

Jaarcijfers 2014

Amsterdam, 22 januari 2015



Sligro Food Group N.V.

Agenda

Welkom

Koen Slippens

Jaarcijfers 2014

Huub van Rozendaal

Foodservice

Koen Slippens

Foodretail

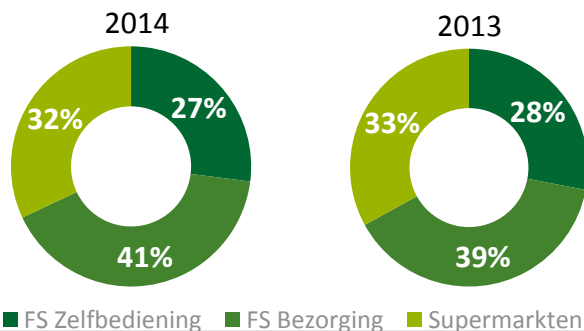
Koen Slippens

Vooruitzichten 2015

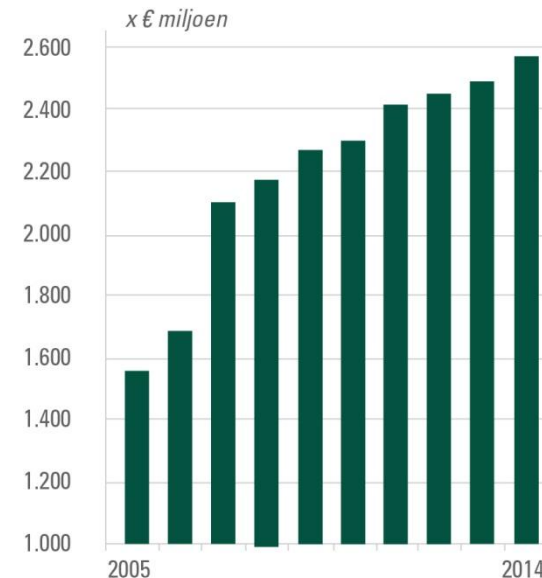
Koen Slippens

Omzet

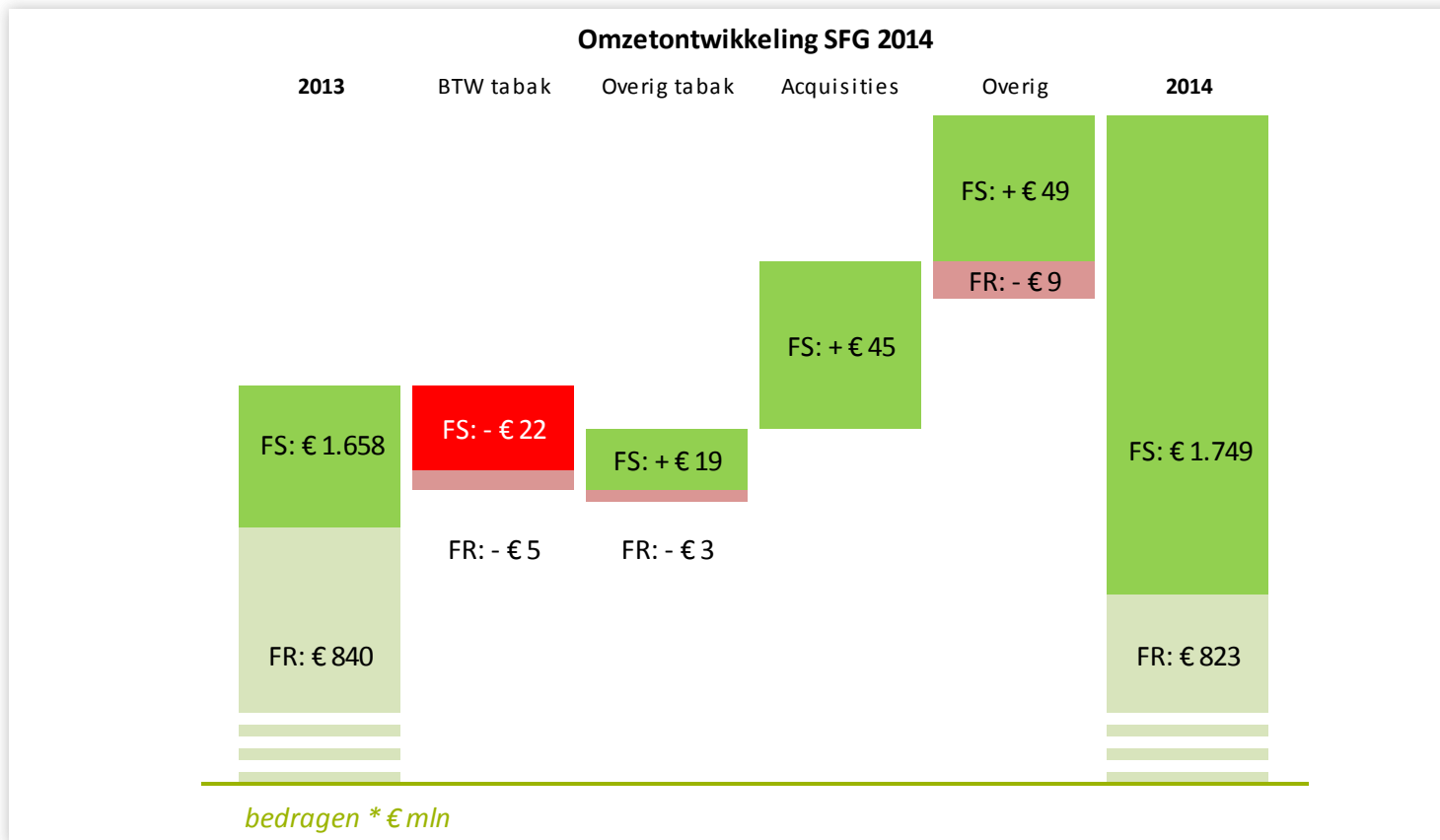
<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013	2014	2013
Omzet	2.572	2.498	100,0%	100,0%
Brutowinst	596	578	23,2%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,2%	0,2%
Kosten	-452	-440	-17,6%	-17,6%
EBITDA	149	143	5,8%	5,7%
Bijz. waardevermindering	-3	-2	-0,1%	-0,1%
Afschrijving	-40	-41	-1,6%	-1,6%
EBITA	106	100	4,1%	4,0%
Amortisatie	-17	-12	-0,6%	-0,5%
EBIT	89	88	3,5%	3,5%
Rente	-3	-1	-0,1%	0,0%
Winst voor belasting	86	87	3,4%	3,5%
Belasting	-17	-19	-0,7%	-0,8%
Nettowinst	69	68	2,7%	2,7%



