



Sligro Food Group N.V.

Jaarcijfers 2020

28 januari 2021

Agenda

-
- | | |
|----------------------------|--------------------|
| • Welkom | Koen Slippens |
| • Jaarcijfers 2020 | Rob van der Sluijs |
| • Ontwikkelingen Nederland | Koen Slippens |
| • Ontwikkelingen België | Koen Slippens |
| • Ontwikkelingen Groep | Koen Slippens |
| • Vooruitzichten | Koen Slippens |

Verkorte winst- en verliesrekening¹



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2020		2019	
Omzet	1.946	100,0%	2.395	100,0%
Inkoopwaarde van de omzet	(1.478)	-76,0%	(1.811)	-75,6%
Brutowinst	468	24,0%	584	24,4%
Overige bedrijfsopbrengsten	4	0,2%	13	0,5%
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(397)	-20,3%	(470)	-19,6%
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	75	3,9%	127	5,3%
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en lease activa	(68)	-3,5%	(61)	-2,5%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)	7	0,4%	66	2,8%
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa	(83)	-4,3%	(22)	-1,0%
Bedrijfsresultaat (Ebit)	(76)	-3,9%	44	1,8%
Financiële baten en -lasten	(2)	-0,1%	(2)	0,0%
Winst (verlies) voor belastingen	(78)	-4,0%	42	1,8%
Winstbelastingen	8	0,4%	(8)	-0,4%
Winst (verlies) na belastingen	(70)	-3,6%	34	1,4%

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

× € miljoen	Nederland	België	Groep
Omzet 2020	1.777	169	1.946
Omzet 2019	2.166	229	2.395
Afname totaal	(389)	(60)	(449)
<i>Krimp</i>	<i>-18,0%</i>	<i>-26,0%</i>	<i>-18,7%</i>
Autonoom	1.735	169	1.904
Acquisitie De Kweker	42	-	42
Omzet totaal	1.777	169	1.946
<i>Krimp omzet autonoom</i>	<i>-19,9%</i>	<i>-26,0%</i>	<i>-20,5%</i>

Omzet

- Afname volledig COVID-19 gerelateerd.
- Grote verschillen tussen segmenten:
 - Bedrijfscatering, evenementen en horeca hard geraakt;
 - Zorg en petrol relatief minder zwaar geraakt.
- Exclusief overname Kweker en toename tabak was de omzetsdaling € 0,5 miljard.
- 5 extra dagen door schrikkeljaar en kalenderwijziging, impact circa € 20 miljoen.
- Verhouding ZB/BS: 43% / 57% (2019: 32% / 68%).

Impact COVID-19 op omzet – Nederland¹



Sligro Food Group N.V.

Nederland Zelfbediening

Omzetverloop per week vs. vorig jaar
(x € miljoen)

2020

2019



Nederland Bezorgservice

Omzetverloop per week vs. vorig jaar
(x € miljoen)

2020

2019



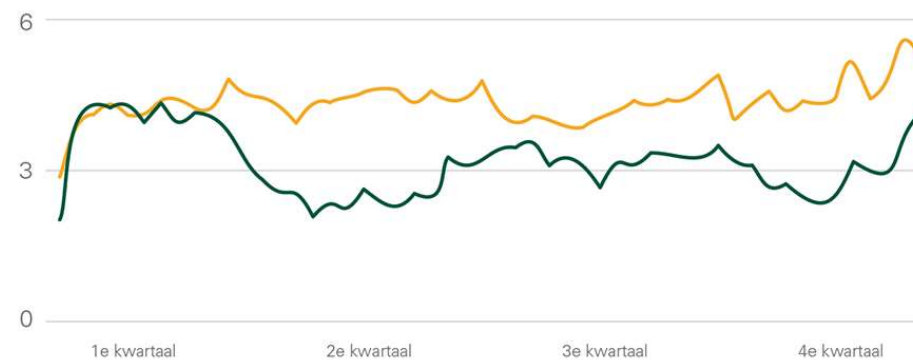
¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Impact COVID-19 op omzet – België¹

België Zelfbediening & Bezorgservice

Omzetverloop per week vs. vorig jaar
(x € miljoen)

2020
2019



¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Brutowinst¹



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	Nederland	België	Groep
2020			
Omzet	1.777	169	1.946
Inkoopwaarde van de omzet	(1.351)	(127)	(1.478)
Brutowinst	426	42	468
<i>Brutowinst % van de omzet</i>	<i>24,0</i>	<i>24,5</i>	<i>24,0</i>
2019			
Omzet	2.166	229	2.395
Inkoopwaarde van de omzet	(1.633)	(178)	(1.811)
Brutowinst	533	51	584
<i>Brutowinst % van de omzet</i>	<i>24,6</i>	<i>22,2</i>	<i>24,4</i>

- Mix effect door sterke wijziging klantenmix.
- Toename omzet tabak en lagere dienstverleningsomzet drukt de marge met circa 1,3%.
- Extra breuk door COVID-19 circa € 3 miljoen drukt marge met circa 0,4%.
- Andere verhouding omzet ZB/BS → positieve impact.
- Verbetering inkoopcondities.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Overige bedrijfsopbrengsten¹



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2020	2019
Huuropbrengsten	1	2
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	2	3
Overige incidentele resultaten	1	8
Totaal	4	13

- Huuropbrengsten met € 1 miljoen afgenomen, deels door verkoop vastgoed.
- EMTÉ dienstverleningsvergoeding (TSA) van € 5 miljoen in H1-2019.
- Verkoop Maison Niels de Veye gaf bate van € 3 miljoen in H1-2019.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Bedrijfskosten¹



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2020	2019
Bedrijfskosten		
Personeelskosten	230	275
Huisvestingskosten	31	30
Verkoopkosten	17	20
Logistieke kosten	86	112
Algemene kosten	33	33
Totaal	397	470

Personeel:

- Afbouw van flexibele schil uitzendkrachten;
- Beperkte invulling van vacatures;
- Gebruik NOW-regeling² in Nederland € 22 miljoen;
- Gebruik TWO-regeling³ in België € 4 miljoen;
- Reorganisatievoorziening sluiting Océan Marée € 2 miljoen.

