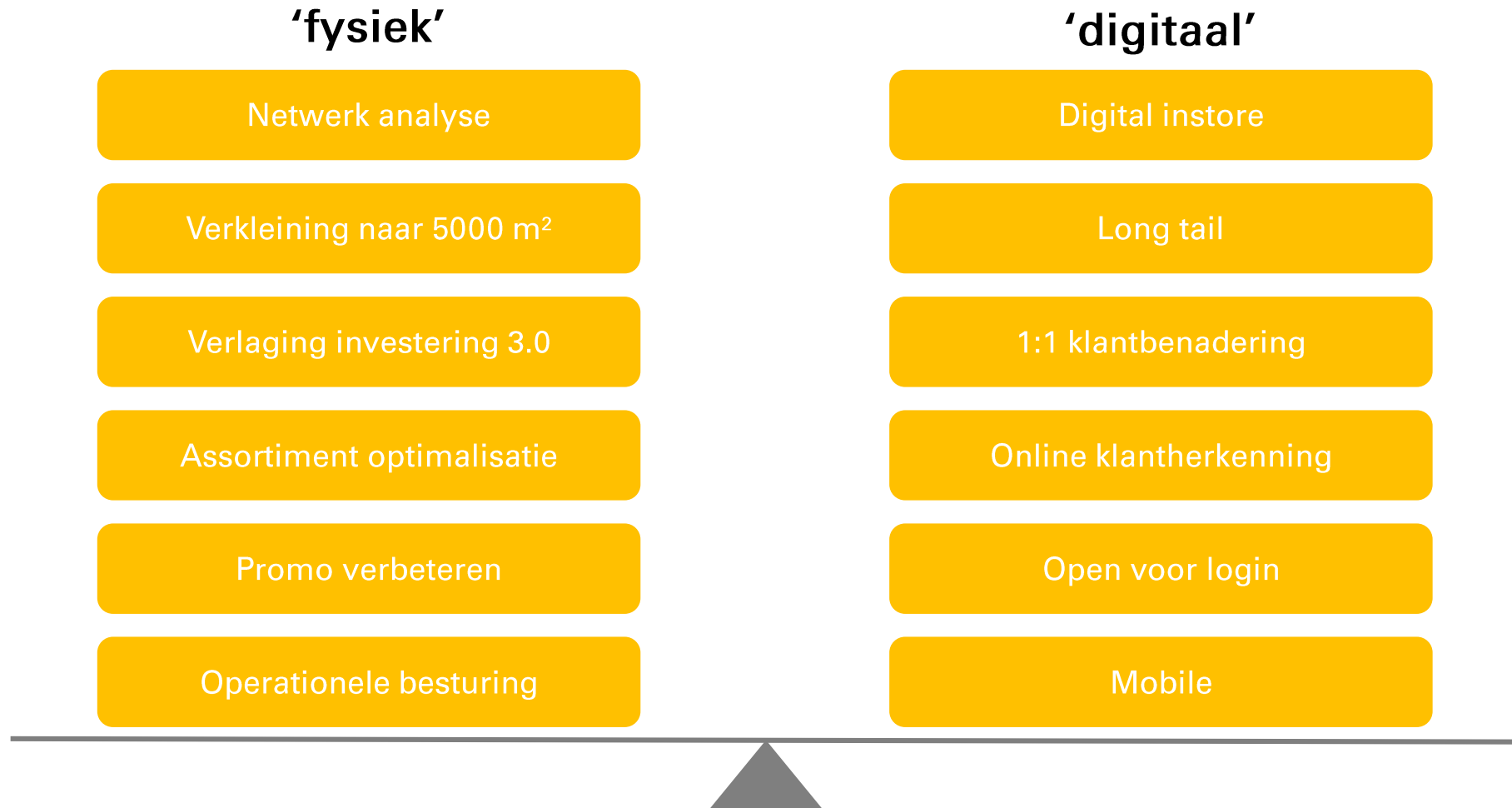
- Schatting FSIN: foodservicemarkt in consumentenbestedingen +4,3% ten opzicht van 2018. Groei bestaat grotendeels uit prijsstijgingen, onder andere btw verhoging.
- Schatting FSIN foodservicemarkt in groothandelsprijzen:
  - Totale markt +2,4%;
  - Grossiers +1,4%.
- Definitiewijziging foodservicemarkt in groothandelsprijzen. Van de omzet van Sligro Food Group valt 24% buiten de definitie:
  - Tabak en non-food;
  - BTW;
  - Productiebedrijven;
  - Buiten Nederland vanuit Nederland;
  - MKB / Zakelijke particulier.
- Ook in nieuwe definitie zijn aankopen van MKB / zakelijke klanten in traditionele fysieke supermarkten geen onderdeel van de markt. Hierdoor lijkt ten onrechte shift fysieke supermarkt → online supermarkt niet te hebben plaatsgevonden en alles additioneel te zijn.
- Definitiewijziging retrospectief toegepast: beperkte daling aandeel Sligro.