- Netto omzet + 3,0%
- Autonom ex tabak + 1,7%
- Autonom + 2,2%

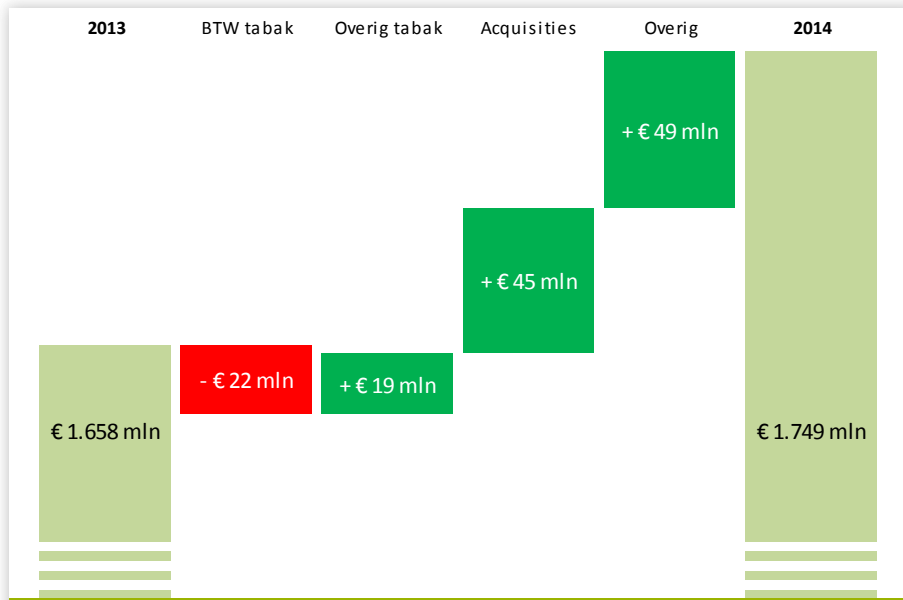


Omzet Sligro Food Group

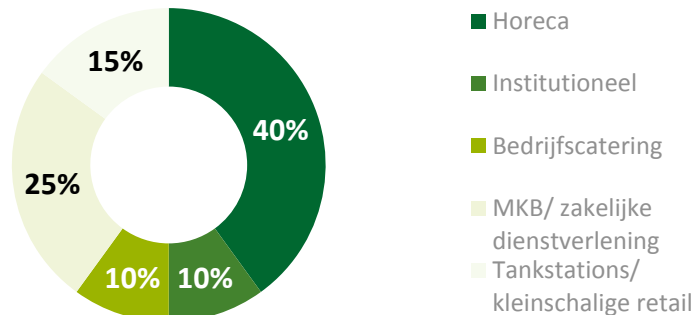


	<u>SFG</u>	<u>FS</u>	<u>FR</u>
• Netto omzet	+ 3,0%	+ 5,5%	- 2,0%
• Autonoom excl. tabak	+ 1,7%	+ 3,5%	- 1,5%
• Autonoom	+ 2,5%	+ 4,1%	- 1,5%

