



Sligro Food Group N.V.

Jaarcijfers 2023

8 februari 2024

- Welkom Koen Slippens
- Jaarcijfers 2023 Rob van der Sluijs
- Ontwikkelingen 2023 Koen Slippens
- Jaarplannen 2024 Koen Slippens
- Vooruitzichten 2024 Koen Slippens

Verkorte winst- en verliesrekening



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2023		2022	
Omzet	2.859	100,0%	2.483	100,0%
Kostprijs van de omzet	(2.097)	-73,3%	(1.820)	-73,3%
Brutowinst	762	26,7%	663	26,7%
Overige bedrijfsopbrengsten	8	0,3%	18	0,7%
Totale bedrijfskosten excl. afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(633)	-22,2%	(555)	-22,3%
Bruto bedrijfsresultaat (Ebitda)	137	4,8%	126	5,1%
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(67)	-2,4%	(59)	-2,4%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (Ebita)	70	2,4%	67	2,7%
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa	(55)	-1,9%	(24)	-1,0%
Bedrijfsresultaat (Ebit)	15	0,5%	43	1,7%
Financiële baten en -lasten	(9)	-0,3%	0	0,0%
Winst voor belastingen	6	0,2%	43	1,7%
Winstbelastingen	-	0,0%	(4)	-0,1%
Winst na belastingen	6	0,2%	39	1,6%

x € miljoen	Nederland	België	Groep
Omzet 2023	2.429	430	2.859
Omzet 2022	2.238	245	2.483
Toename totaal	191	185	376
<i>Groei</i>	8,6%	75,4%	15,2%

Omzet

- Toename omzet van 15,2% waarvan 8,8% autonome groei
 - Nederland: +8,6% (autonome groei)
 - België: +75,4% (waarvan 11,3% autonoom).
- Eerste 6 weken 2022 nog beperkende maatregelen COVID;
- Inflatie ca. 8%;
- Omzet Sligro-M € 157 miljoen, ca. 65% oorspronkelijke omzet einde jaar. Nog geen bezorging en Middelkerke vanuit pop-up vestiging;
- Beperkte volumetoename;
- In beide landen is het marktaandeel gestegen;

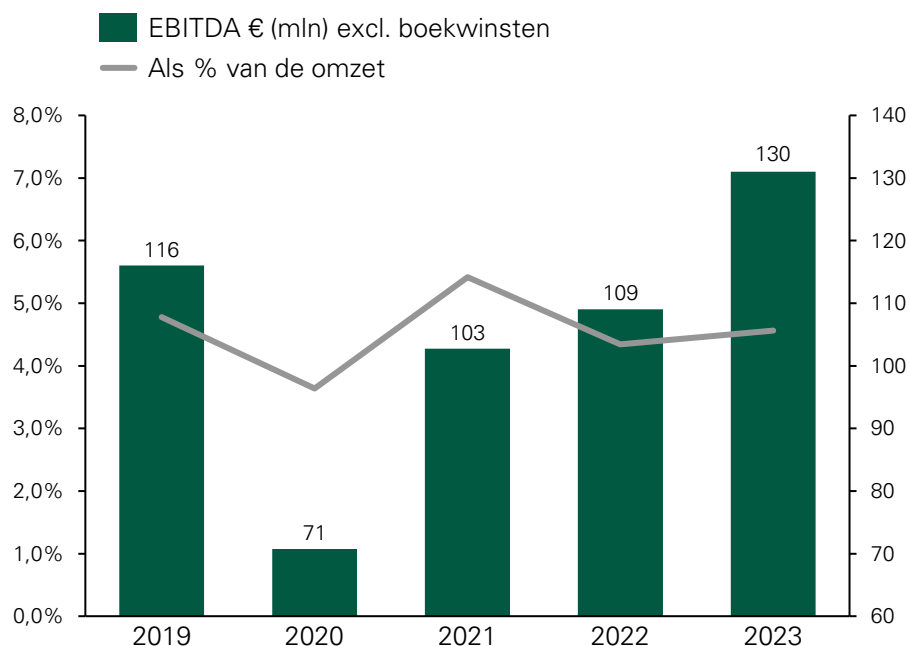
EBIT uit operatie; ontwikkeling EBITDA excl. boekwinsten