Marktpartijen Foodservice <sup>1</sup> in %	2019	2018	2017
Sligro	24,2	24,3	22,7
Bidfood	11,0	11,3	11,6
Hanos	11,0	10,6	10,2
Lekkerland	3,4	3,5	3,6
Makro	5,3	5,4	5,5
Pascal Groep	8,1	8,0	7,9
Drankengrossiers	16,1	16,7	19,1
Overige grossiers	7,7	7,8	8,0
<b>Subtotaal grossiers</b>	<b>86,8</b>	<b>87,6</b>	<b>88,6</b>
Logistieke service providers	6,1	6,0	5,7
Levering via retailers	7,1	6,4	5,7
	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

<sup>1</sup>Bron: FSIN en eigen inzichten

- Markt in toenemende mate minder scherp op te delen tussen supermarkten en foodservice-groothandels.
- Afnemende marktgroei, met enigszins dalende volumes en aanzienlijke kosteninflatie.
- Strategische programma's en projecten (Heineken, IT, ZB Next Gen, afbouw dissynergie i.v.m. verkoop EMTÉ, organisatie structuur):
  - Goede voortgang in 2019;
  - Nodige aandacht hiervoor gaat ten koste van de aandacht voor de dagelijkse operatie;
  - Bieden krachtige uitgangspositie voor de toekomst, maar geven op korte termijn druk op het resultaat.
- Veel aandacht besteed aan IT implementatie:
  - Voortgang op schema in termen van timing, scope en kosten;
  - Simultaan opbouwen nieuw omgeving en in stand houden oude omgeving drukken het resultaat.
- Verschuiving van zelfbediening naar bezorging:
  - Klanten maken graag gebruik van beide kanalen;
  - Dalende markttrend zelfbediening zal komende jaren doorzetten;
  - Programma 'ZB Next Gen' gaat zelfbedieningsvestigingen aantrekkelijk houden.

