



Sligro Food Group N.V.

Jaarcijfers 2018

Amsterdam, 24 januari 2019

Agenda

Welkom

Koen Slippens

Jaarcijfers 2018

Rob van der Sluijs

Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

Rob van der Sluijs

Marktontwikkelingen

Koen Slippens

Ontwikkelingen SFG

Koen Slippens

Plannen 2019 en vooruitzichten

Koen Slippens

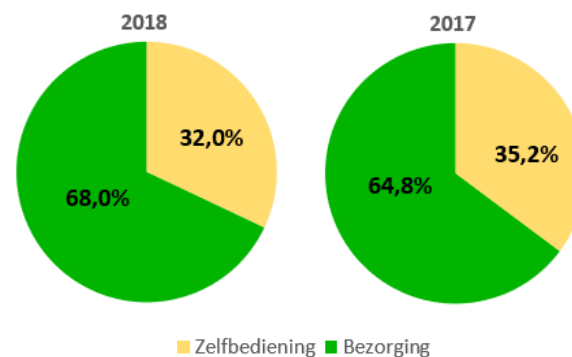
Omzet



Sligro Food Group N.V.

bedragen * € mln*	2018	2017	2018	2017
Omzet	2.346	2.142	100,0%	100,0%
Brutowinst	566	494	24,1%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	12	9	0,5%	0,4%
Kosten	-464	-359	-19,7%	-16,8%
EBITDA	114	144	4,9%	6,7%
Afschrijving	-41	-34	-1,8%	-1,6%
EBITA	73	110	3,1%	5,1%
Amortisatie	-20	-19	-0,9%	-0,8%
EBIT	53	91	2,2%	4,3%
Financiële baten en lasten	3	4	0,2%	0,1%
Winst voor belasting	56	95	2,4%	4,4%
Belasting	-10	-19	-0,4%	-0,9%
Nettowinst	46	76	2,0%	3,5%

2018	SFG
Netto omzet	+ 9,5%
Autonoom	+ 1,0%
'Overig' autonoom	+ 3,1%



bedragen * € mln *	Q1	Q2	Q3	Q4	Totaal
Omzet 2018	525	606	591	624	2.346
Omzet 2017	466	553	531	592	2.142
Toename totaal	59	53	60	32	204
<i>groei</i>	<i>12,7%</i>	<i>9,5%</i>	<i>11,4%</i>	<i>5,4%</i>	<i>9,5%</i>
Volumes aan exportpartijen	-7	-7	-5	-1	-21
Fee Fresh Partners (impact IFRS 15)	-4	-5	-5	-5	-19
Signing Fees (impact IFRS 15)	-	-	-	-6	-6
Pasen (timing)	7	-7	-	-	-
Overig autonoom	6	16	27	18	67
Toename autonoom	2	-3	17	5	21
<i>autonome groei</i>	<i>0,3%</i>	<i>-0,6%</i>	<i>3,3%</i>	<i>0,9%</i>	<i>1,0%</i>
Heineken	36	50	43	27	156
ISPC	19	6	-	-	25
Tintelingen	2	0	-	-	2
Toename niet autonoom	57	56	43	27	183
<i>niet autonome groei</i>	<i>12,4%</i>	<i>10,1%</i>	<i>8,1%</i>	<i>4,5%</i>	<i>8,5%</i>
<i>'overige' autonome groei</i>	<i>1,3%</i>	<i>2,9%</i>	<i>5,1%</i>	<i>3,0%</i>	<i>3,1%</i>

- Omzetgroei 2018 van +9,5% (+ € 204 mln).
- Grillig verloop omzetontwikkeling gedurende 2018.
- Afbouw exportvolume nagenoeg gereed.
- IFRS 15: Fee Fresh Partners én Signing Fee in mindering op de omzet, niet in marktdefinities.
- Acquisitie omzet:
 - Heineken 11 maanden.
 - ISPC 4 maanden.
 - Tintelingen 6 maanden.
- 'Overige autonome' groei +3,1%.