Logistiek:

- Minder efficiënt afschalen van logistieke kosten: dienstverlening aan klanten op peil bij lagere volumes;
- Tegemoetkoming transporteurs € 2 miljoen.

Verkoop:

- Extra voorzieningen getroffen voor debiteuren en verstrekte leningen van € 2 miljoen;
- Gerichte besparingen marketinguitgaven.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

² Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid.

³ Tijdelijke Werkloosheid door Overmacht.

Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen¹



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2020	2019
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	18	16
Machines en installaties	7	6
Andere vaste bedrijfsmiddelen	23	21
Lease activa	20	17
Bijzondere waardeverminderingen		1
Totaal	68	61
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa		
Vestigingsplaatsen, klantrelaties, merknamen en overige	12	12
Software	9	10
Bijzondere waardeverminderingen software	1	
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële vaste activa	61	
Totaal	83	22

- Leasekosten nemen mede als gevolg van sale en leaseback transacties toe met € 3 miljoen.
- Bijzondere waardeverminderingen buiten gebruik gestelde activa en software circa € 1 miljoen.
- Investerings in software SO 4.0² en inrichting infrastructuur verhogen afschrijvingen en amortisaties met circa € 4 miljoen.
- Start amortisatie nieuwe ERP landschap vanaf ingebruikname in 2021.
- Bijzondere waardevermindering goodwill en overig immaterieel actief België circa € 60 miljoen (zie bijlage).

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

² Sligro Online 4.0.

Financiële baten en lasten en winstbelasting¹



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2020	2019
Financiële baten en lasten		
Financieringslasten over leasecontracten	4	3
Financieringslasten over financiële verplichtingen	5	4
Overige financieringsbaten en -lasten	0	0
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	(7)	(5)
Totaal	2	2
Winstbelastingen		
Verplichtingen over boekjaar	(4)	6
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	(4)	2
Totaal	(8)	8

Financiële baten en lasten:

- Rente en kosten namen met € 1 miljoen toe als gevolg van kosten voor waivers en verhoogde opslag bij hogere leverage ratio's gedurende het jaar;
- Financieringslasten over leasekosten € 1 miljoen hoger door sale en leaseback transacties 2019/2020;
- Resultaat deelnemingen € 2 miljoen hoger.

Winstbelastingen:

- Winstbelastinglast uit negatieve belastbare winst verrekenbaar in de toekomst;
- Nagekomen bate in Nederland uit 2019 van € 1 miljoen;
- Latente belastingvorderingen en –verplichtingen in NL (overheidsbesluit) en BE (correctie) aangepast naar geldende Vpb-tarief geeft € 4 miljoen last in 2020.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Verkort kasstroomoverzicht¹



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2020	2019
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	95	135
Ontvangen en betaalde rente	(5)	(7)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	4	5
Betaalde winstbelasting	5	(1)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	99	132
Netto investering bedrijfsactiviteiten	1	(51)
Netto investering vaste activa	(8)	(79)
Netto investering geassocieerde deelnemingen	(1)	3
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(8)	(127)
Opname / (aflossing) langlopende schulden	(67)	36
Mutatie eigen aandelen	1	(1)
Betaalde leaseverplichtingen	(23)	(18)
Betaald dividend		(62)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(89)	(45)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	2	(40)
Stand begin boekjaar	(7)	33
Stand eind boekjaar	(5)	(7)
Vrije kasstroom	67	38

x € miljoen	2020	2019
Investeringen immateriële vaste activa	(24)	(21)
Investeringen materiële vaste activa	(46)	(104)
Desinvesteringen materiële vaste activa	62	46
Netto desinvestering (investering) vaste activa	(8)	(79)

- Lagere kasstroom uit bedrijfsoperaties door lagere EBITDA.
- Positie uitgestelde belastingbetalingen als gevolg van COVID-19 € 13 miljoen.
- Investeringsactiviteiten:
 - CAPEX beperkt waar mogelijk;
 - Baten sale & lease back en verkoop activa buiten gebruik;
 - Mutatie 'CAPEX' crediteuren € 7 miljoen.
- Geen slotdividend 2019 en geen dividend over 2020.
- Vrije kasstroom van € 67 miljoen aangewend om schuld te verlagen.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

H1 versus H2 2020¹



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2020-H1		2020-H2		Jaar	
Omzet	943	100,0%	1.003	100,0%	1.946	100,0%
Inkoopwaarde van de omzet	(722)	-76,6%	(756)	-75,4%	(1.478)	-76,0%
Brutowinst	221	23,4%	247	24,6%	468	24,0%
Overige bedrijfsopbrengsten	3	0,3%	1	0,1%	4	0,2%
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(197)	-20,9%	(200)	-19,9%	(397)	-20,3%
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	27	2,9%	48	4,8%	75	3,9%
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en lease activa	(34)	-3,6%	(34)	-3,4%	(68)	-3,5%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)	(7)	-0,7%	14	1,4%	7	0,4%
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa	(72)	-7,6%	(11)	-1,1%	(83)	-4,3%
Bedrijfsresultaat (Ebit)	(79)	-8,4%	3	0,3%	(76)	-3,9%
Financiële baten en -lasten	(3)	-0,3%	1	0,1%	(2)	-0,1%
Winst voor belastingen	(82)	-8,7%	4	0,4%	(78)	-4,0%
Winstbelastingen	10	1,1%	(2)	-0,2%	8	0,4%
Winst na belastingen	(72)	-7,6%	2	0,2%	(70)	-3,6%

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Gesegmenteerde kasstroom¹



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	97	163	(2)	(28)	95	135
Ontvangen en betaalde rente	(5)	(7)		(0)	(5)	(7)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	4	5			4	5
Betaalde winstbelasting	5	0		(1)	5	(1)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	101	161	(2)	(29)	99	132
Netto investering bedrijfsactiviteiten	1	(51)			1	(51)
Netto investering vaste activa	(7)	(71)	(1)	(8)	(8)	(79)
Netto investering geassocieerde deelnemingen	(1)	3			(1)	3
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(7)	(119)	(1)	(8)	(8)	(127)
Opname / (aflossing) langlopende schulden	(68)	36	1	0	(67)	36
Kapitaalstortingen / rekening courant	(2)	(40)	2	40		0
Mutatie eigen aandelen	1	(1)			1	(1)
Betaalde leaseverplichtingen	(21)	(16)	(2)	(2)	(23)	(18)
Betaald dividend		(62)				(62)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(90)	(83)	1	38	(89)	(45)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	4	(41)	(2)	1	2	(40)
Stand begin boekjaar	(17)	24	10	9	(7)	33
Stand eind boekjaar	(13)	(17)	8	10	(5)	(7)