# In 'ZB Next Gen' balans tussen 'fysiek' en 'digitaal'

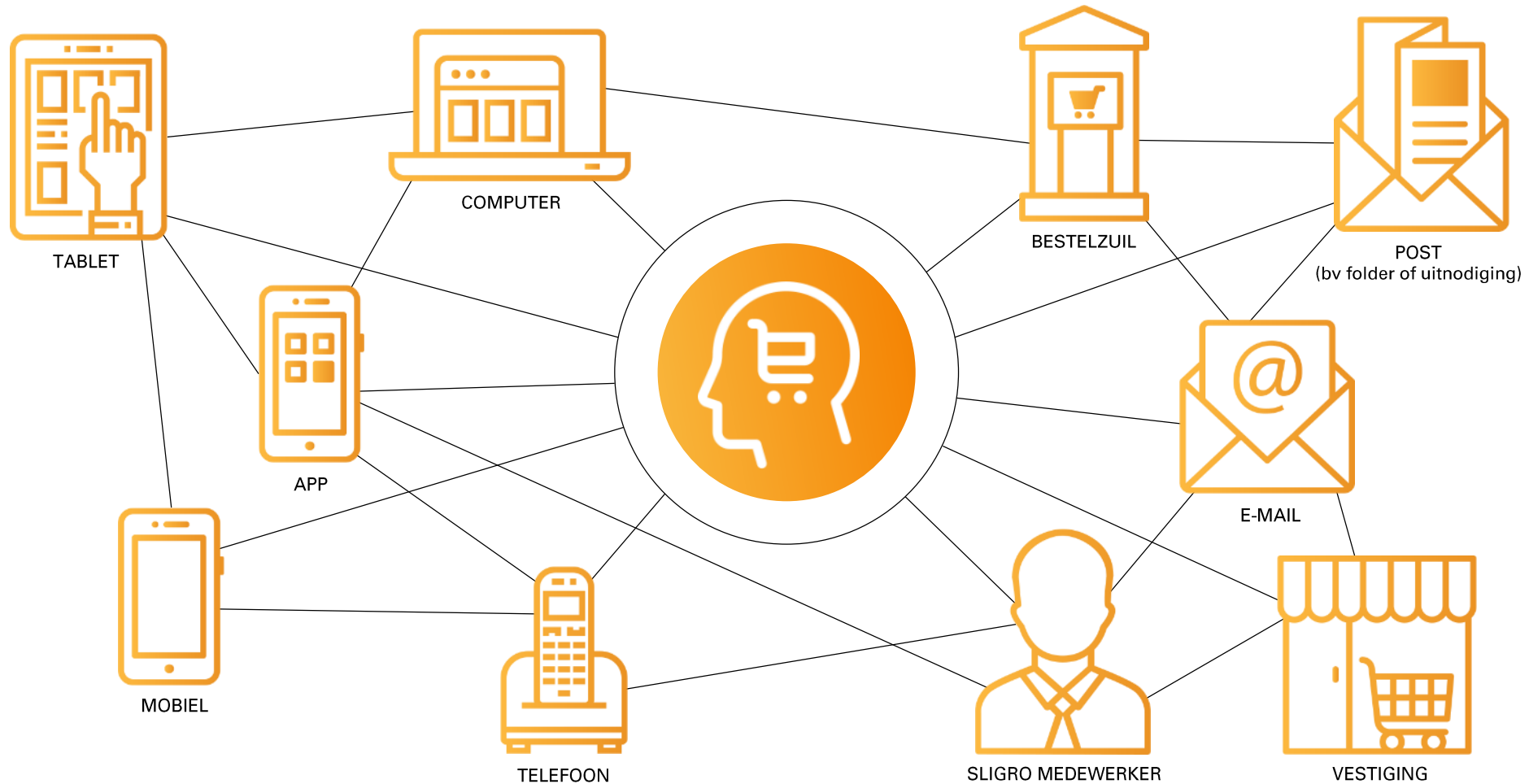


# Omni-channel: Sligro is er voor jou... overal en altijd...

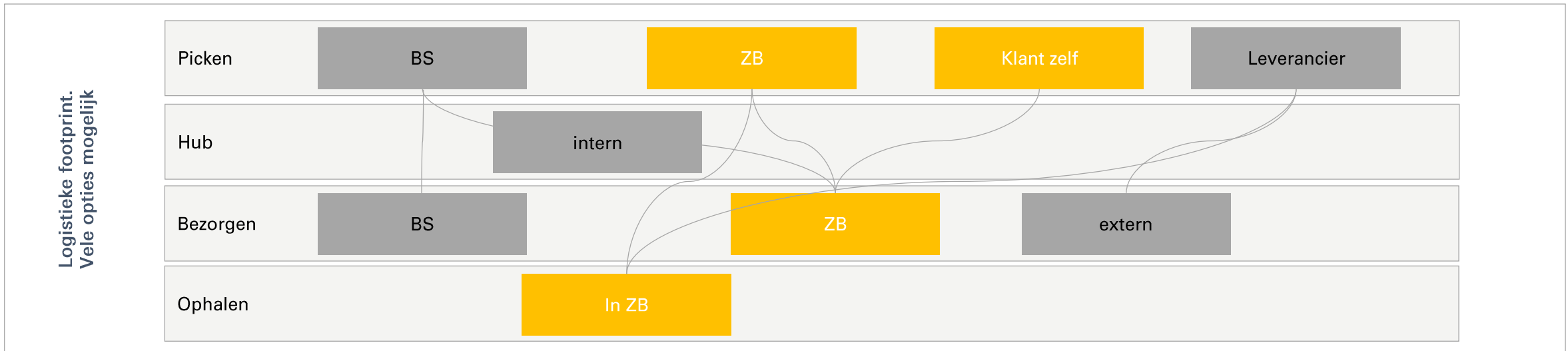
Touchpoints waarmee wij traffic, conversie en loyalty verhogen



Sligro Food Group N.V.