Omzet Foodservice

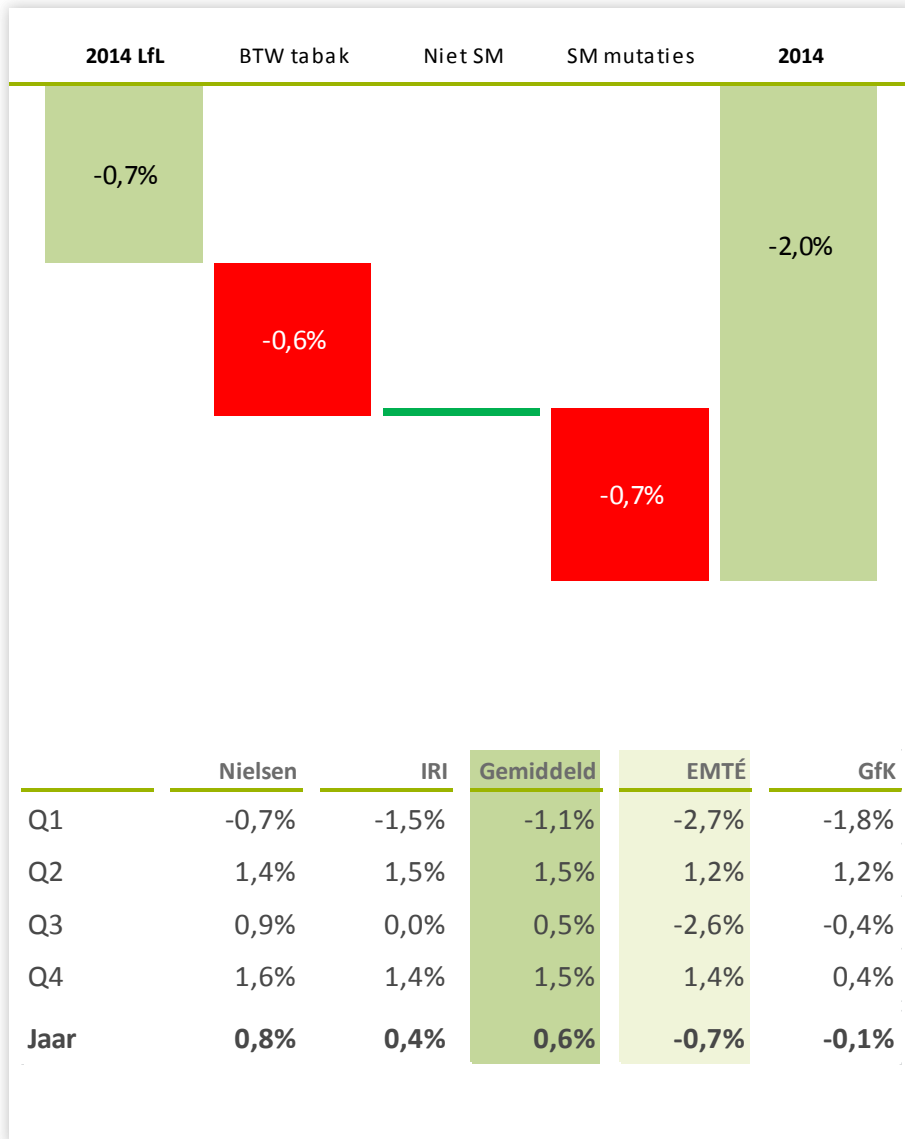


bedragen * € mln



- Netto omzet + 5,5%
- Autonom ex tabak + 3,5%
- Autonom + 4,1%
- BS groeit autonoom ex tabak met bijna 7%
- ZB nog net onder vorig jaar
- Out performance circa 4,5%

Omzet Foodretail



- Netto omzet - 2,0%
 - Like-for-like EMTÉ - 0,7%
 - Gemiddelde marktonderzoekers + 0,6%
-
- Groei EMTÉ blijft achter bij de markt
 - Omzetontwikkeling op kwartaalbasis volatiel
-
- Cijfers marktonderzoekers lopen wederom sterk uiteen
 - IRI heeft in december met terugwerkende kracht de cijfers over 2014 opwaarts herzien

Bruto winst

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013	2014	2013
Omzet	2.572	2.498	100,0%	100,0%
Brutowinst	596	578	23,2%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,2%	0,2%
Kosten	-452	-440	-17,6%	-17,6%
EBITDA	149	143	5,8%	5,7%
Bijz. waardevermindering	-3	-2	-0,1%	-0,1%
Afschrijving	-40	-41	-1,6%	-1,6%
EBITA	106	100	4,1%	4,0%
Amortisatie	-17	-12	-0,6%	-0,5%
EBIT	89	88	3,5%	3,5%
Rente	-3	-1	-0,1%	0,0%
Winst voor belasting	86	87	3,4%	3,5%
Belasting	-17	-19	-0,7%	-0,8%
Nettowinst	69	68	2,7%	2,7%

- Percentage 0,2% hoger als gevolg van gewijzigde BTW heffing op tabak, daarmee onderliggend 0,1% afname
- Afname voornamelijk door toename van de tabaksomzet bij foodservice en een gewijzigde mix van de omzet

Kosten

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013	2014	2013
Omzet	2.572	2.498	100,0%	100,0%
Brutowinst	596	578	23,2%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,2%	0,2%
Kosten	-452	-440	-17,6%	-17,6%
EBITDA	149	143	5,8%	5,7%
Bijz. waardevermindering	-3	-2	-0,1%	-0,1%
Afschrijving	-40	-41	-1,6%	-1,6%
EBITA	106	100	4,1%	4,0%
Amortisatie	-17	-12	-0,6%	-0,5%
EBIT	89	88	3,5%	3,5%
Rente	-3	-1	-0,1%	0,0%
Winst voor belasting	86	87	3,4%	3,5%
Belasting	-17	-19	-0,7%	-0,8%
Nettowinst	69	68	2,7%	2,7%