Bedrijfsresultaat (Ebit)

x € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Ebit gerapporteerd	45	59	-30	-16	15	43
-/- Boekwinsten verkoop activa	7	17	0	0	7	17
-/- Bijzondere waardeverminderingen	-15	-3	-4	0	-19	-3
-/- Opstartkosten en aanloopverlies Metro	0	0	-11	-4	-11	-4
-/- Eenmalige herstelkosten ERP B23 en afboekingen Antwerpen	-4	0	-3	0	-7	0
Ebit uit operatie	57	45	-12	-12	45	33

Bedrijfsresultaat (Ebit)

- Stijging van Ebit uit operatie van € 12 mln na normalisatie van boekwinst en bijzondere waardeverminderingen
- Eenmalige herstelkosten zien op IT kosten in de eerste maanden na go live van ERP en crediteringen en afboekingen in de periode na go live
- Opstartkosten en aanloopverlies Metro in 2022 ziet op acquisitiekosten



Brutowinst



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland	België	Groep
2023			
Omzet	2.429	430	2.859
Kostprijs van de omzet	(1.771)	(326)	(2.097)
Brutowinst	658	104	762
<i>Brutowinst % van de omzet</i>	<i>27,1</i>	<i>24,1</i>	<i>26,7</i>
2022			
Omzet	2.238	245	2.483
Kostprijs van de omzet	(1.631)	(189)	(1.820)
Brutowinst	607	56	663
<i>Brutowinst % van de omzet</i>	<i>27,1</i>	<i>23,0</i>	<i>26,7</i>

- Brutowinstmarge bedraagt 26,7% (ongewijzigd).
- Ruimte om prijsstijgingen door te geven is beperkt.
- Per saldo stabiele brutowinstmarge NL:
 - Mix BS/ZB had drukkend effect; groei met name bij national accounts, minder in Regio bezorging en ZB
 - Gecompenseerd door betere inkoopcondities en promo-effectiviteit.
- Stijging brutowinst marge in BE
 - Mix BS/ZB had verhogend effect door de acquisitie van Sligro M
 - Betere inkoopcondities

Overige bedrijfsopbrengsten

x € miljoen	2023	2022
Huuropbrengsten	1	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	2	0
Overige incidentele resultaten	5	17
Totaal	8	18

- 2023:
 - € 5 mln bate voor een grondpositie in Amsterdam en € 2 miljoen boekwinst door verkoop van vastgoed
- 2022:
 - € 16 miljoen eenmalige onbelaste boekwinst door verkoop belang in Smeding.

Bedrijfskosten



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	2023	2022
Bedrijfskosten		
Personeelskosten	370	314
Huisvestingskosten	41	34
Verkoopkosten	22	22
Logistieke kosten	144	140
Algemene en beheerskosten	56	45
Totaal	633	555

- Bedrijfskosten in relatie tot de omzet gedaald naar 22,2% (2022: 22,3%).
- Prijsstijgingen op lonen, logistiek en overige kosten was fors.
- Opgevangen door acties gericht op besparing van kosten en vergroten van efficiency.
- In 2022 extra logistieke kosten door tekort transportmiddelen en chauffeurs, in 2023 zijn deze kosten nihil. Logistieke kosten in Nederland als percentage van bezorgomzet gedaald van 7,8% naar 7,0% wat een besparing van ruim € 20 mln is.
- Algemene en beheerskosten hoger door eenmalige kosten stabilisatie ERP-landschap in Antwerpen (€ 6 miljoen). In plaats van activeren en afschrijven, rechtstreeks in W&V.

Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2023	2022
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	16	16
Machines en installaties	5	6
Andere vaste bedrijfsmiddelen	17	16
Activa met gebruiksrecht	27	21
Bijzondere waardeverminderingen	2	0
Totaal	67	59
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële activa		
Vestigingsplaatsen, klantrelaties, merknamen en overige	13	11
Software	25	10
Bijzondere waardeverminderingen software	17	3
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële activa	0	0
Totaal	55	24

- Toename van afschrijving en amortisatielasten met € 39 miljoen.
- Amortisatie en afschrijvingslasten Sligro-M van € 10 miljoen:
 - € 2 miljoen materiële vaste activa;
 - € 4 miljoen activa met gebruiksrecht (IFRS 16);
 - € 4 miljoen vestigingsplaatsen en klantrelaties.
- Extra amortisatiekosten software van € 15 miljoen i.v.m. start afschrijvingen van nieuw ERP-landschap sinds december 2022.
- Bijzondere waardevermindering software van € 17 miljoen in 2023 door niet in gebruik nemen van licenties uit het nieuwe ERP landschap en van € 2 miljoen op operatie Antwerpen
- Hogere afschrijving activa met gebruiksrecht door acquisitie Sligro-M en indexaties huurcontracten.

Financiële baten en lasten en winstbelasting

x € miljoen	2023	2022
Financiële baten en lasten		
Financieringslasten over leasecontracten	(6)	(4)
Financieringslasten overige financiële verplichtingen	(10)	(3)
Financieringsbaten	0	0
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	7	7
Totaal	(9)	0
Winstbelastingen		
Verplichtingen over boekjaar	6	15
Mutatie en vrijval uitgestelde belastingverplichtingen	(6)	(11)
Belastinglast (bate)	-	4

- Toename rentelasten met € 9 miljoen door:
 - Gestegen schuldpositie door acquisitie Metro locaties;
 - Gestegen variabele rentetarieven.

Verkort kasstroomoverzicht



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2023	2022
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	152	100
Betaalde rente	(9)	(3)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	8	6
Ontvangen (betaalde) winstbelasting	(9)	(12)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	142	91
Netto investering bedrijfsactiviteiten	(44)	1
Netto investering vaste activa	(75)	(60)
Netto investering geassocieerde deelnemingen	-	18
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(119)	(41)
Opname (aflossing) leningen	61	(20)
Mutatie eigen aandelen	1	1
Betaalde leaseverplichtingen	(33)	(25)
Betaald dividend	(24)	(13)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	5	(57)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende leningen	28	(7)
Stand begin boekjaar	4	11
Stand eind boekjaar	32	4
Vrije kasstroom	34	6

x € miljoen	2023	2022
Aankoop immateriële activa	(18)	(21)
Aankoop materiële vaste activa	(65)	(40)
Verkoop materiële vaste activa	8	1
Netto kasstroom vaste activa	(75)	(60)

- Hogere kasstroom uit bedrijfsoperaties door verbeteringen van werkkapitaalpositie.
- Acquisitie van Metro kost € 44 miljoen.
- Herfinanciering afgerond, oude leningen afgelost alsmede aflossing € 30 miljoen USPP die in april verviel.
- Investerings gestegen door:
 - Ombouw en verduurzaming van vestigingen inclusief ombouw Sligro-M
 - Elektrische vrachtwagens (€ 8 mln)
 - IT en data infrastructuur (online platform) en softwareontwikkeling (€ 16 mln)

x € miljoen	Dec-2023	Jun-2023	Dec-2022
Leningen			
Langlopende leningen	40	40	110
Kortlopend gedeelte van langlopende leningen	-	-	30
Kortlopende leningen voor financieringsactiviteiten	161	161	-
Kortlopende leningen voor operationele activiteiten	-	3	55
Totaal	201	204	195
Liquide middelen			
Geldmiddelen en kasequivalenten	32	32	59
Netto rentedragende schuld / Ebitda¹			
Netto rentedragende schuld (excl. IFRS 16)	169	172	136
Ebitda afgelopen 12 maanden (excl. IFRS 16)	103	87	100
Werkelijk	1,60	1,97	1,36
Voorwaarde Rabobank / NL-banken	< 3,5	< 3,5	< 3,5
Voorwaarde USPP	< 3,0	< 3,0	< 3,0

- Netto rentedragende schuld / Ebitda = 1,60.
- Per ultimo december zijn we ruim binnen de financieringsconvenanten zijn gebleven.