Omzet Landensegmentatie

bedragen * € mln*	Nederland	België*	SFG
Omzet 2018	2.083	263	2.346
Omzet 2017	1.912	230	2.142
Toename totaal	171	33	204
<i>groei</i>	<i>8,9%</i>	<i>14,3%</i>	<i>9,5%</i>
Volumes aan exportpartijen	-21	-	-21
Fee Fresh Partners (impact IFRS 15)	-19	-	-19
Signing Fees (impact IFRS 15)	-6	-	-6
Overig autonoom	59	8	67
Toename autonoom	13	8	21
<i>autonome groei</i>	<i>0,7%</i>	<i>3,5%</i>	<i>1,0%</i>
Heineken	156	-	156
ISPC	-	25	25
Tintelingen	2	-	2
Toename niet autonoom	158	25	183
<i>niet autonome groei</i>	<i>8,3%</i>	<i>10,9%</i>	<i>8,5%</i>
<i>'overige' autonome groei</i>	<i>3,1%</i>	<i>3,5%</i>	<i>3,1%</i>

- Nederland en België realiseren forse groei.
- Nederland groeit 8,9%.
- Impact IFRS15 en Export alleen in NL.
- Acquisities NL: Heineken en Tintelingen.
- België groeit 14,3%.
- Acquisitie BE: ISPC.
- Omzet Antwerpen nog zeer beperkt.

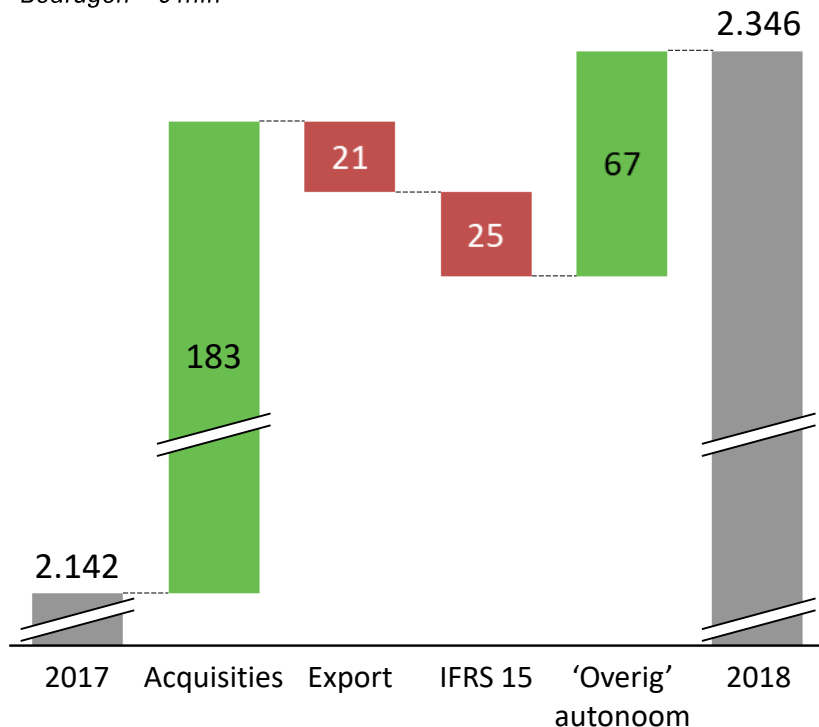
* België is weergegeven inclusief bezorgomzet vanuit de Nederlandse bezorgcentra aan Belgische klanten. Anderzijds zijn dit Belgische klanten uit de grensstreek die in de Nederlandse ZB's hun aankopen doen. Omzet 'België vanuit Nederland' 2018 € 42 miljoen vs. 2017 € 41 miljoen.

Omzet Foodservice



Sligro Food Group N.V.

Bedragen * € mln*



2018	SFG
Netto omzet	+ 9,5%
Autonoom	+ 1,0%
'Overig' autonoom	+ 3,1%

- Nederlandse markt opnieuw verslagen. Het marktaandeel neemt toe naar 25,0% (FSIN).
- Belgische markt verslagen waardoor ons marktaandeel verder stijgt.
- Bezorging blijft onverminderd groeien.
- Opstart La Place conform verwachting.
- Zelfbediening ervaart lichte druk op omzet als gevolg van trendverschuiving in de markt.

Brutowinst



Sligro Food Group N.V.

bedragen * € mln*	2018	2017	2018	2017
Omzet	2.346	2.142	100,0%	100,0%
Brutowinst	566	494	24,1%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	12	9	0,5%	0,4%
Kosten	-464	-359	-19,7%	-16,8%
EBITDA	114	144	4,9%	6,7%
Afschrijving	-41	-34	-1,8%	-1,6%
EBITA	73	110	3,1%	5,1%
Amortisatie	-20	-19	-0,9%	-0,8%
EBIT	53	91	2,2%	4,3%
Financiële baten en lasten	3	4	0,2%	0,1%
Winst voor belasting	56	95	2,4%	4,4%
Belasting	-10	-19	-0,4%	-0,9%
Nettowinst	46	76	2,0%	3,5%

- Brutowinstpercentage neemt met 1,0% toe.
- Toename als gevolg van deels doorgeven operationele kosten in verkoopprijzen.
- Betere promomarge en verwaarding van data (Sligro Insights).