- Percentage 0,2% hoger als gevolg van tabakseffecten, daarmee onderliggend 0,1% verbetering (op totaal van kosten, afschrijving en amortisatie)
- Kostenbesparende maatregelen
- (Boekhoudkundige) pensioenkosten € 2 mln lager
- Integratiekosten acquisities van zelfde omvang als vorig jaar
- Bijzondere waardeverminderingen op vastgoed € 1 mln hoger
- Totaal 'incidentele posten' (zie volgende slide) zorgt voor € 1 mln lagere kosten

Overzicht incidentele posten

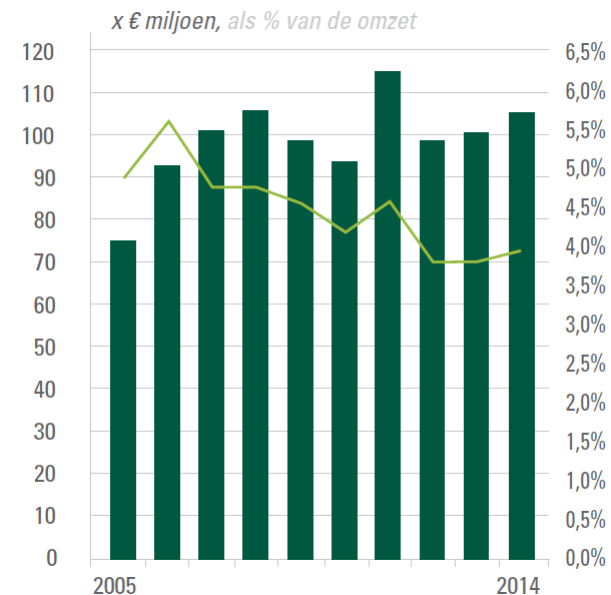
Incidentele posten <i>bedragen * € mln</i>	Foodservice		Food retail		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Overige bedrijfsopbrengsten:						
Boekwinsten	4	-	-2	3	2	3
Kosten:						
Pensioenbete	4	2	-	-	4	2
Bijzondere waardevermindering	-2	-	-1	-2	-3	-2
Integratiekosten	PM	PM	-	-	PM	PM
Impact op EBITA	6	2	-3	1	3	3
Belastingen					-1	-1
Spar / SuperDirect					2	2
Impact op nettowinst					-	2

- Op niveau EBITA per saldo voor de groep neutraal, maar € 4 mln verschuiving over de bedrijfsonderdelen: FS € 4 mln beter, FR € 4 mln slechter

EBITA

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013	2014	2013
Omzet	2.572	2.498	100,0%	100,0%
Brutowinst	596	578	23,2%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,2%	0,2%
Kosten	-452	-440	-17,6%	-17,6%
EBITDA	149	143	5,8%	5,7%
Bijz. waardevermindering	-3	-2	-0,1%	-0,1%
Afschrijving	-40	-41	-1,6%	-1,6%
EBITA	106	100	4,1%	4,0%
Amortisatie	-17	-12	-0,6%	-0,5%
EBIT	89	88	3,5%	3,5%
Rente	-3	-1	-0,1%	0,0%
Winst voor belasting	86	87	3,4%	3,5%
Belasting	-17	-19	-0,7%	-0,8%
Nettowinst	69	68	2,7%	2,7%

- EBITA foodservice met € 8 mln toegenomen door omzettoename en (voor € 4 mln) door incidentele posten
- EBITA food retail met € 2 mln afgenomen. Zonder incidentele posten is onderliggend sprake van een verbetering van € 2 mln



Amortisatie, Rente en Belastingen

	2014	2013
Amortisatie		
Software	-4	-3
Overig	-13	-9
	-17	-12

	2014	2013
Rente		
Deelnemingsresultaat	1	3
Rente	-4	-4
	-3	-1

	2014	2013
Belastingen		
Winstbelasting	-17	-19

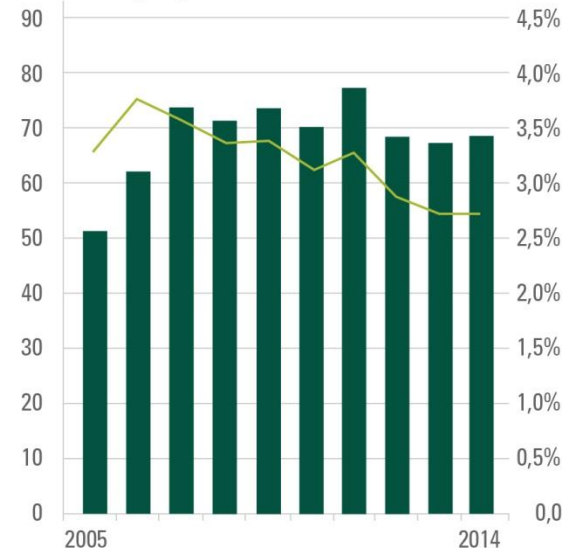
- Ten opzichte van amortisatie software staan ook (vervangings)investeringen
- Overige amortisatie toegenomen door acquisities en verkregen klantcontracten
- Deelnemingsresultaat lager door afboeking op SuperDirect en een reorganisatiepost in de Spar resultaten
- Belastingdruk per saldo lager:
 - Investeringsaftrek (-)
 - Innovatiebox (-)
 - Lager deelnemingsresultaat (+)