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Gesegmenteerde resultaten¹



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Omzet	1.777	2.166	169	229	1.946	2.395
Brutowinst % van de omzet	24,0	24,6	24,5	22,2	24,0	24,4
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	78	130	(3)	(3)	75	127
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)	18	76	(11)	(10)	7	66
Bedrijfsresultaat (ebit)	(3)	57	(73)	(13)	(76)	44
Nettowinst	(3)	45	(67)	(11)	(70)	34
Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)	760	756	92	117	852	873
Ebitda in % van de omzet	4,4	6,0	(1,7)	(1,3)	3,9	5,3
Ebit in % van de omzet	(0,1)	2,6	(43,3)	(5,7)	(3,9)	1,8
Ebitda in % van het gemiddeld NGV	10,3	17,1	(3,2)	(2,5)	8,8	14,5
Ebit in % van het gemiddeld NGV	(0,3)	7,6	(79,7)	(11,1)	(8,9)	5,0
Vrije kasstroom	72	77	(5)	(39)	67	38
Netto investeringen	11	78	0	7	11	85

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Financiering¹



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	Dec-2020	Jun-2020	Dec-2019
Schulden aan kredietinstellingen			
Langlopend	160	160	160
Aflossingsverplichtingen	-	77	77
Kortlopend	18		26
Derivaten	-	(10)	(9)
Totaal	178	227	254
Liquide middelen			
Geldmiddelen en kasequivalenten	13	22	19
Netto rentedragende schuld / Ebitda²			
Netto rentedragende schuld (excl. IFRS 16)	165	205	235
EBITDA afgelopen 12 maanden (excl. IFRS 16)	58	82	107
Werkelijk	2,8	2,5	2,2
Voorwaarde Rabobank	< 3,0	< 3,0	< 3,0
Voorwaarde USPP	< 3,5	< 3,0	< 3,0

- In december 2020 USPP uit 2010 afgelost (\$ 75 miljoen) en termijn aflossing Rabo (€ 10 miljoen).
- Vrije kasstroom aangewend om rentedragende schulden te verlagen.
- Door ingrepen op kosten en investeringen per 31-12-2020 binnen de oorspronkelijke financieringskaders gebleven:
Netto rentedragende schuld / EBITDA = 2,8
- Tijdelijke verruiming van covenant Netto rentedragende schuld / Ebitda (excl IFRS 16) met financiers afgesproken:
 - Max per 31-12-2020: 5,5x (was dus niet nodig);
 - Max per 30-06-2021: 4,5x.
- Afspraken gemaakt met onze financiers om extra ruimte te bieden gedurende 2021:
 - Extra € 100 miljoen gecommiteerde RCF verlengd van 30-06-2021 tot 31-12-2021.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

² Op basis van genormaliseerde cijfers, exclusief toepassing van IFRS 16. In de documentatie van de faciliteiten is opgenomen dat indien wijzigingen in boekhoudregels optreden en daardoor buiten de grenzen van de convenanten wordt getreden, gerapporteerd mag worden op basis van de regels die van toepassing waren voor de wijziging.

Nettowinst en winst per aandeel¹

x € miljoen	2020	2019
Nettowinst		
Uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(70)	34
Uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten		(1)
Totaal	(70)	33
Winst per aandeel		
WPA uit voort te zetten bedrijfsactiviteiten	(1,59)	0,78
WPA uit niet voort te zetten bedrijfsactiviteiten		(0,03)
Totaal	(1,59)	0,75

- Geen slotdividend over 2019.
- Geen dividend over 2020.
- Prioriteit is het herstellen van de financiële positie met oog op onzekerheid komende fase.

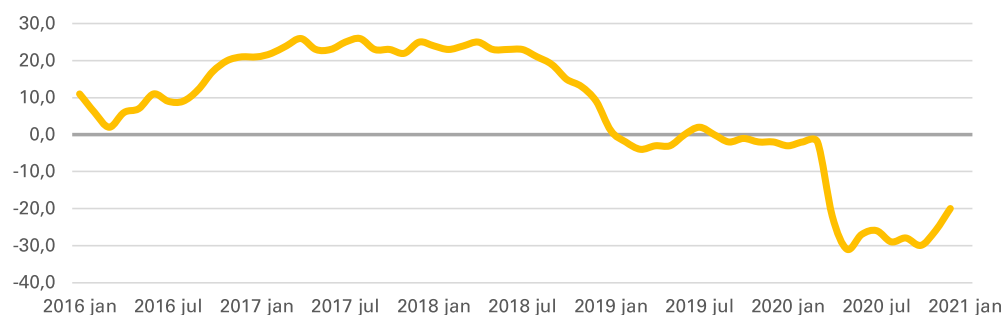
¹ Geen accountantscontrole toegepast.

A young man with short blonde hair, wearing a dark green polo shirt with a 'Sligro' logo, is smiling and leaning forward in a grocery store aisle. He is holding a cardboard box of lemons. The background shows shelves stocked with various products, and the lighting is warm and bright.