Bijzonderheden:

- IFRS 15 heeft negatieve impact.
- Dis-synergie transactie EMTÉ.
- Dienstverlening Heineken draagt positief bij aan de brutowinstmarge groei.

Overige bedrijfsopbrengsten

bedragen * € mln*	2018	2017	2018	2017
Omzet	2.346	2.142	100,0%	100,0%
Brutowinst	566	494	24,1%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	12	9	0,5%	0,4%
Kosten	-464	-359	-19,7%	-16,8%
EBITDA	114	144	4,9%	6,7%
Afschrijving	-41	-34	-1,8%	-1,6%
EBITA	73	110	3,1%	5,1%
Amortisatie	-20	-19	-0,9%	-0,8%
EBIT	53	91	2,2%	4,3%
Financiële baten en lasten	3	4	0,2%	0,1%
Winst voor belasting	56	95	2,4%	4,4%
Belasting	-10	-19	-0,4%	-0,9%
Nettowinst	46	76	2,0%	3,5%

- Vergoeding voor dienstverlening aan EMTÉ onder 'Overige bedrijfsopbrengsten'.
- Kosten voor dienstverlening aan EMTÉ onder 'Kosten'.
- Vorig jaar boekwinst op verkoop bier&cider aan Heineken.

Kosten



Sligro Food Group N.V.

bedragen * € mln*	2018	2017	2018	2017
Omzet	2.346	2.142	100,0%	100,0%
Brutowinst	566	494	24,1%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	12	9	0,5%	0,4%
Kosten	-464	-359	-19,7%	-16,8%
EBITDA	114	144	4,9%	6,7%
Afschrijving	-41	-34	-1,8%	-1,6%
EBITA	73	110	3,1%	5,1%
Amortisatie	-20	-19	-0,9%	-0,8%
EBIT	53	91	2,2%	4,3%
Financiële baten en lasten	3	4	0,2%	0,1%
Winst voor belasting	56	95	2,4%	4,4%
Belasting	-10	-19	-0,4%	-0,9%
Nettowinst	46	76	2,0%	3,5%

- Toename totale bedrijfskosten € 113 mln.
- De acquisitie van Heineken, en logistieke dienstverlening kostenverhogend.
- Prijsstijgingen transport en personeel.

Bijzonderheden:

- Eenmalige kosten voor ontvlechting EMTÉ en dis-synergie € 12 mln.
- Kosten aanpassing organisatie € 17 mln.
- Aanloopkosten Antwerpen op hoogtepunt.
- Kosten dienstverlening EMTÉ gedekt door de bijdrage (overige bedrijfsopbrengsten)

Afschrijving, amortisatie, rente & belastingen

bedragen * € mln *	2018	2017
Afschrijving / Impairment		
Afschrijvingen	-41	-34
bedragen * € mln	2018	2017
Amortisatie		
Software	-9	-7
Contracten met klanten	-	-6
Klantrelaties / vestigingspunten uit overnames	-11	-6
	-20	-19
bedragen * € mln	2018	2017
Rente		
Deelnemingsresultaat	7	9
Financiële baten en lasten	-4	-5
	3	4
bedragen * € mln	2018	2017
Belastingen		
Winstbelastingen	-10	-19

- Hogere afschrijving door Sligro 3.0.
- IFRS 15: Signing fees in mindering op omzet.
- Amortisatielast klantrelaties en vestigingspunten neemt met € 5 mln toe vanuit recente acquisities.
- Deelnemingsresultaat mede door EMTÉ carve-out wat onder druk.
- Winstbelasting lager door tariefsverlaging en lagere winst voor belasting.

EBIT



Sligro Food Group N.V.

bedragen * € mln*	2018	2017	2018	2017
Omzet	2.346	2.142	100,0%	100,0%
Brutowinst	566	494	24,1%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	12	9	0,5%	0,4%
Kosten	-464	-359	-19,7%	-16,8%
EBITDA	114	144	4,9%	6,7%
Afschrijving	-41	-34	-1,8%	-1,6%
EBITA	73	110	3,1%	5,1%
Amortisatie	-20	-19	-0,9%	-0,8%
EBIT	53	91	2,2%	4,3%
Financiële baten en lasten	3	4	0,2%	0,1%
Winst voor belasting	56	95	2,4%	4,4%
Belasting	-10	-19	-0,4%	-0,9%
Nettowinst	46	76	2,0%	3,5%

- EBIT is met € 38 mln afgenomen.
- Exclusief eenmalige lasten EMTÉ en de organisatieaanpassing resulteert een EBIT van € 82 mln.
- EBIT 2017 exclusief eenmalige bate Heineken ook € 82 mln.