Nettowinst

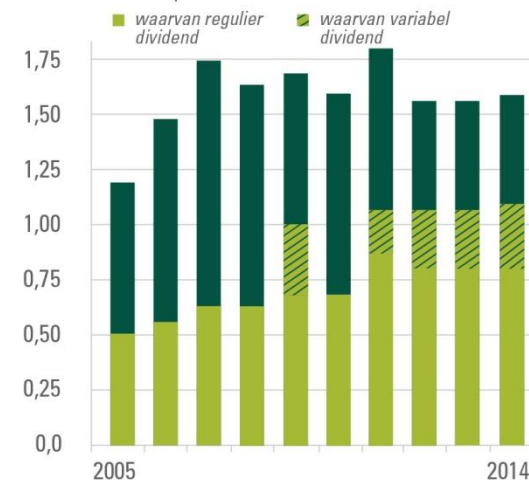
<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013	2014	2013
Omzet	2.572	2.498	100,0%	100,0%
Brutowinst	596	578	23,2%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,2%	0,2%
Kosten	-452	-440	-17,6%	-17,6%
EBITDA	149	143	5,8%	5,7%
Bijz. waardevermindering	-3	-2	-0,1%	-0,1%
Afschrijving	-40	-41	-1,6%	-1,6%
EBITA	106	100	4,1%	4,0%
Amortisatie	-17	-12	-0,6%	-0,5%
EBIT	89	88	3,5%	3,5%
Rente	-3	-1	-0,1%	0,0%
Winst voor belasting	86	87	3,4%	3,5%
Belasting	-17	-19	-0,7%	-0,8%
Nettowinst	69	68	2,7%	2,7%

	2014	2013	toename
Nettowinst (€ mln)	69	68	1,5%
Winst per aandeel (€)	1,58	1,55	1,9%
Voorstel dividend (€)	1,10	1,05	4,8%
<i>waarvan regulier (€)</i>	<i>0,80</i>	<i>0,80</i>	
<i>waarvan variabel (€)</i>	<i>0,30</i>	<i>0,25</i>	

x € miljoen, als % van de omzet



Winst per aandeel in €



Gesegmenteerde resultaten

<i>bedragen * € mln</i>	Foodservice		Food retail	
	2014	2013	2014	2013
Netto omzet	1.749	1.658	823	840
Overige bedrijfsopbrengsten	4	1	1	4
EBITDA	121	114	28	29
EBITA	93	85	13	15
EBIT	83	81	6	7
EBITDA % van netto omzet	6,9%	6,9%	3,4%	3,5%
EBITA % van netto omzet	5,3%	5,1%	1,6%	1,8%
EBIT % van netto omzet	4,7%	4,9%	0,7%	0,8%
Netto investeringen	53	34	7	2
Afschrijving en amortisatie software	-33	-31	-14	-15
Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo)	458	426	145	172
EBITDA % van gem NGV	27,5%	26,8%	17,4%	15,6%
EBITA % van gem NGV	21,0%	20,2%	8,6%	8,3%
EBIT % van gem NGV	18,8%	19,1%	3,8%	4,1%

• Foodservice

- Omzettoename door autonome outperformance van 4,5% en acquisities
- EBITA voor € 4 mln positief beïnvloed door incidentele posten
- Investerings toegenomen door aankoop vastgoed BS Berkel en Rodenrijs en ombouw naar Sligro 3.0
- Werkkapitaalbesparing door supply chain finance en afsluitdatum, deels teniet gedaan door voorraadtoename

• Foodretail

- EBITA voor € 4 mln negatief beïnvloed door incidentele posten, onderliggend verbetering van EBITA van € 2 mln
- Like-for-like omzet 1,3% onder de markt
- Forse daling netto geïnvesteerd vermogen door relatief laag investeringsniveau (2013: desinvesteringsopbrengsten)
- Werkkapitaalbesparing door supply chain finance en afsluitdatum

Kasstroomoverzicht

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013
Uit bedrijfsoperaties	170	154
Rente e.d.	-	1
Vennootschapsbelasting	-23	-22
Uit operationele activiteiten	147	133
Acquisities/ verkopen	-17	-19
Investering in geassocieerde deelneming	-5	-
Netto investeringen	-69	-32
Uit investeringsactiviteiten	-91	-51
Schuldmutatie	-53	-
Dividend/ inkoop eigen aandelen	-64	-49
Uit financieringsactiviteiten	-117	-49
Mutatie geldmiddelen en kortlopende schulden	-61	33
Stand begin boekjaar	135	102
Stand ultimo boekjaar	74	135
Vrije kasstroom	78	101

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013
Werkkapitaal mutaties		
Voorraden	20	-20
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	7	31
Kortlopende schulden	-57	-26
Totaal werkkapitaal	-30	-15

- Operationele kasstroom verbeterd met € 14 mln
- Vrije kasstroom € 78 mln (2013: € 101 mln)
- Opnieuw aanzienlijke reductie werkkapitaal, wel deels optisch door kalendereffect (zie volgende sheet)
- Investeringen toegenomen, mede door een aantal bijzondere posten:
 - € 19 mln (waarvan € 14 mln vastgoed) investering in BS Berkel en Rodenrijs
 - € 6 mln voor aankoop van twee voormalig gehuurde panden
 - € 11 miljoen geïnvesteerd in meerjarige klantrelaties
- Acquisitie Rooswinkel en HTS voor € 17 mln
- Dividend uitgekeerd over 2013 (€ 46 mln) en interim dividend over 2014 (€18 mln)
- 2^e deel van de eerste USPP afgelost in december