Ontwikkelingen Nederland

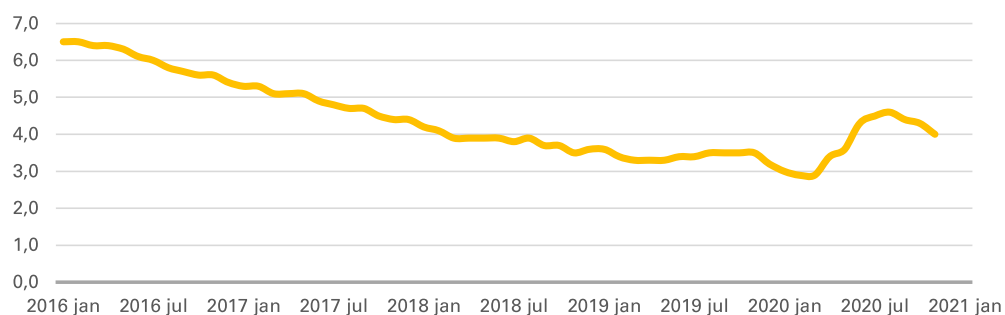
Algemene economische ontwikkeling Nederland

Consumentenvertrouwen
(Bron: CBS)



- Als gevolg van COVID-19 een flinke daling van het consumenten vertrouwen en toename werkeloosheid.
- De “onzichtbare” werkeloosheid is de onzekere factor.

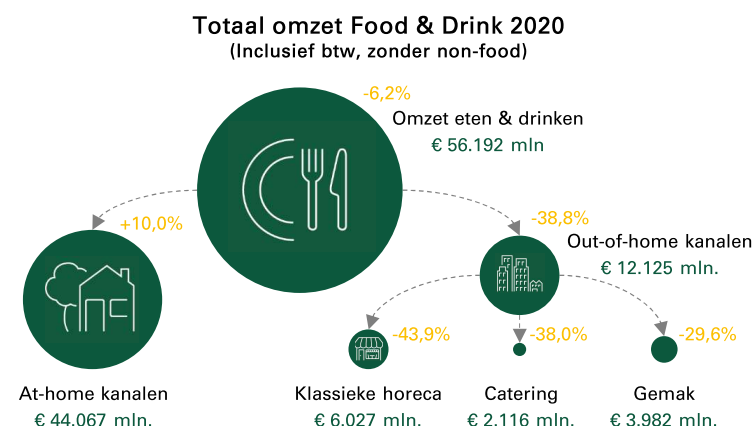
Werkloosheidspercentage
(Bron: CBS)



Markontwikkeling Foodservice Nederland



Sligro Food Group N.V.



Bron: FoodService Instituut Nederland

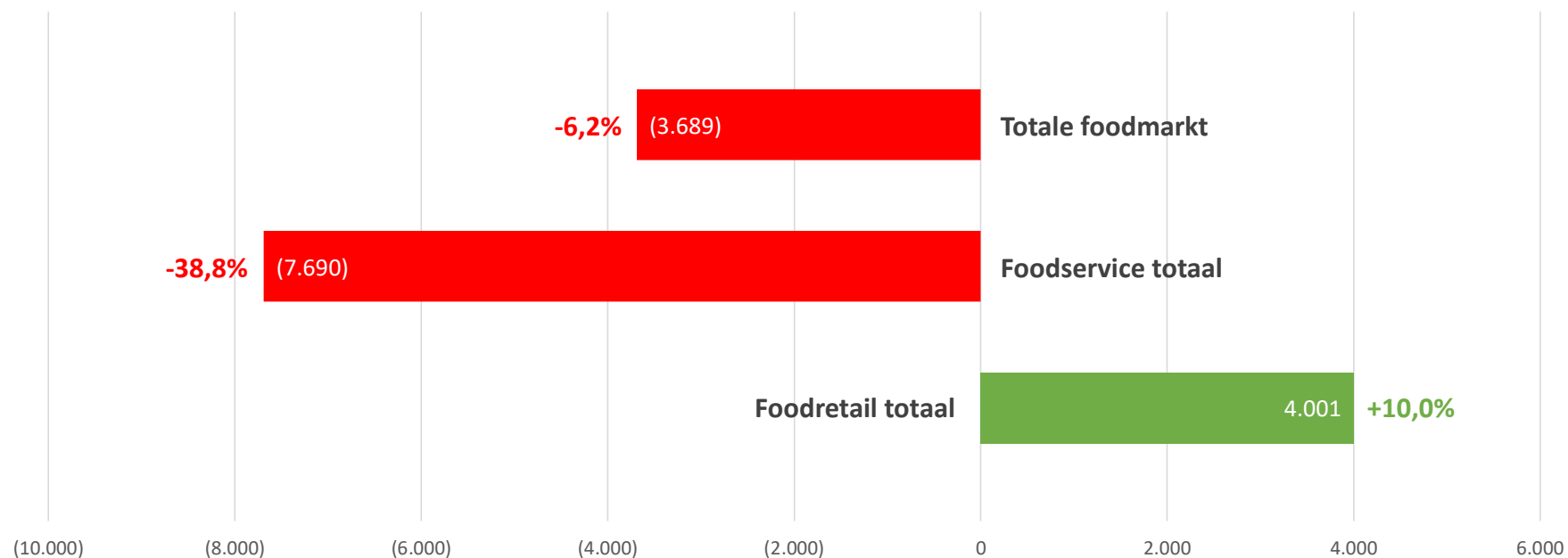
Marktpartijen Foodservice in %	2020	2019	2018
Sligro	26,6	24,2	24,3
Drankengrossiers	11,9	16,1	16,7
Bidfood	10,9	11,0	11,3
Hanos	12,0	11,0	10,6
Pascal Groep	8,4	8,1	8,0
Overige grossiers	12,6	11,1	11,3
Makro	5,0	5,3	5,4
Subtotaal grossiers	87,4	86,8	87,6
Logistieke service providers	6,8	6,1	6,0
Levering via retailers	5,8	7,1	6,4
	100,0	100,0	100,0

Bron: FoodService Instituut Nederland

- Sligro wint met 2,4%-punt fors marktaandeel.
- Forse krimp van de foodservice markt als gevolg van de overheidsmaatregelen in verband met COVID-19.
- Na de eerste lockdown fors herstel van de markten.
- Groothandelswaarde -33,0%; consumentenbestedingen -38,8%:
 - Het bezorgkanaal wordt hard getroffen, de zelfbediening blijft goed overeind en groeit zelfs;
 - Door de sluiting van de horeca tijdelijke verschuiving van foodbestedingen naar foodretail (zie volgende sheet);
 - Grote verschillen per marktsegment:

Segment	Omzetaandeel op basis van 2019	Groei 2020 versus 2019
Horeca	40%	-35%
Catering	20%	-40%
Institutioneel	10%	-15%
Petrol	10%	0%
MKB	20%	15%

Daling totale Foodmarkt, verschuiving van Foodservice naar Foodretail (€ miljoen)



Bron: FoodService Instituut Nederland

Ontwikkelingen in Nederland

- Marktaandeel gewonnen door:
 - De combinatie van zelfbediening en bezorging;
 - Een breed en divers klanten bestand;
 - Kracht van de formule waaronder de eerste resultaten van het ZB Next Gen-programma.
- Korte termijn focus op opvangen van de omzetsdaling en het bijsturen op kosten, voorraden en investeringen.
- Veel aandacht voor 'gewoon fatsoenlijk zaken doen', ook in tijden van crisis, richting alle stakeholders.
- Bewust gekozen om strategisch belangrijke trajecten juist wel doorgang te laten vinden of zelfs te versnellen.
- Vijf thema's:
 - Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging;
 - Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening;
 - Verhogen van het rendement in de bezorging;
 - Een blij, betrokken en professioneel sterk team;
 - Succesvolle lancering van SAP.

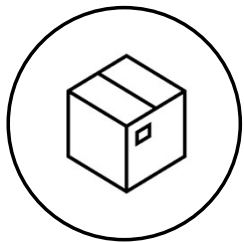


Klanttevredenheid bezorging

- Veel aandacht voor flexibel en daadkrachtig af- en opschalen en weer afschalen in COVID-19-tijd. Door integrale verstoringen in de keten met operationele performance die onder ons gewenste niveau ligt.
- Focus op: voorraad niveaus, bezetting, samenwerking logistieke dienstverleners, debiteuren beleid en klanten ondersteunen in deze moeilijke periode.
- Sligro-Online 4.0:
 - Oplevering nieuwe SAP e-sales platform en onboarding 40.000 bezorgklanten van Sligro, Heineken en De Kweker;
 - Ook voor ZB klanten, voor login, toegankelijk.
- Solutions:
 - Succesvolle start met de eerste “oplossingen voor onze klanten” met eigen of partner solutions → Sligro wordt hét platform voor de Foodservice markt.
- Succesvolle contractverlengingen Van Hoeckel.

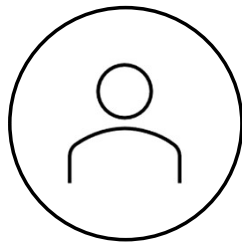


Eindsituatie voor de klant



Assortiment

Compleet food & dranken assortiment.



Verkoop & Service

Heineken voor Bier & Cider en Sligro voor alle andere producten.



Bestelling

Eén bestelling voor het hele assortiment via de Sligro Online portal.



Levering

Eén complete levering van alle food en dranken door Sligro.



Factuur

Eén factuur namens Heineken en Sligro.

- Na 3 jaar (conform plan) integreren en bouwen aan de oplossing nu live, start besparingen en upsell potentieel
- Nog minimaal 12 jaar contractperiode om daarvan te profiteren

Klanttevredenheid zelfbediening

- Mooie omzet plus en stijging Net Promotor Score in de zelfbediening.
- In eerste lockdown en in tweede tot medio december ook toegankelijk voor niet pashouders om veilig inkopen van voeding voor alle inwoners beschikbaar te maken.
- Ontwikkeling en implementatie van ZB Next Gen modules.
- Website nu ook toegankelijk voor ZB klanten → integrale digitale klantbenadering.
- Meer beleving op minder meters → type 3 vestiging op 5.500 m² gereed voor uitrol.
- Rol van de ZB in de bezorging: verschillende oplossingen in ZB live en gestaag groeiend voor de 'niet structurele bezorgklant'.
- Assortiment rationalisatie inclusief uitverkoop non-food overvoorraad.
- Promo effectiviteit geanalyseerd en verbeterd.
- Kweker integratie afgerond inclusief afbouw van hoofdkantoor en backoffice organisatie en harmonisatie inkoop.

Offline en online vullen elkaar aan

'offline'

Netwerk analyse

Verkleining naar 5000 m²

Verlaging investering 3.0

Assortiment optimalisatie

Promo verbeteren

Operationele besturing

'online'

Digital instore

Long tail

1:1 klantbenadering

Online klantherkenning

Open voor login

Mobile



Vestigingsnetwerk ZB

Realisatie 2020

- Laatste aanpassingen en leerpunten ZB Deventer (type 3 → type 1).
- Plannen doorgeschoven in verband met investeringsstop COVID-19.

Gepland 2021

- Remodeling en verkleining ZB Heerlen en ZB Arnhem:
 - Blijft type 3;
 - Verkleining vloeroppervlak met 25%.



Rendement bezorging

- Heineken integratie afgerond, binnen de timing van 3 jaar. Minimaal 12 jaar tijd om de vruchten te plukken voor klanten, het milieu, Heineken en Sligro Food Group.
- Omzetsdaling met weken van -75% goed opgevangen door flexibiliteit en daadkracht ten aanzien van afbouw van de (flex)bezetting en reductie transport.
- Besparingsprogramma's in logistieke kosten (orderverzameling, transport, infrastructuurkosten) door COVID-19 niet gerealiseerd:
 - Onderliggend wel veel processen in gang gezet en ook resultaat opgeleverd;
 - Besparingen komen door zodra volume na COVID-19 weer op peil komt.
- Financiële support aan logistieke dienstverleners om ook bij opstart van de foodservice gezamenlijk voor onze klanten klaar te staan.
- Flinke slagen gemaakt ten aanzien van voorraad optimalisatie.
- Versnelling van pandintegraties en De Kweker integratie, in verband met de beschikbare tijd door COVID-19.



Vestigingsnetwerk BS

Uitbreiding 2020

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

Verbouwingen 2020

- Bezorgservice Venray (Q3).
- X-dock bezorgservice Nieuwegein (Q4).

Heineken integratie 2020

- Het complete oud-Heineken netwerk (13 DC's) onder gebracht in het volledig vernieuwde Sligro BS-netwerk (9 BS-sen) → 50% van de klanten van locatie gewisseld.