Analyse operationeel resultaat



Sligro Food Group N.V.

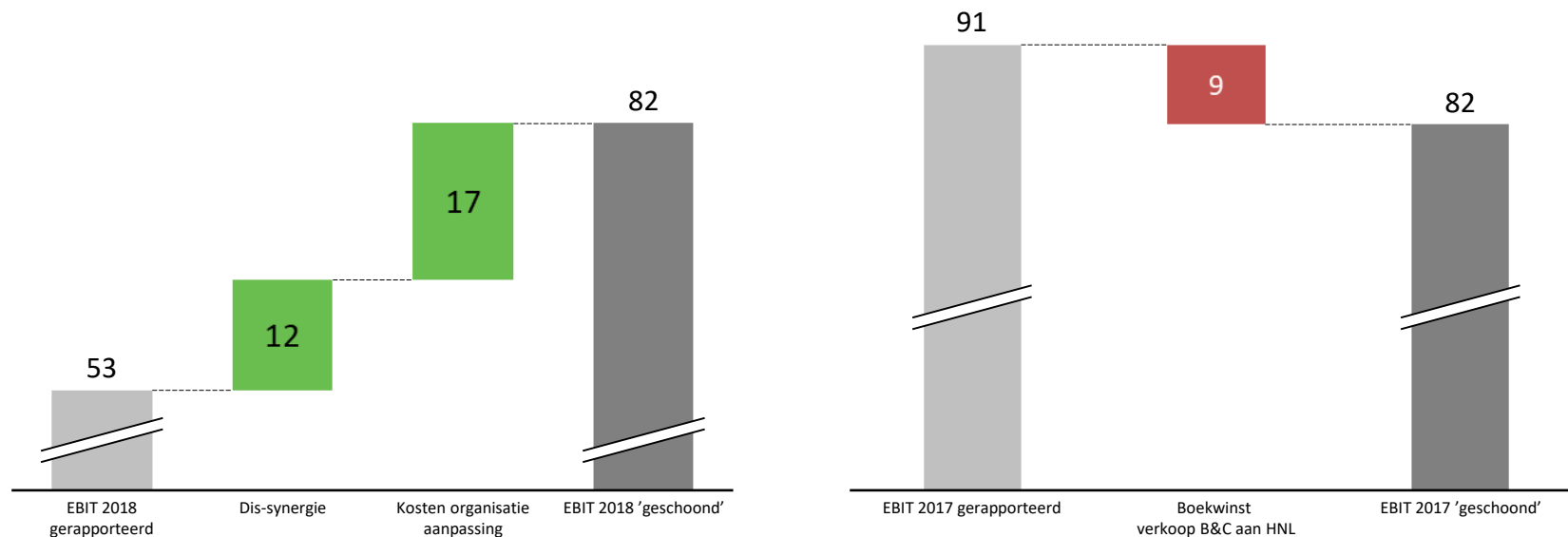
bedragen * € mln*	2018	2017
EBITDA gerapporteerd	114	144
Afschrijving en bijzondere waardevermindering	-41	-34
Amortisatie software	-9	-7
Amortisatie overig IVA (excl overname)	-	-6
EBIT voor amortisatie uit overname	64	97
Bate verkoop bier & cider aan Heineken	-	-9
Eenmalige ontvlechting en dis-synergie	12	-
Reorganisatielasten	17	-
Onderliggend operationeel resultaat	93	88
Amortisatie overig IVA (uit overname)	-11	-6
EBIT gecorrigeerd voor buitengewone bate en lasten	82	82

- Fysieke infrastructuur, software en klantcondities als onderdeel van het operationeel resultaat.
- Bate verkoop bier&cider aan Heineken, lasten voor dis-synergie ontvlechting EMTÉ en organisatieaanpassing zien we als éénmalig en uitzonderlijk.
- Amortisatie overig IVA uit overnames zien wij als niet operationeel (geen nieuwe toekomstige CAPEX).

Analyse EBIT



Sligro Food Group N.V.



Nettowinst



Sligro Food Group N.V.

bedragen * € mln*	2018	2017	2018	2017
Omzet	2.346	2.142	100,0%	100,0%
Brutowinst	566	494	24,1%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	12	9	0,5%	0,4%
Kosten	-464	-359	-19,7%	-16,8%
EBITDA	114	144	4,9%	6,7%
Afschrijving	-41	-34	-1,8%	-1,6%
EBITA	73	110	3,1%	5,1%
Amortisatie	-20	-19	-0,9%	-0,8%
EBIT	53	91	2,2%	4,3%
Financiële baten en lasten	3	4	0,2%	0,1%
Winst voor belasting	56	95	2,4%	4,4%
Belasting	-10	-19	-0,4%	-0,9%
Nettowinst	46	76	2,0%	3,5%

Nettowinst (€ mln)	2018	2017
Uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	46	76
Uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	230	5
Nettowinst	276	81
WPA uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	1,04	1,73
WPA uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	5,21	0,10
Winst per aandeel	6,25	1,83

Nettowinst € 276 miljoen

- Voorstel dividend 2018 € 1,40 per aandeel
 - Interim-dividend over 2018 van € 0,55 per aandeel.
 - Slotdividend over 2018 € 0,85 per aandeel.
- Eenmalig speciaal dividend € 7,57 per aandeel (uitgekeerd in augustus 2018).