# Hybride bestel-, ophaal- en bezorgopties



# Samenwerking Heineken

## Terugblik 2019

- Technische en fysieke infrastructuur opgeleverd die pandintegratie mogelijk maakt.
- Eerste 3 locaties voormalige Heineken groothandel gesloten: Rotterdam, Hulst en Deventer.
- Pandintegratie verlopen zonder verstoringen klanten. Ook fase na pandintegratie verloopt voorspoedig.
- In 2019 nog niet beoogde waarde voor klant toegevoegd: 1 order, 1 wagen, 1 factuur. Vanaf half 2020 is dat wel zo en kan het opbouwen starten.
- In maart 2019 breuk met wijnleverancier waarmee Heineken samenwerkte:
  - Bij breuk bleef 1/3 van de betreffende klanten bij Sligro, inmiddels is dat 2/3;
  - 40% van de wijnomzet overgenomen van Heineken verloren, maar trend is veelbelovend.

## Vooruitblik 2020

- Afronden integratie.
- Weer op niveau brengen van dienstverlening in het basis bezorgproces.
- Start ontzorgen klant, zoals beoogd bij aanvang samenwerking.
- Start salesdrive gericht op het “vullen” van de klanten (interessant voor klant, Sligro, Heineken en het milieu).





# Samenwerking Heineken: planning pandintegratie



Het voorwerk: projectplan, blauwdruk, IT ontwikkelingen, testen, datamigratie, voorbereiden livegang, bemensing enz.



- |      |   |          |                                   |   |
|------|---|----------|-----------------------------------|---|
| 2019 | ① | Week 40: | Rotterdam naar Berkel             | ✓ |
|      | ② | Week 44: | Hulst naar Sluis                  | ✓ |
|      | ③ | Week 46: | Enschede / Deventer naar Deventer | ✓ |
| 2020 | ④ | Week 2:  | Drachten naar Drachten            | ✓ |
|      | ⑤ | Week 6:  | Etten Leur naar Vlissingen        |   |
|      | ⑥ | Week 8:  | Amsterdam naar Amsterdam          |   |
|      | ⑦ | Week 11: | Deel Venray naar Maastricht       |   |
|      | ⑧ | Week 13: | Heerlen naar Maastricht           |   |
|      | ⑨ | Week 25: | Gilze naar Breda                  |   |
|      | ⑩ | H2 2020: | Oss naar Venray                   |   |
|      | ⑪ | H2 2020: | Houten / Nieuwegein naar Vianen   |   |



# Acquisitie De Kweker



Sligro Food Group N.V.

## Overname

- Overname Wheere (moederbedrijf De Kweker) in juni afgerond.
- Schuldenvrije koopsom bedroeg € 52 miljoen (waarvan waarde vastgoed circa € 19 miljoen).
- De Kweker heeft in 2019 € 70 miljoen aan de omzet bijgedragen.

## Voortgang integratie

- Vroegop AGF in de tweede jaarhelft ontmanteld en deels verkocht. Meeste personeel heeft nieuwe rol gevonden binnen / buiten Sligro Food Group.
- Organisatie aanpassing hoofdkantoor in beeld, gepland en deels doorgevoerd.
- Start harmonisatie inkoop condities.
- Vastgoed (op korte termijn) in gebruik is verkocht (Bezorgservice locaties, AGF pand).
- Technische integratie Zelfbediening in 2020, BS eind 2020 / begin 2021 afgerond.