Bezorgservice Maastricht



Bezorgservice Breda

Plan 2021 (1/2): High Five!

- **Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging:**
 - Doorontwikkeling nieuwe online platform: de grootste (digitale) vestiging van Sligro;
 - Opschalen en door ontwikkelen Sligro Solutions;
 - Verwaarden samenwerking Heineken voor klant, milieu, Heineken en Sligro;
 - Transitie naar omni-channel organisatie;
 - Effectiever en meer doelgroepgericht accountmanagement;
 - Afronden van de 2020 / 2021 agenda op operational excellence;
 - Programma AGF.
- **Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening:**
 - Afronden ZB Next Gen programma en doortrekken van de eerste initiatieven naar 2021;
 - het creëren van een frictieloze samenwerking tussen online en offline in traffic en klantenreis;
 - Verdere optimalisatie van het vestigingsnetwerk met meer beleving op minder meters;
 - Programma AGF.
- **Operational excellence en rendement in de keten:**
 - Aandacht voor de basis in de logistieke keten: 'Op tijd, compleet en met een glimlach';
 - Centralisatie transportplanning en voorraadmanagement in de BS-en;
 - Realiseren van het besparingspotentieel na de opstart na COVID-19;
 - Verzilveren van de efficiency van de Heineken business case.



Plan 2021 (2/2): High Five!

- **Een blij, betrokken en professioneel sterk team:**

- Na veel werk achter de schermen in 2020 → implementatie en verankering van onze people strategie;
- Lancering Ideeën Lab, Pion (personeelsplanning en tijdsregistratie), en het People Management Programma (leiderschapsprogramma, leer- & presteercyclus; heldere kaders);
- Lancering nieuwe Purpose en opgefriste kernwaarden.

- **Succesvolle lancering van SAP:**

- Live-gang in België vraagt aandacht en middelen vanuit Nederland;
- Testen; change; data aansluiting → live gang Antwerpen;
- Verdere uitrol België;
- Ook internationale rollen vanuit Nederland al op SAP.



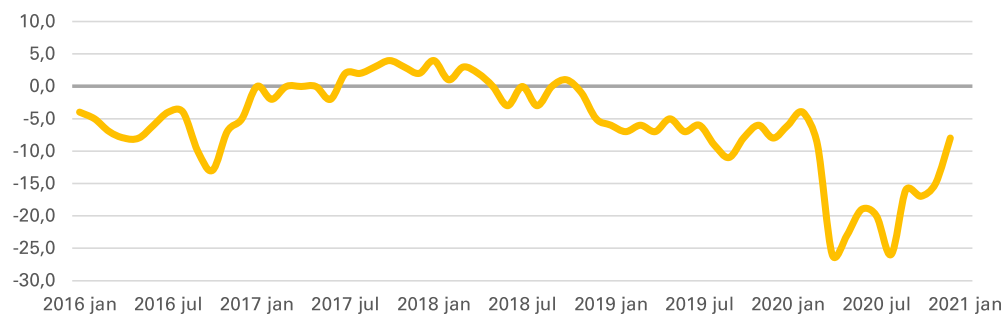
Ontwikkelingen België



Algemene economische ontwikkeling België

Consumentenvertrouwen

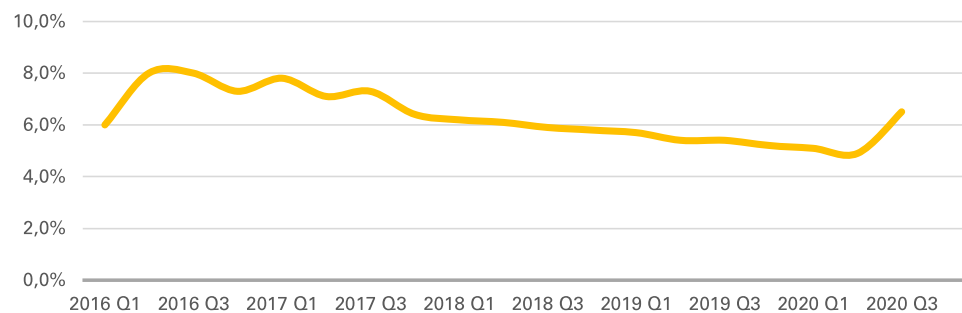
(Bron: Nationale Bank van België)



- Vergelijkbare ontwikkelingen met het Nederlandse beeld.

Werkloosheidsgraad

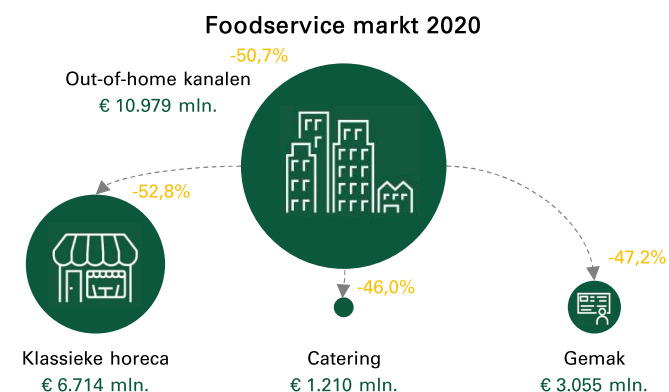
(Bron: Nationale Bank van België)



Marktonwikkeling Foodservice België



Sligro Food Group N.V.



Bron: Foodservice Alliance

- Markttrend vergelijkbaar met Nederlandse cijfers. Ook hier forse krimp van de foodservice markt als gevolg van de overheidsmaatregelen in verband met COVID-19.
- Verschillen per segment ook in België fors met gelijke accenten.
- In België vanaf de start van de overheidsmaatregelen in verband met COVID-19 openstelling voor de Cash & Carry's voor niet-pashouders.