Kasstroomoverzicht



Sligro Food Group N.V.

bedragen * € mln*	2018	2017
Uit bedrijfsoperaties	75	195
Financiële baten en lasten	4	2
Vennootschapsbelasting	-34	-25
Uit operationele activiteiten	45	172
Acquisities / verkopen	-	-127
Desinvesteringen bedrijfsactiviteiten	348	11
Investering in geassocieerde deelnemingen	-	-1
Netto investeringen	-17	-73
Uit investeringsactiviteiten	331	-190
Mutatie opgenomen leningen	-11	43
Dividend / mutatie eigen aandelen	-392	-57
Uit financieringsactiviteiten	-403	-14
Mutatie geldmiddelen en kortlopende schulden	-27	-32
Stand begin boekjaar	60	92
Stand ultimo boekjaar	33	60
Vrije kasstroom	102	98

- **Vrije kasstroom € 102 mln:**
 - Operationele kasstroom gedrukt door afwikkeling werkkapitaal na transactie EMTÉ.
 - € 74 mln werkkapitaal compensatie onderdeel transactie opbrengst EMTÉ onder kasstroom uit investeringen.
- **Desinvesteringen beïnvloed door verkoop vastgoed:**
 - € 60 miljoen bate EMTÉ vastgoed.
 - € 22 miljoen bate verkoop (en terug huur) BS Berkel & Rodenrijs.
- **Cash dividend van € 9,02 per aandeel betreft:**
 - Slotdividend 2017: € 0,90 per aandeel.
 - Eenmalig speciaal dividend: € 7,57 per aandeel.
 - Interim-dividend 2018: € 0,55 per aandeel.

Impact IFRS16 in 2019 en verder



Sligro Food Group N.V.

- | | |
|------------------------------------|---------------------------|
| ■ Balans: | <u>Impact*:</u> |
| ■ Activa (Lease activa in gebruik) | toename € 160 - € 170 mln |
| ■ Passiva (Lease verplichtingen) | toename € 175 - € 185 mln |
| ■ Winst & verliesrekening | |
| ■ EBITDA | toename € 15 - € 20 mln |
| ■ EBIT | toename € 2 - € 4 mln |
| ■ Cashflow | geen impact |

Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten

Resultaat inclusief transactieresultaten *	€ x mln
Nettowinst H1 2018	4
Boekwinst op verkoop aandelen EMTÉ Holding B.V.	218
Boekwinst op verkoop winkelveastgoed	19
Advies- en eenmalige ontvlechtigingskosten	-8
Belasting (VpB)	-3
Nettowinst transactie EMTÉ	226
Nettowinst Niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten	230

- Op 2 juli 2018 is de verkoop van de Foodretail activiteiten afgerond.
- Baten en lasten uit ontvlechtigingsperiode na transactie onder 'voort te zetten bedrijfsactiviteiten' verwerkt.

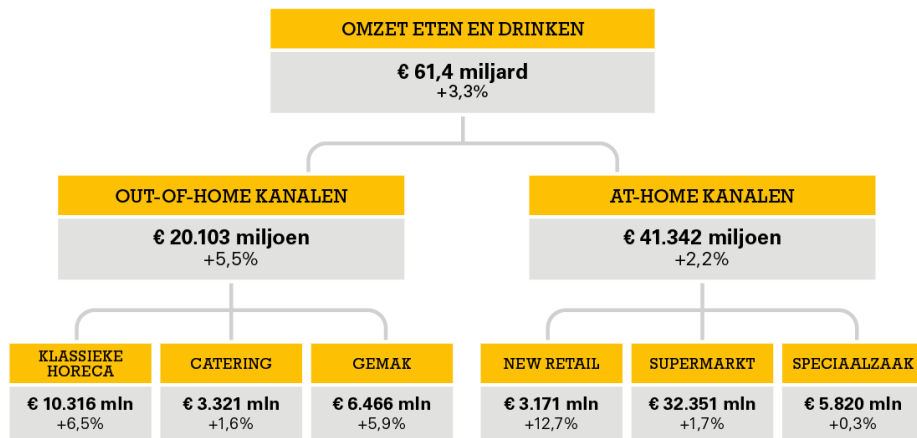
Marktonwikkelingen

Marktontwikkeling Foodservice Nederland 2018



Sligro Food Group N.V.