# Vestigingsnetwerk: zelfbediening

## Openingen Sligro 3.0 2019

- Apeldoorn (type I, april)
- Leiden (type III, juli)
- Deventer (type I, september)
- Hilversum (type III, november)

## Gepland 2020

- Heerlen (type III, Q2)
- Arnhem (type III, Q4)





# Vestigingsnetwerk: bezorgservice & hoofdkantoor

## Uitbreidingen 2019

- Deventer (oktober)
- Drachten (december)
- Amsterdam (december)

## Verbouwing 2019

- Hoofdkantoor (oktober)

## Gepland 2020

- Maastricht (Q1)
- Breda (Q2)
- Vianen (Q3)



# Plannen 2020: Geef me de vijf !

## 1. Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging

- Op tijd, compleet, met de juiste factuur en een glimlach.
- Heineken integratie: 1 order, 1 wagen, 1 factuur.
- Digitale transformatie: nieuwe (SAP) webshop, Customer Solutions platform.
- Duurzaamheid, Data, Innovatie.

## 2. Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening

- 'ZB Next Gen'.
- Focus op jonge startende ondernemers.
- Digitalisering.
- Sligro Express voor de kleine drop.

## 3. Verhogen van het rendement in de bezorging

- Heineken pandintegratie.
- Continue verbeteren.



# Plannen 2020: Geef me de vijf !

## 4. Succesvolle lancering van SAP in België en Nederland

- Eerste end-to-end implementatie in België met support vanuit Nederland.
- Internationale rollen in Nederland om op SAP.
- Bestelportals bezorging Nederland en België op SAP.

## 5. Blij, betrokken en professioneel sterk team

- Hernieuwde invulling van taken en verantwoordelijkheden voor onze mensen en teams, effectief leiderschap, duidelijke organisatie uitgangspunten met onze sterke cultuur als drager.





# Ontwikkelingen België

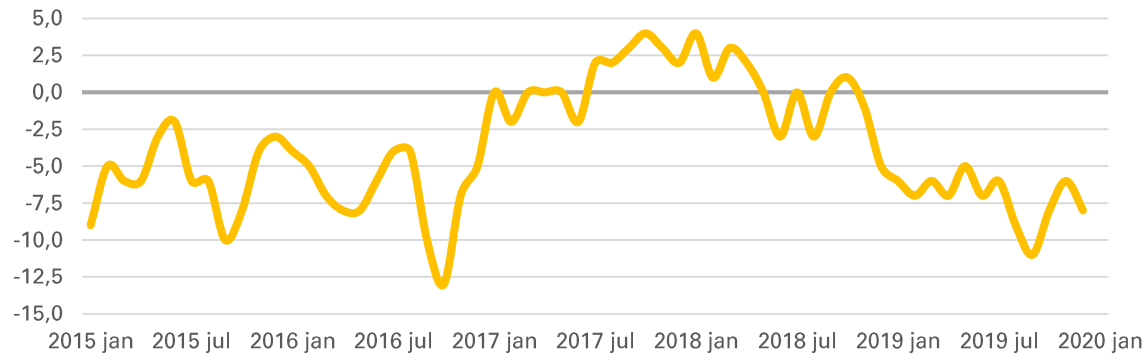
GOED EN EERLIJK ETEN BEREIKBAAR MAKEN VOOR HORECAPROFESSIONAAL EN HUN KLANTEN.

SLIGRO-ISPC,

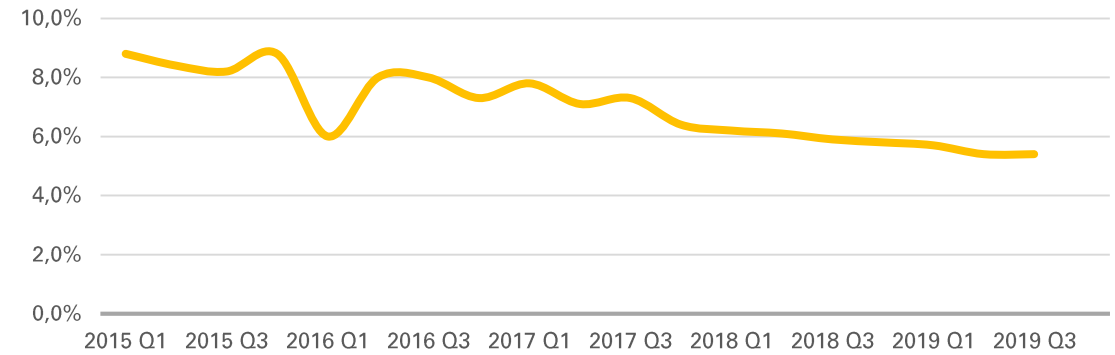
NON-FOOD VERDIEPING

# Algemene economische ontwikkeling België

Consumentenvertrouwen  
(Bron: Nationale Bank van België)