Ontwikkelingen België (1/2)

- Vergelijkbare ontwikkeling in de markt als in Nederland , daling bestedingen van ruim 50%.
- Verschillende impact per bedrijfsonderdeel:
 - Bij Sligro-ISPC bezorgomzet tijdens periodes van lockdown naar nihil, maar forse omzettoename zelfbediening;
 - Bij JAVA relatief minder harde daling in bezorgomzet door groot aandeel in institutionele markt.
- Door terugval omzet door COVID-19 en het verwachte geleidelijke herstel zal het langer duren om het gewenste winstniveau te bereiken → impairment in H1-2020.
- Verdere harmonisatie assortiment tussen Sligro en ISPC enerzijds en België en Nederland anderzijds:
 - Uniformiteit tussen Sligro/ISPC vestigingen België;
 - Inkoopsynergiën en centralisatie supply chain.
- Exploitatie Wild & Gevogelte in eigen beheer genomen en als concept “Hunt” gepositioneerd.
- Aankondiging beëindiging activiteiten Océan Marée, volumes naar verwachting overgeheveld naar SmitVis per begin 2021.
- Forse verbetering operationele executie en borging binnen Sligro-ISPC.
- Veel aandacht voor omzetgroei en klantacquisitie: marktaanpak doorontwikkeld en verbeterd.
- Eerste successen met koppeling CDC Veghel aan de vestigingen in België.

Ontwikkelingen België (2/2)

- Korte termijn focus heeft gelegen op het opvangen van de omzetsdaling en het bijsturen op kosten, voorraden en investeringen.
- Veel aandacht voor gewoon fatsoenlijk zaken doen, ook in tijden van crisis, richting alle stakeholders.
- Bewust gekozen om strategisch belangrijke trajecten juist wel doorgang te laten vinden of zelfs te versnellen.
- Vijf identieke thema's met Nederland:
 - Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging;
 - Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening;
 - Verhogen van het rendement in de bezorging;
 - Een blij, betrokken en professioneel sterk team;
 - Succesvolle lancering van SAP.

Vestigingsnetwerk

Realisatie 2020

- Nieuwe signing Sligro-ISPC Gent en Luik (Q1).
- Verbouwing hoofdkantoor Rotselaar (Q2).
- Grond positie Brugge verkocht (Q2).
- Inrichting Antwerpen aangepast aan verhouding ZB/BS (Q2) → OBS opzet.

Gepland 2021

- Optimalisatie Sligro-ISPC Antwerpen (Q1).
- Voorbereidingen op BS Gent en ZB Leuven.

Gepland na 2021

- Bezorgservice Gent.
- Nieuwe zelfbedieningsvestiging Leuven.
- Volledige remodeling Gent & Luik.



Zelfbediening Antwerpen



Hoofdkantoor Rotselaar

Plan 2021 (1/2): High Five!

- **Uitblinken op klanttevredenheid in de bezorging:**
 - Vervolgstappen op de inrichting van accountmanagement en relatiemanagement;
 - Lancering nieuwe concepten;
 - Met eigen timing uitrollen van de programma's zoals deze in Nederland met internationaal perspectief worden ontwikkeld zowel bij Sligro-ISPC als Van Hoeckel/JAVA.
- **Uitblinken op klanttevredenheid in de zelfbediening:**
 - Focus op klantacquisitie, maar ook op vullen van bestaande klanten op basis van data analyse;
 - Traffic genereren door promoties en aantrekkelijke acties waarbij online en offline elkaar versterken;
 - Met eigen timing uitrollen van de programma's zoals deze in Nederland met internationaal perspectief worden ontwikkeld.



Plan 2021 (2/2): High Five!

- **Operational excellence en rendement in de keten:**
 - Verdere assortimentsharmonisatie en optimalisatie supply chain;
 - Voorbereidingen BS Gent;
 - Na eerste successen in 2020 → alle vestigingen in België zo volledig mogelijk aansluiten op CDC Veghel.
- **Een blij, betrokken en professioneel sterk team:**
 - Volledig in lijn met Nederland.
- **Succesvolle lancering van SAP:**
 - Vervanging van vier verschillende ERP systemen door één nieuwe standaard voor de Groep;
 - Verder volledig in lijn met Nederland.



A young man with short brown hair and a light beard, wearing a white chef's shirt and a brown apron, smiles at the camera. He is holding a large, round wheel of cheese with a yellow and orange label that reads 'DE GOUDE WAECH'. The background is a cheese shop with shelves filled with various types of cheese wheels and some bottles on the left. The lighting is warm and the overall atmosphere is professional and friendly.

Ontwikkelingen Groep

Lancering SAP

- Migratie naar het nieuwe online platform voor klanten succesvol en conform planning.
- Eerste versie van nieuwe ERP en datalandschap niet live gegaan in België in 2020:
 - Teams konden niet fysiek bijeen komen;
 - Complexiteit integraal vernieuwen IT-structuur.
- Bouw op jaargrens afgerond, nieuwe artikel masterdata omgeving in gebruik genomen.
- In de eerste helft van 2021 testen, trainen en voorbereiden op livegang België.



Blij, betrokken en professioneel sterk team

- Veel veranderingen in de organisatie afgelopen jaren.
- Aansturingsmodel organisatie veranderd.
- Afgelopen jaar achter de schermen hard gewerkt aan opzet en uitvoering People strategie:
 - Aantrekkelijk werkgever voor huidige en toekomstige medewerkers;
 - Streven naar langdurige dienstverbanden.
- Onze People strategie kent vier pijlers:
 - Mensen & teams;
 - Leiderschap;
 - Cultuur;
 - Organisatie.
- Eerste resultaten bemoedigend, medewerkerstevredenheidsscore in stakeholderwatch van 56 naar 63 gestegen.



A young woman with dark curly hair, wearing a white chef's jacket and blue apron, smiles while holding a tray of food. The background shows a kitchen with a blue pendant light and a display case.

Vooruitzichten

Marktomstandigheden

- Ook 2021 zal nog voor een belangrijk deel gedomineerd worden door de gevolgen van COVID-19.
- Bij een succesvolle vaccinatiestrategie, herstel vanaf het tweede kwartaal.
- Ervaring in 2020 leert dat herstel snel kan gaan, en de consument de horeca weet te vinden zodra het weer kan.
- Naar verwachting geen bijzonderheden aangaande kosteninflatie: tussen 1% en 2%.