Afronding herfinancieringstraject in april 2023.

- Aflossing USPP tranche van € 30 miljoen.
- Gecommitteerde kredietfaciliteit van €260 miljoen afgesloten bij drie grote banken:
 - Driejarige component van € 160 miljoen met twee verlengingsopties van één jaar o.b.v. variabele rente;
 - Eenjarige component van € 100 miljoen met één verlengingsoptie van één jaar o.b.v. variabele rente.
- Laatste USPP tranche aflossing van € 40 miljoen in 2025.

1 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.



Sligro Food Group N.V.

Nettowinst en winst per aandeel

x € miljoen	2023	2022
Nettowinst (verlies)	6	39
Winst per aandeel (x €)	0,14	0,88
Voorgesteld dividend per aandeel (x €)	0,30	0,55

Voorgesteld dividend van € 0,30 per aandeel over 2023

- Impact non cash bijzondere waardevermindering in 2023 bedraagt € 19 mln (na belasting € 14 mln) en wordt gezien als bijzondere last;
- WPA exclusief de bijzondere waardevermindering bedraagt € 0,46 per aandeel;
- In oktober is een interim-dividend van € 0,30 per aandeel uitbetaald;
- Geen slotdividend.

Gesegmenteerde resultaten



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Omzet	2.429	2.238	430	245	2.859	2.483
Autonome omzegroei in %	8,6	29,3	11,3	46,3	8,8	30,8
Brutowinst % van de omzet	27,1	27,1	24,1	23,0	26,7	26,7
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	146	134	(9)	(8)	137	126
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)	93	82	(23)	(15)	70	67
Bedrijfsresultaat (ebit)	45	59	(30)	(16)	15	43
Nettowinst (verlies)	31	51	(25)	(12)	6	39
Netto investeringen	60	52	18	7	78	59
Vrije kasstroom	79	25	(45)	(19)	34	6
Ebitda in % van de omzet	6,0	6,0	(2,1)	(3,4)	4,8	5,1
Ebit in % van de omzet	1,9	2,6	(7,0)	(6,4)	0,5	1,7
Gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen (NGV)	726	749	107	53	833	802
Ebitda in % van het gemiddeld NGV	20,0	14,8	(8,3)	(2,7)	16,4	13,6
Ebit in % van het gemiddeld NGV	6,2	7,8	(28,2)	(29,4)	1,8	5,3