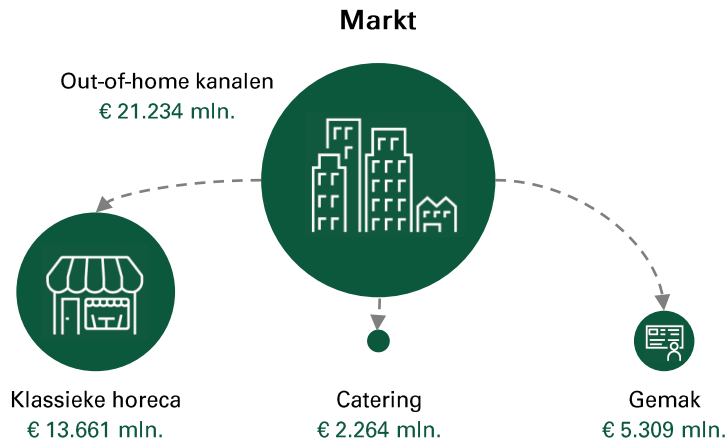
Werkloosheidsgraad  
(Bron: Nationale Bank van België)



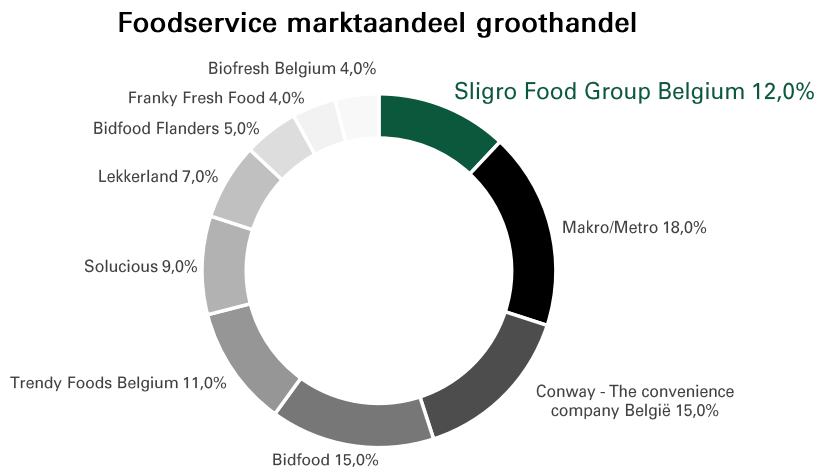
- Zowel de daling van het consumentenvertrouwen als de daling van de werkloosheidsgraad vlakken af.
- Huidige trend duidt op stabilisatie.



# Marktontwikkeling Foodservice België



- Toename marktaandeel Sligro (volledig autonoom).
- Inzicht van Foodservice Alliance nog niet consistent en frequent.
- Q1-Q3 krimp van ruim 3%, maar voor geheel jaar groei van bijna 3%. Andere definitie, scope aangepast, geen connectie historische data.
- Sligro Food Group Belgium groeit harder dan de markt.
- Foodservice inschatting inkoop door zakelijke markt: 65% supermarkt en vers speciaalzaken, 35% groothandel.
- Binnen de groothandel bedraagt ons aandeel circa 12 %.
- Wij schatten in dat ons aandeel in die totale foodservice markt circa 3,5% bedraagt.