Overzicht bijzondere werkkapitaal mutaties

<i>bedragen * € mln</i>	in 2014		in 2015	
	Kerstmis	inverse van Kerstmis	week 53	toename in 2015
Bijzondere' werkkapitaal mutaties				
Vorraden	10	-10	-	-10
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	10	-10	-	-10
Kortlopende schulden	-40	40	20 ¹⁾	60
Subtotaal bijzondere werkkapitaal mutaties	-20	20	20	40
<i>¹⁾ voornamelijk 1 extra afdracht loonheffing & accijnzen en lagere crediteurenschuld</i>				
Verwachte 'echte' besparing 2015 (naast bijzondere mutaties):				-15 tot -20
Doel 2018 is 12 dagen van omzet, bij huidige omzet de komende jaren ('16-'18) nog extra:				-35 tot -30

Gesegmenteerde kasstroom

<i>bedragen * € mln</i>	Foodservice		Food retail	
	2014	2013	2014	2013
EBIT	83	81	6	7
Afschrijving en amortisatie software	33	31	14	15
Amortisatie overig immaterieel actief	6	2	7	7
Ov.bedr.opbr. In investeringen	-	-	-4	-1
Wijziging werkkapitaal en pensioenen	6	14	19	-1
Rente en deelnemingen	-2	-1	2	1
Vennootschapsbelasting	-22	-21	-1	-1
Kasstroom operationele activiteiten	104	106	43	27
Netto investeringen	-60	-30	-9	-2
Vrije kasstroom	44	76	34	25
Acquisitie/verkoop	-17	-18	-	-1

- **Foodservice**

- Overname Van Oers (in 2013) en Rooswinkel (in 2014) zorgen voor toename werkkapitaal
- Voorraadtoename valt volledig binnen Foodservice
- Aanzienlijk hogere investeringen, met name door aankoop en bouw BS Berkel en Rodenijs en twee ZB locaties en klantencontracten.
- Toename leverancierskrediet door verbeterde betalingscondities SU en inkoop FS.

- **Foodretail**

- Netto investeringen beperkt (2013 gedrukt door ruim € 6 miljoen desinvesteringsofbrengsten)
- Verlaging werkkapitaal met name door crediteuren



Sligro Food Group N.V.

Foodservice

Marktontwikkeling

Ontwikkeling binnen Sligro Food Group

Plannen 2015 en verder

Marktaandeel Foodservice 2014

in %

Marktpartijen Foodservice	Marktaandeel		
	2014	2013	2012
Sligro Food Group	22,9	21,2	19,9
Diverse brouwerijen	13,8	14,0	13,9
Lekkerland	12,7	12,4	13,5
Deli-XL	11,0	11,1	10,8
Hanos/ISPC	7,1	7,0	6,4
Makro (Metro)	6,7	6,8	9,6
Kruidenier	--	3,3	3,5
De Kweker/Vroegop	2,0	2,2	2,1
Overigen	23,8	22,0	20,3
	100	100	100

Foodservice bij Sligro Food Group

- Markt met circa 4,5% verslagen
- Marktaandeel met 1,7% toegenomen tot 22,9%
 - 1,0 % autonoom
 - 0,7 % door acquisities
- Acquisities Van Oers (2013), Rooswinkel (2014) en HTS (2014) voegden in 2014 € 45 miljoen omzet toe
- Extra impuls in bezorgomzet door overname van klanten van Kruidenier



Foodservice bij Sligro Food Group

- Sligro 3.0 draagt veel bij aan keren van trend bij de zelfbediening (zowel door ombouw als promoties)
- Drie ZB-locaties omgebouwd naar 3.0 stijl (Maastricht, Gouda en Eindhoven)
- Sterk ingezet op inspiratie zowel in vestigingen als online
- Aanscherpen segmentatie, sales aanpak en promotie gericht op Horeca Groot, Horeca Klein en MKB
- Grote vorderingen op nieuwe visuele identiteit en CRM
- Ver gevorderd met voorbereidingen op Sligro Online 3.0, uitrol eind 2015



Foodservice bij Sligro Food Group

- Integraties Rooswinkel en HTS succesvol afgerond
- Rooswinkel brengt minder omzet, maar koopsom daardoor ook substantieel lager
- Daadkrachtige opstart van de van Kruidenier overgenomen klanten → 600 locaties binnen 24 uur
- Ingebruikname (september) van de nieuwe BS Berkel en Rodenrijs (samenvoeging van BS Den Haag en BS Barendrecht)
- Kicken op Kosten programma vertraagd door integraties en ingebruikname nieuwe infrastructuur
- Van Hoeckel tijdig gewerkt aan herpositionering en daarmee outperformance van de (sterk) dalende markt.
- Onderzoek naar onze positie, kansen en bedreigingen in België als basis voor een lange termijn business case

Plannen 2015 (en verder)

- Verder uitrol 3.0 format binnen ZB vestigingen
 - Den Haag Forepark
 - Veghel
 - Enschede
- Opening twee nieuwe ZB vestigingen in 3.0 stijl
 - Almere (Q3-2015)
 - Utrecht (Q1-2016)
- Uitrol Sligro Online 3.0 en integratie Slimis hierin
- Vervolg Kicken op Kosten programma
- Sligro bezorging inzetten op combinatie van nog verder verbeteren klantgerichtheid in combinatie met rendementsverbetering
- Verder uitwerken lange termijn business case België