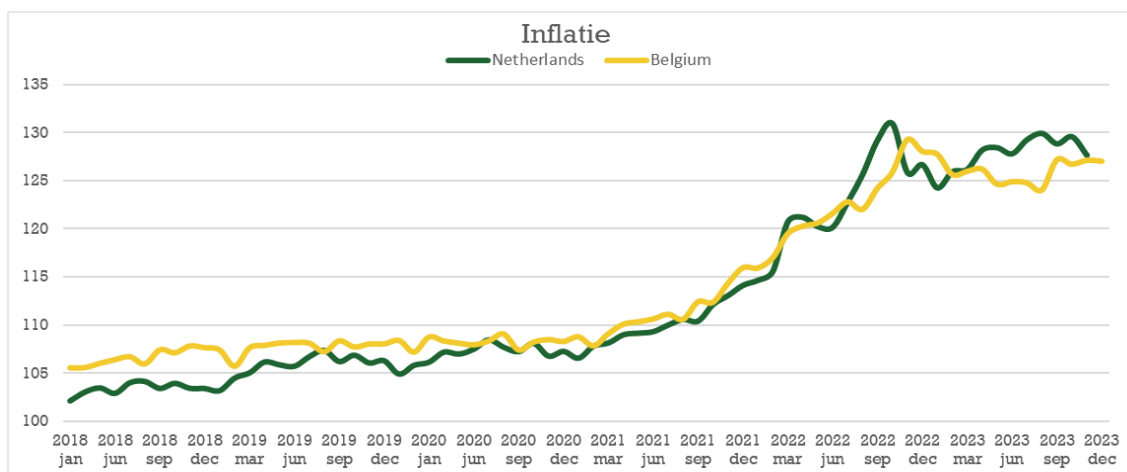
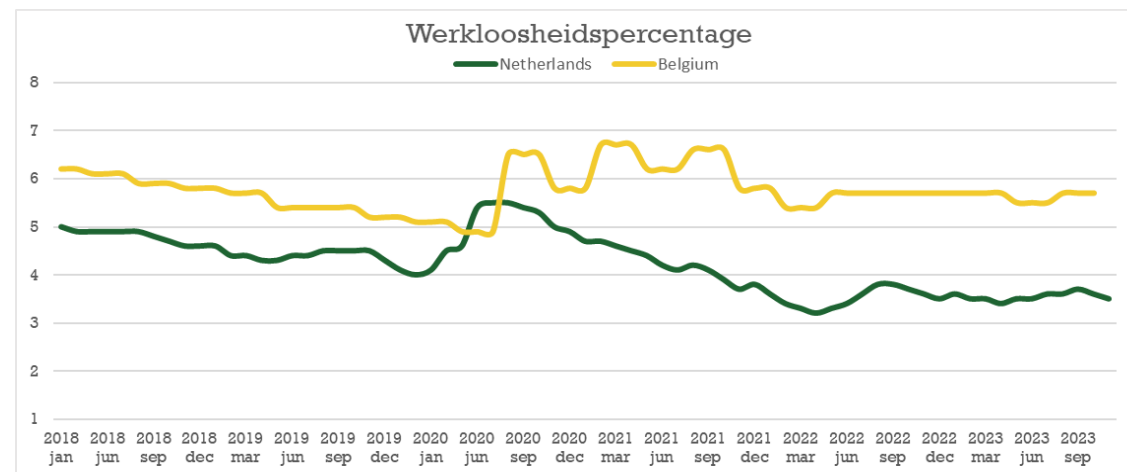
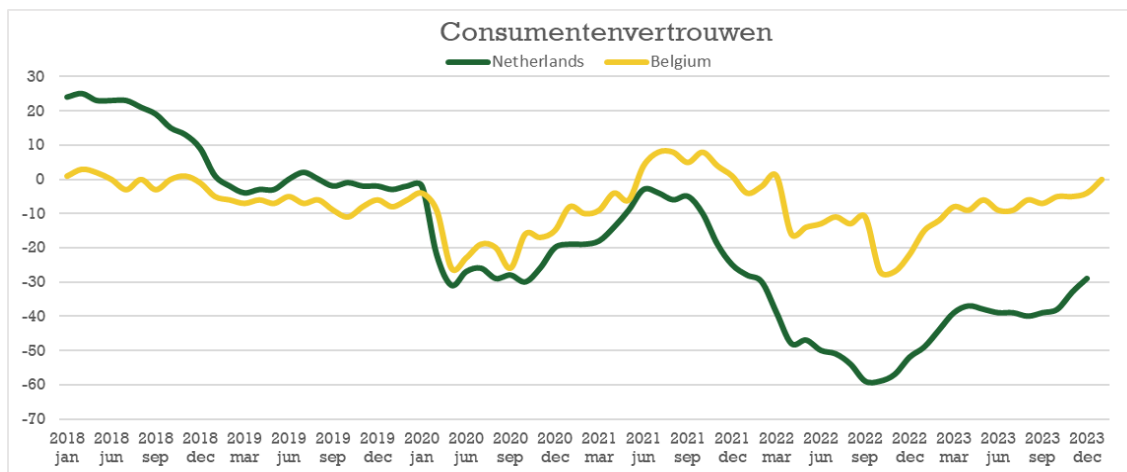