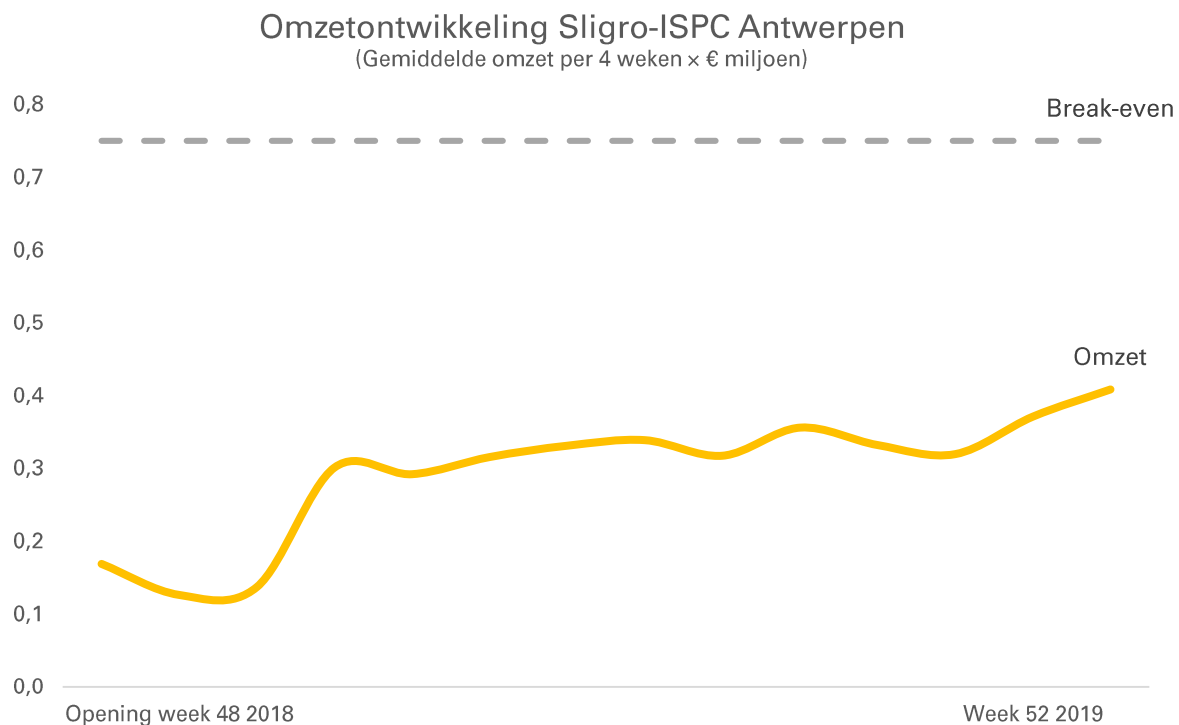


- Sligro-ISPC Antwerpen:
  - Groeit en wint positie in de regio;
  - Vanuit synergie kansen operationele support vanuit Nederland in vierde kwartaal.
- Harder dan markt gegroeid en marktpositie versterkt.
- Aanpassingen en uitbereiding infrastructuur Rotselaar:
  - Aanpassing koeling en expeditie;
  - Uitbereiding kantooromgeving t.b.v. shared service center.
- Tijdelijke inefficiënties door diversiteit IT systemen, meerdere formules, weinig mogelijkheden tot integratie en efficiency slagen op bezetting van ondersteunende afdelingen. Dat gaat lopende H2 2020 en H1 2021 verdwijnen.
- Uitbereiding vestigingsnetwerk minder snel dan voorzien. Op korte termijn vanuit efficiency support vanuit Nederland i.p.v. volledige Belgische organisatie op sommige vlakken.
- Vereenvoudigen organisatiestructuur en harmonisatie processen.
- Voorbereiding SAP in 2020.

# Antwerpen



Sligro Food Group N.V.



- Geplande overheveling omzet uit Nederland (€150 tot € 200K per week) verschoven naar 2020. Supply Chain België in voorbereiding om deze op te vangen.
- Groei vooral in bezorging.
- Operationeel nog veel te winnen, mede met support uit Nederland in Q4 in gang gezet.
- Sinds december like-for-like, maar groei loopt gestaag door.
- Nog veel derving door te lage omloopsnelheid, maar daling is ingezet.
- Reeds aantal grote klanten gescoord die starten in 2020.