FOODMARKT NEDERLAND
17,3 MILJOEN INWONERS

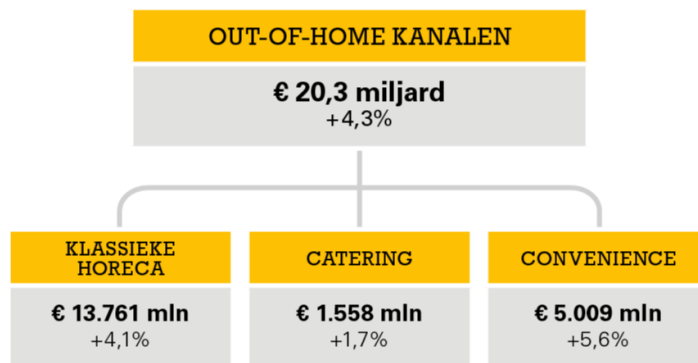


Bron: FoodService Instituut Nederland, december 2018

- Marktomvang NL consumentenbestedingen € 20,1 miljard, een groei van 5,0%-5,5% (FSIN en CBS).
- Marktomvang NL groothandelswaarde € 7,2 miljard, een groei van 2,5%-3,0% (interpretatie op FSIN en CBS door SFG).
- Alle segmenten groeien, waarbij 'Klassieke horeca' haar groei met 6,5% stevig voort zet.
- Veel turbulentie gedurende het jaar: Zwak eerste kwartaal, goede zomer, matig najaar en goede kerst.

- Herziening marktdefinitie door FSIN in 2019, denkrichting:
 - Evaluatie marktafbakening; specialisten en (online) retailers.
 - Evaluatie aanbod; productgroep tabak vervalt.
 - SFG voorstander herziening marktdefinitie door FSIN.
 - Geen officiële meting FSIN voor de groothandel 2018.
-

 **FOODMARKT BELGIË**
11,4 MILJOEN INWONERS



Bron: Foodservice Alliance

- Marktomvang BE consumentenwaarde € 20,3 miljard, een groei van 4,3% (FS Alliance).
- Marktomvang BE groothandelswaarde € 7,4 miljard, een groei van 3,8% (FS Alliance).
- Marktaandeel SFG in België neemt toe.

Belangrijke trends in de markt (NL en BE)

- Personeelsschaarste groot probleem binnen foodservicemarkten Nederland en België.
 - Toenemende behoefte aan 'ontzorging', meer systeem-oplossingen en convenience.
 - Horeca heroverweegt openingstijden.
 - In België versterkt de invoering van de witte kassa dat effect.
 - Prominentere rol voor trends in gezondheid, duurzaamheid en authenticiteit, vanuit m.n. Horeca.
 - Vervagende grenzen foodservice en foodretail voor consumenten en leveranciers.
 - Consumentengedrag sterk wisselend tussen out-of-home en at-home.
-

Ontwikkelingen SFG

Ontwikkelingen SFG Nederland (1/2)

Algemeen:

- Omzetgroei 8,9% en daarmee groei van marktaandeel in Nederland.
- Autonome groei in Nederland +3,1% (exclusief bijzondere effecten).
- Continueren integratie van acquisities.
- Schaarste in transportsector stuwt logistieke kosten.
- Geïnvesteed in online bestelplatform 3.0, performance is flink verbeterd.

Zelfbediening:

- Omzet zelfbediening licht onder druk.
- 75% bezorgklanten ook actief bezoeker zelfbediening.
- Kracht van samenwerking tussen ZB, BS en online ('clicks' and 'bricks').
- Doorontwikkeling formule Sligro 3.0.

Bezorgservice:

- Stevige groei gerealiseerd vanuit Bezorging.
- Toevoeging 'La Place' vanuit transactie EMTÉ.
- Afbouw exportvolume nagenoeg gereed.
- Integratie Heineken Groothandel en strategische samenwerking Heineken.
- Logistieke performance in de zomerperiode onder niveau, na de zomer weer 'in control'.
- Versnelling op logistieke efficiency ingezet.

Update strategische samenwerking Heineken



Sligro Food Group N.V.