Sligro

- Focus op de vijf meerjarige strategische thema's.
- Start in Q1-2021 zal nog moeizaam zijn, geleidelijk herstel in Q2-2021.
- Bij herstel omzet richting niveaus van pre COVID-19 gedurende 2e helft 2021.
- Gezien aanhoudende onzekerheid, nog geen uitspraken resultaat 2021.
- Lange termijn doel van EBITDA naar 7,5% op middellange termijn nog altijd realistisch.



Verkorte balans¹



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2020	2019	x € miljoen	2020	2019
Activa			Passiva		
Immateriële vaste activa	272	331	Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3
Materiële vaste activa	299	362	Reserves	429	497
Lease activa	216	176	Totaal eigen vermogen	432	500
Financiële vaste activa	64	60			
Totaal vaste activa	851	929	Schulden aan kredietinstellingen	160	160
Voorraden	188	230	Leaseverplichtingen	218	174
Handels- en overige vorderingen	110	228	Overige langlopende verplichtingen	24	28
Geldmiddelen en kasequivalenten	13	46	Totaal langlopende verplichtingen	402	362
Overige vlottende activa	34	22			
Totaal vlottende activa	345	526	Voorzieningen	3	8
			Schulden aan kredietinstellingen	18	103
			Leaseverplichtingen	19	15
			Crediteuren	217	350
			Overige kortlopende verplichtingen	105	117
			Totaal kortlopende verplichtingen	362	593
Totaal activa	1.196	1.455	Totaal passiva	1.196	1.455

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Goodwill en immateriële activa



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	31 december 2020	28 december 2019
Activa		
Goodwill	125	168
Aan overnames gerelateerde immateriële activa²		
Klantrelaties	75	102
Vestigingsplaatsen	14	15
Merkmamen	9	11
	98	128

Gehanteerde veronderstellingen bijzondere waardevermindering België

	Medio 2020	Per medio 2019	
in %	Basisscenario	Gehanteerd	Scenario nihil headroom
Omzetgroei	5,4	5,1	3,8
WACC	6,7	5,8	6,6

Bijzondere waardevermindering België medio 2020

- Non-cash waardevermindering investeringen JAVA en ISPC:
 - Goodwill € 43 miljoen;
 - Klantrelaties € 17 miljoen.
- Volop vertrouwen in België.
- Herstel naar winst duurt door COVID-19 langer dan verwacht.
- Veronderstellingen WACC en omzetgroei aangepast vanwege COVID-19.
- Eind 2020 headroom van € 30 miljoen.

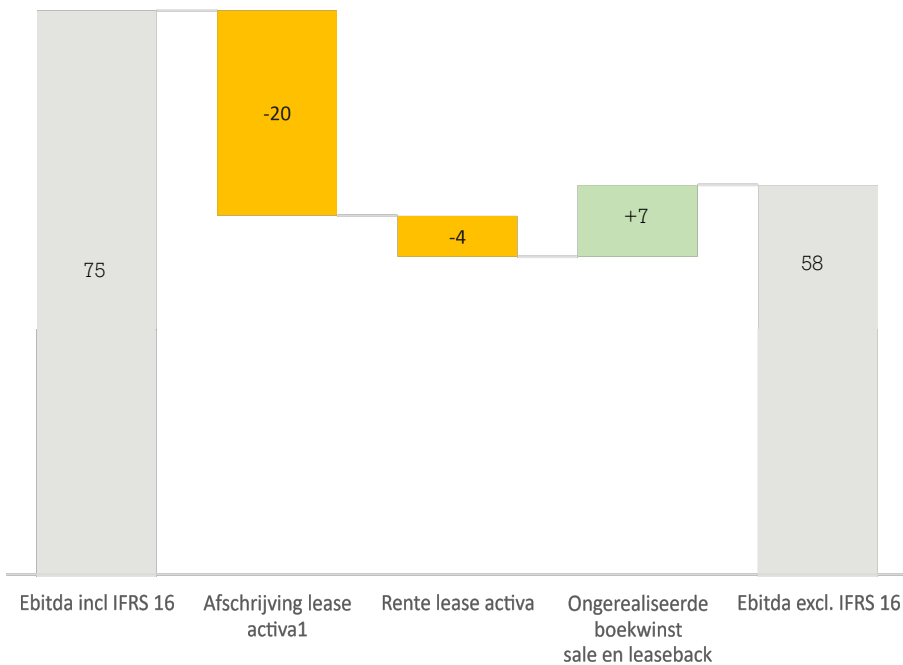
Veronderstellingen 2021 - 2025

in %	Gehanteerd	Scenario nihil headroom
Omzetgroei	11.7	5.0
WACC	7.1	9.8

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

² De onderverdeling van de aan overname gerelateerde immateriële activa van de vergelijkende cijfers per einde boekjaar 2019 is gecorrigeerd ten opzichte van de jaarrekening 2019.

Ebitda ten behoeve van ratio berekening¹



- Gerapporteerde Ebitda vanaf 2019 inclusief IFRS 16.
- Financiering op basis van Net Debt/Ebitda-ratio exclusief IFRS 16.
- Exclusief IFRS 16 geeft beter inzicht in cash positie.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Claim Jumbo Coop

- Sligro heeft op 13 maart 2020 kennis genomen van een dagvaarding uitgebracht door het consortium Jumbo & Coop voortvloeiend uit de transactie rond de verkoop van EMTÉ in 2018.
- Het consortium suggereert dat in het kader van deze transactie een onjuist beeld zou zijn gegeven van EMTÉ's historische winstgevendheid, waardoor de resultaten na overname achterbleven bij de verwachtingen van het consortium.
- Sligro werpt alle verwijten verre van zich. De stellingen van het consortium ontberen feitelijke en juridische basis.
 - Het getuigenverhoor op verzoek van J&C heeft dit standpunt van Sligro verder bevestigd.
- Er bestaat geen enkele aanleiding het consortium te compenseren.
 - Geen voorziening voor claim opgenomen.
- Sligro ziet juridische procedure dan ook met veel vertrouwen tegemoet.
 - Voorbereiding op een bodemprocedure (zittingsdatum nog niet bekend).