ZB Almere



ZB Utrecht

Foodretail

Marktontwikkeling

Ontwikkeling binnen Sligro Food Group

Plannen 2015 en verder

Marktontwikkeling Foodretail 2014

- Marktontwikkeling + 0,6%
- Krimp volumes voor het eerst sinds 2005
- Supermarktassortiment in toenemende mate via andere kanalen aangeboden
- Eerste drie kwartalen vlakke markt, aantrekkende markt in Q4 (IRI stelt cijfers met terugwerkende kracht naar boven bij)
- Prijzen groenten en fruit extra onder druk na boycot Rusland, impact gedaalde AGF omzet verklaart - 0,2% van de markt.
- Onttrekking vanuit out-of home nagenoeg tot stilstand gekomen
- Concurrentiestrijd wordt met name gevoerd op prijs

Marktaandeel Foodretail 2014

Marktpartijen Supermarkten	Marktaandeel		
	2014	2013	2012
Albert Heijn	34,1	34,0	33,7
Jumbo	14,0	11,2	9,6
C1000	5,8	9,5	12,0
Plus	5,9	5,8	5,8
Aldi/Lidl	16,4	15,9	15,1
Sligro Food Group	2,7	2,7	2,7
Overigen	21,1	20,9	21,1
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

Kerstrapport GfK 2014



Foodretail bij Sligro Food Group

- LfL omzetgroei bleef met -0,7% achter op de markt
- Voor vijfde keer beste slagerij afdeling
- In 2014 ook beste kaasafdeling, bakkerij 2^e plaats
- In nieuwe opzet GfK overall 10^e positie
 - onveranderd hoge klantwaardering (nr. 3),
 - maar slechts 14^e op de prestatie-index.
- Verder gebouwd aan het meerjarenplan
- Introductie nieuwe website heeft tot veel meer gebruik geleid
- Introductie nieuwe loyaliteitsprogramma Fijnproevers
 - Meer dan 500.000 spaarders met een pas
 - 60% van de omzet in combinatie met een pas
 - 70.000 gebruikers van de mobiele Fijnproevers app

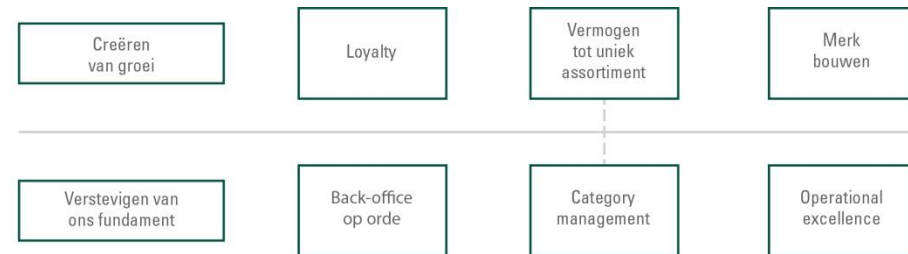


Foodretail bij Sligro Food Group

- Nieuw category management plan geschreven en doorvertaald naar modulaire assortimentsopbouw
- Inmiddels 200 SKU's onder OK€
- Veel voorbereidend werk op assortimentsinnovatie wat in 2015 meer en meer zichtbaar wordt
- Intensief programma (in lijn met Sligro 3.0) gestart om merkstrategie van EMTÉ te herijken
- Modulaire aanpak heeft geleid tot verdere daling van derving
- Ingrijpende en belangrijke uitrol van modulair organigram, gericht op aanpak van loonkosten, in Q4 afgerond

Plannen 2015 (en verder)

- Volle kracht vooruit op realisatie MeerJarenPlan
- Verder uitwerken van de nieuwe merkstrategie van EMTÉ en opening pilotvestigingen 'Lekkerste supermarkt van Nederland'
- Fijnproevers verder uitbreiden met aanvullende modules
- Verzamelde klanteninformatie onder Fijnproevers gericht inzetten
- Opening 3 nieuwe EMTÉ franchise locaties (waaronder Montfort en Zoutelande)
- Veel aandacht in communicatie naar EMTÉ 50 jaar





Sligro Food Group N.V.

Vooruitzichten 2015

- Economisch herstel zal zich voortzetten, maar in geleidelijk tempo
- Totale Foodservice markt zal waarschijnlijk voor het eerst sinds 2008 enige groei laten zien
- Bescheiden groei verwacht in Foodretail markt
- Omzetontwikkeling beter dan de markt
- In 2015 een 53^e week die circa € 50 mln omzet toevoegt (met bovengemiddeld resultaat)
- Acquisities uit 2014 voegen in 2015 nog circa € 10 mln extra omzet toe
- Geen concrete voorspellingen



'N TANDJE ERBIJ

Bijlagen



Sligro Food Group N.V.