- Focus op het beheerst overnemen van de operatie op 13 voormalige Heineken locaties.
- Maximale inspanning op behoud van klanten, impact op logistieke kosten.
- Minder focus op acquisities in 2018.
- Aansturing Heineken DC's overgezet op Sligro IT.
- Na moeizame start rond Koningsdag de logistieke performance stabiel en op hoog niveau.
- Interactie met klant en leverancier nog via Heineken IT.
- Voorbereidingen tot verdere integratie in volle gang
 - IT aanpassing 2^e kwartaal 2019.
 - Bouwactiviteiten gestart en op schema.
- Kostenefficiency en upsell na pandintegratie.



Marktaandeel Foodservice Nederland



Sligro Food Group N.V.



- Sligro Zelfbediening
- Sligro Bezorgservice
- Productiebedrijf
- Van Hoeckel
- Bouter
- JAVA Foodservice
- ISPC
- Océan Marée
- ZIN Inspiratielab
- Hoofdkantoor
- Centraal distributiecentrum
- Distributiecentrum Heineken

Marktaandeel Nederland

in %

Marktpartijen Foodservice ¹

Sligro Food Group	25,0	24,2	24,0
Lekkerland	11,5	11,8	13,1
Bidfood	10,4	10,8	10,8
Hanos	8,1	7,8	7,6
Makro	4,8	5,5	5,9
Totaal diverse drankengroothandels	11,1	13,1	13,3
Overige Maxxam (VHC, Horesca, Topclass Groep)	5,9	6,1	6,1
Supertrade (Digross, Interkring, De Kweker, Huuskjes)	4,6	4,7	4,7
Overige grossiers	11,5	11,3	10,4
Overigen	7,1	4,7	4,1
Totaal	100,0	100,0	100,0

	2018	2017	2016
Sligro Food Group	25,0	24,2	24,0
Lekkerland	11,5	11,8	13,1
Bidfood	10,4	10,8	10,8
Hanos	8,1	7,8	7,6
Makro	4,8	5,5	5,9
Totaal diverse drankengroothandels	11,1	13,1	13,3
Overige Maxxam (VHC, Horesca, Topclass Groep)	5,9	6,1	6,1
Supertrade (Digross, Interkring, De Kweker, Huuskjes)	4,6	4,7	4,7
Overige grossiers	11,5	11,3	10,4
Overigen	7,1	4,7	4,1
Totaal	100,0	100,0	100,0

1) Bron: FSIN en eigen inzichten

Klantwaardering SFG Nederland



Sligro Food Group N.V.

Sligro Zelfbediening



Sligro Bezorgservice



- Klanten blijven Zelfbediening hoog waarderen vanuit vakmanschap, betrouwbaarheid en inspiratie.
- De Net promotor score van de Bezorgservice daalt sterk door lagere leverperformance als gevolg van schaarste in de sector → opvallend is dat de loyaliteit juist stijgt.
- De waardering van klanten over het online bestelsysteem neemt weer toe.

Ontwikkelingen SFG Belgium

Algemeen:

- Omzetgroei 14,3% en daarmee groei van marktaandeel in België.
- Autonome groei in België +3,5%.
- Stevig gewerkt aan één Sligro Food Group Belgium.
- ISPC opgenomen binnen SFG.
- Opening Sligro-ISPC Antwerpen in november 2018, afgeleid door randzaken.
- Verwachtingen Antwerpen zijn hoog o.b.v. marktsignalen.
- 6 tot 8 additionele locaties in België, versnellen en intensiveren.
- Vergunningsproces en voorbereidingen Brugge zijn opgestart.
- ISPC Luik en Gent zullen later ook aansluiten in Sligro-ISPC formule.
- Logistieke integratie met bezorgservice JAVA.

Update vestigingsnetwerk Zelfbediening NL

Openingen Sligro 3.0 - 2018

- ZB Breda (Type III) [mei]
- ZB Helmond (Type I) [mei]
- ZB 's-Hertogenbosch (Type IV) [jul]
- ZB Terneuzen (Type I) [nov]



Ontwikkelingen Zelfbediening - 2019

- ZB Apeldoorn (Type I) [apr]
- ZB Leiden (Type III) [Q2]
- ZB Deventer (Type I) [Q4]



Uitbreidingen Bezorgservice - 2018

- OBS Sluis [jun]
- BS Drachten [jul]
- BS Berkel en Rodenrijs [jul]
- OBS Vlissingen [dec]
- BS Amsterdam [dec]

Ontwikkelingen Bezorgservice - 2019

- Start nieuwbouw Deventer, Breda en Maastricht in H1 2019.
- Oriëntatie locatie regio Utrecht.



Update vestigingsnetwerk België & Overig



Sligro Food Group N.V.