# Vestigingsnetwerk

## Uitbreiding 2019

- Hoofdkantoor Rotselaar (oktober).

## Gepland 2020

- Verbouwing hoofdkantoor Rotselaar.
- Optimalisatie Sligro-ISPC Antwerpen.
- Pragmatische formule harmonisaties Sligro-ISPC Gent en Luik.
- Ontwikkeling additionele locaties.



# Plannen 2020 België: Geef me de vijf !

- 1. Uitblinken op klanttevredenheid in bezorging en zelfbediening**
  - Verdere support vanuit de BENE teams in Nederland op de ZB en BS processen met als doel deze meer gelijk te trekken en de kwaliteit van dienstverlening en processen te verhogen.
- 2. Verhogen van het rendement in de bezorging en zelfbediening**
  - Primair gedreven door rust in de organisatie en omzetgroei.
- 3. Operationele processen op orde brengen**
  - Verdere harmonisatie bedrijfsprocessen, optimalisatie van de (inter)nationale organisatiestructuur en (inter)nationale supply chain.
- 4. Succesvolle lancering van SAP in België en Nederland**
  - Start end-to-end implementatie te Antwerpen.
  - Pragmatische ombouw vestigingen Gent en Luik naar Sligro-ISPC format eerste helft van het jaar.
  - Implementatie SAP overige locaties na learning van Antwerpen.



# Plannen 2020 België: Geef me de vijf !

## 5. Blij, betrokken en professioneel sterk team:

- Verfijnen en van de organisatie structuur en personele rolverdeling inclusief de gewijzigde internationale rollen.
- Verder kwalitatief versterken van de organisatie.
- Rust in de organisatie voor de implementatie van SAP en focus op klanttevredenheid.





# Vooruitzichten



- Consumentenvertrouwen en werkloosheidscijfers stabiliseren => onze verwachting: markten 2020 vergelijkbaar met 2019.
- Groei komt ook in 2020 uit prijs, krimp in volumes.
- Kosteninflatie op energie- en loonkosten nog stevig, inflatie op transportkosten normaliseert.
  
- Alle aandacht op prioriteiten 'Geef me de Vijf'.
  
- Voor komend jaar vertrouwen dat in een stabiele markt onze plannen gaan bijdragen aan resultaatsverbetering.
- Geen concrete voorspelling voor het jaar.
  
- Voor langere termijn (circa 5 jaar) herstel naar EBITDA van rond de 7,5% van de omzet:
  - Op basis van nu geldende IFRS standaarden.
  - Op basis van onze plannen voor de komende jaren.
  - Op basis van herstel groei afzetmarkten naar historisch gemiddelde niveaus.



# TOT ZIENS

## WELKOM

1292

IN HET SEIZOEN

IN HET SEIZOEN

THE

NAAR DE NON-FOOD VERDIEPING

FLATTEGROND

MEER MARGE VOOR SLIMME INKOPERS

Bo Borelinge



NEEM UW FO





# Verkorte balans<sup>1,2</sup>



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2019	2018
<b>Activa</b>		
Immateriële vaste activa	331	292
Materiële vaste activa	362	313
Lease activa	176	-
Financiële vaste activa	60	65
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>929</b>	<b>670</b>
Vorraden	230	217
Handels- en overige vorderingen	228	236
Geldmiddelen en kasequivalenten	46	33
Overige vlottende activa	22	58
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>526</b>	<b>544</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>1.455</b>	<b>1.214</b>

x € miljoen	2019	2018
<b>Passiva</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3
Reserves	497	534
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>500</b>	<b>537</b>
Schulden aan kredietinstellingen	160	186
Leaseverplichtingen	174	-
Overige langlopende verplichtingen	28	29
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>	<b>362</b>	<b>215</b>
Voorzieningen	8	16
Schulden aan kredietinstellingen	103	14
Leaseverplichtingen	15	-
Crediteuren	350	339
Overige kortlopende verplichtingen	117	93
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>	<b>593</b>	<b>462</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>1.455</b>	<b>1.214</b>

<sup>1</sup> De gepresenteerde cijfers betreffen resultaten uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten

<sup>2</sup> Geen accountantscontrole toegepast