Winst- en verliesrekening

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013	toename	2014	2013
Omzet	2.572	2.498	3,0%	100,0%	100,0%
Brutowinst	596	578	3,1%	23,2%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	5	5	0,0%	0,2%	0,2%
Kosten	-452	-440	2,7%	-17,6%	-17,6%
EBITDA	149	143	4,2%	5,8%	5,7%
Bijz. waardevermindering	-3	-2	50,0%	-0,1%	-0,1%
Afschrijving	-40	-41	-2,4%	-1,6%	-1,6%
EBITA	106	100	6,0%	4,1%	4,0%
Amortisatie	-17	-12	41,7%	-0,6%	-0,5%
EBIT	89	88	1,1%	3,5%	3,5%
Rente	-3	-1	200,0%	-0,1%	0,0%
Winst voor belasting	86	87	-1,1%	3,4%	3,5%
Belasting	-17	-19	-10,5%	-0,7%	-0,8%
Nettowinst	69	68	1,5%	2,7%	2,7%

Balans

<i>bedragen * € mln</i>	27-12-2014	28-12-2013		27-12-2014	28-12-2013
Vaste activa			Eigen vermogen	570	571
Immaterieel	198	179			
Materieel	295	286	Voorzieningen	31	32
Vastgoedbeleggingen	15	13			
Financieel	54	48	Schulden lang	124	119
	562	526			
Vlottende activa			Schulden kort		
Vorraden	213	192	Aflossingsverplichting	-	53
Vorderingen e.d.	155	147	Crediteuren	200	148
Voor verkoop aangehouden activa	8	6	Overige	87	83
Liquide middelen	74	135			
	450	480		287	284
Totaal activa	1.012	1.006	Totaal passiva	1.012	1.006

Kasstroomoverzicht

<i>bedragen * € mln</i>	2014	2013
Uit bedrijfsoperaties	170	154
Rente e.d.	-	1
Vennootschapsbelasting	-23	-22
Uit operationele activiteiten	147	133
Acquisities/ verkopen	-17	-19
Investering in geassocieerde deelneming	-5	-
Netto investeringen	-69	-32
Uit investeringsactiviteiten	-91	-51
Schuldmutatie	-53	-
Dividend/ inkoop eigen aandelen	-64	-49
Uit financieringsactiviteiten	-117	-49
Mutatie geldmiddelen en kortlopende schulden	-61	33
Stand begin boekjaar	135	102
Stand ultimo boekjaar	74	135
Vrije kasstroom	78	101

Gesegmenteerde informatie

<i>bedragen * € mln</i>	Foodservice				Food retail				Totaal			
	2014-II	2013-II	2014-I	2013-I	2014-II	2013-II	2014-I	2013-I	2014-II	2013-II	2014-I	2013-I
Netto omzet	905	855	844	803	407	414	416	426	1.312	1.269	1.260	1.229
Overige bedrijfsopbrengsten	-	-	4	1	1	3	-	1	1	3	4	2
EBITDA	68	69	53	45	16	13	12	16	84	82	65	61
EBITA	53	53	40	32	9	6	4	9	62	59	44	41
EBIT	48	51	35	30	6	2	-	5	54	53	35	35
EBITDA % van netto omzet	7,5%	8,1%	6,3%	5,6%	3,9%	3,1%	2,9%	3,8%	6,4%	6,5%	5,2%	5,0%
EBITA % van netto omzet	5,9%	6,2%	4,7%	4,0%	2,2%	1,4%	1,0%	2,1%	4,7%	4,6%	3,5%	3,3%
EBIT % van netto omzet	5,3%	6,0%	4,1%	3,7%	1,5%	0,5%	0,0%	1,2%	4,1%	4,2%	2,8%	2,8%
Netto investeringen	17	19	36	15	2	1	5	1	19	20	41	16
Afschrijving en amortisatie	-17	-15	-16	-16	-6	-8	-8	-7	-23	-23	-24	-23

De Food markt 2014

x € miljoen tenzij anders aangegeven

	Thuis	Onderweg	Op locatie
	66,3%	7,4%	26,3%
Routine 52,9%	29.310 0	715	185
Gemak 21,7%	1.790 +	3.460 0	7.120 0
Gezellig 25,4%	6.758 +	30 0	7.710 0

PLAATSEN EN MOTIEVEN IN 2014

OMZET ETEN EN DRINKEN

(incl. btw, excl. non-food, x € mln)

+ 0,3%

16,8 miljoen inwoners

2013
56,890 miljard

2014 est
57,078 miljard

FOODKANALEN

	Out of home 30,5%			At home 69,5%		
	2013	2014 est	2015-2016	2013	2014 est	2015-2016
	17.502	17.433	-0,4%	39.388	39.645	0,7%
	Klassieke Horeca	Catering	Gemak	New(mix) retail	Supermarkt	Speciaalzaak/markt
	15,4%	5,5%	9,6%	4,2%	52,0%	13,2%
2013	8.727	3.216	5.559	2.360	29.343	7.685
2014	8.772	3.166	5.495	2.414	29.686	7.545

Organisatieschema Sligro Food Group

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel		
Foodretail	Foodservice Zelfbediening	Foodservice Bezorging
EMTÉ	Sligro	Sligro/Van Hoeckel
130 Eigen en franchise-supermarkten	Groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations, grootverbruik, institutioneel	
2 Distributiecentra	Landelijk netwerk van 47 zelfbedienings-vestigingen	Landelijk netwerk van 9 bezorgservice-vestigingen
<p align="center">Sligro Fresh Partners & Productiebedrijven Gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis) en vlees (retail), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven</p>		

Jaarcijfers 2014

Amsterdam, 22 januari 2015



Sligro Food Group N.V.