Openingen België - 2018

- Sligro-ISPC vestiging Antwerpen [nov]

Ontwikkelingen België – 2019 en verder

- Nieuwbouw Sligro-ISPC Brugge.
- Ombouw Sligro-ISPC Gent.
- Ombouw Sligro-ISPC Luik.
- 6 tot 8 additionele locaties in België.

Ontwikkelingen 'Overig' - 2019

- Verbouwing hoofdkantoor SFG Veghel.
- Masterplan Centraal DC Veghel.



2017/2018: Voorbereiding

- Ruime voorbereidingstijd.
- Learnings en best practices vanuit andere bedrijven.
- Partner selectie.
- SAP – Fit to Standard.
- Organisatie klaargemaakt voor de aankomende verandering.
- Kaders t.a.v. scope, tijdsbesteding en geld expliciet vormgegeven.

2019: Uitwerking

- Januari gestart met scope en design van het nieuwe landschap.
- Zomerperiode bouw en testen prototype.

2020: Implementatie

- Start uitrol in België.

Update organisatiestructuur

- Aanpassing organisatiestructuur om internationale ambities te realiseren.
- Tevens kostendruk op foodservice voorkomen a.g.v. transactie EMTÉ.
- Van Segment-gestuurde organisatie naar een Landenorganisatie.
- Executive board met CEO en CFO.
- International Board met een landenoverstijgende verantwoordelijkheid.
- National Board per land, voorgezeten door een landendirecteur.



Plannen 2019 en vooruitzichten

Plannen Sligro Food Group 2019 en verder



- Vervolg integratie van Sligro en Heineken groothandelsactiviteiten
 - Volledige IT integratie (Q2)
 - Oplevering nieuwe BS-en (vanaf Q4 en doorlopend 20/21).
- Vormgeving 'ZB van de toekomst'.
- Bouwen aan de marktpositie in België, versnellen en intensiveren.
- Implementatie internationale organisatiestructuur
 - Ontwerp en bouwfase van het nieuwe internationale ERP landschap
 - Aanpassen van organisatie en processen ter voorbereiding op het implementatie ERP.

Maar vooral, alle aandacht voor de operatie en handel: **"Back to Business!"**

- Relatief gunstig economisch klimaat.
- Onze afzetmarkt groeit naar verwachting door op een vergelijkbaar niveau als voorgaande jaren in Nederland en België.
- Toename transport-, loon- en energiekosten vanuit prijsstijgingen, te absorberen door efficiency verhogende programma's.
- Vanuit wet en regelgeving,
 - BTW verhoging op voedingsmiddelen
 - Implementatie IFRS 16.

Wij onthouden ons zoals te doen gebruikelijk van concrete voorspellingen.



Bijlagen

Winst & verliesrekening

bedragen * € mln*	2018	2017	mutatie	2018	2017
Omzet	2.346	2.142	9,5%	100,0%	100,0%
Brutowinst	566	494	14,7%	24,1%	23,1%
Overige bedrijfsopbrengsten	12	9	23,2%	0,5%	0,4%
Kosten	-464	-359	29,2%	-19,7%	-16,8%
EBITDA	114	144	-20,9%	4,9%	6,7%
Afschrijving	-41	-34	14,4%	-1,8%	-1,6%
EBITA	73	110	-32,0%	3,1%	5,1%
Amortisatie	-20	-19	8,8%	-0,9%	-0,8%
EBIT	53	91	-40,4%	2,2%	4,3%
Financiële baten en lasten	3	4	-6,7%	0,2%	0,1%
Winst voor belasting	56	95	-39,0%	2,4%	4,4%
Belasting	-10	-19	-45,8%	-0,4%	-0,9%
Nettowinst uit voort te zetten activiteiten	46	76	-37,3%	2,0%	3,5%
Nettowinst uit niet voort te zetten activiteiten	230	5	4500,0%	58,1%	0,6%
Nettowinst	276	81	240,7%	10,1%	2,7%

Balans



Sligro Food Group N.V.

bedragen * € mln*	29-12-2018	30-12-2017		29-12-2018	30-12-2017
Vaste activa			Eigen vermogen	537	651
Immateriële activa	292	298			
Materiële vaste activa	313	303	Vorzieningen	29	28
Financiële vaste activa	65	62	Langlopende verplichtingen	186	193
	670	663			
Vlottende activa			Kortlopende verplichtingen		
Voorraden	217	207	Aflossingsverplichtingen	14	14
Vorderingen e.d.	285	198	Crediteuren	339	252
Liquide middelen	33	58	Overige schulden	109	86
	535	463		462	352
Activa aangehouden voor verkoop	9	221	Verplichtingen direct verbonden aan activa aangehouden voor	-	123
	544	684		462	475
Totaal activa	1.214	1.347	Totaal passiva	1.214	1.347