Ontwikkelingen 2023

Algemene economische ontwikkeling

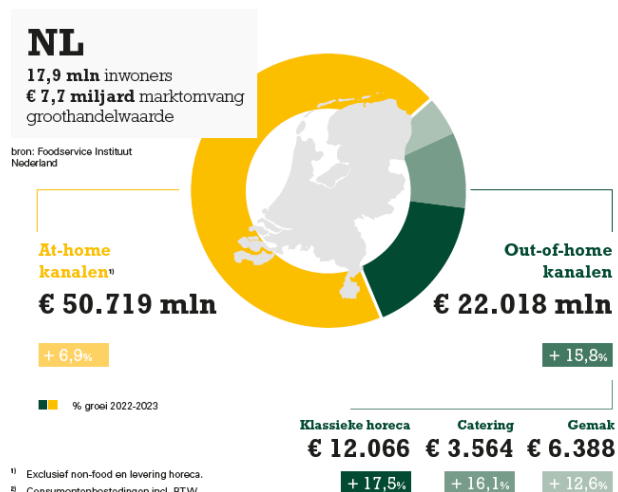


Sligro Food Group N.V.



- Laag consumenten vertrouwen, toont een licht herstel
- Terughoudendheid in bestedingen; door hoge inflatie is consument kritischer op prijs en bezoekt minder frequent.
- Hoge inflatie heeft een verstrend effect op markt en horeca verdienmodel.
- Krapte op de arbeidsmarkt blijft, doch enige verruiming van het aanbod is in bepaalde sectoren voelbaar.

Marktontwikkeling Foodservice Nederland

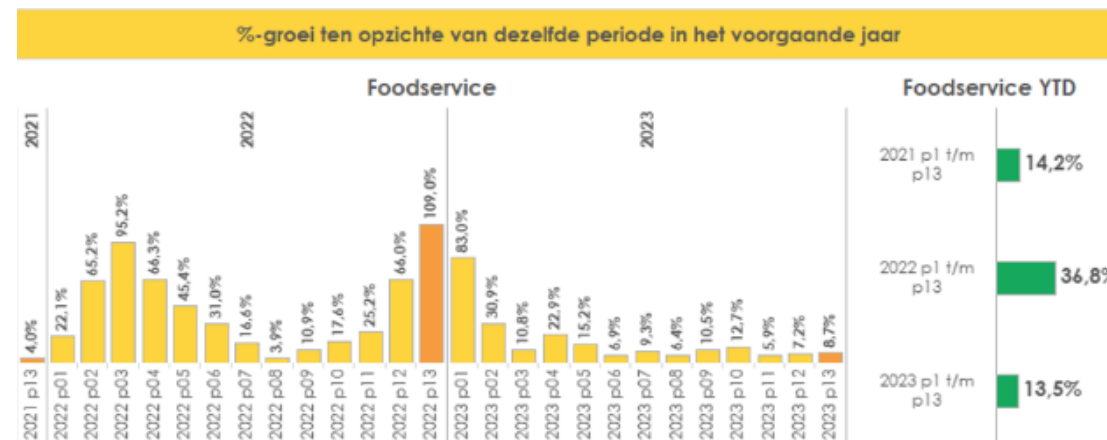


- Inschatting FoodService Instituut Nederland (“FSIN”) voor de foodservicemarkt 2023:
 - Markt in consumentenbestedingen € 22,0 miljard:
 - Toename van 15,8% versus 2022;
 - Markt in groothandelwaarde € 7,7 miljard:
 - Toename van 11% ten opzichte van 2022.
- Op basis van de cijfers van FSIN is Sligro Food Group marktleider en is het marktaandeel gestegen naar 25,7%.

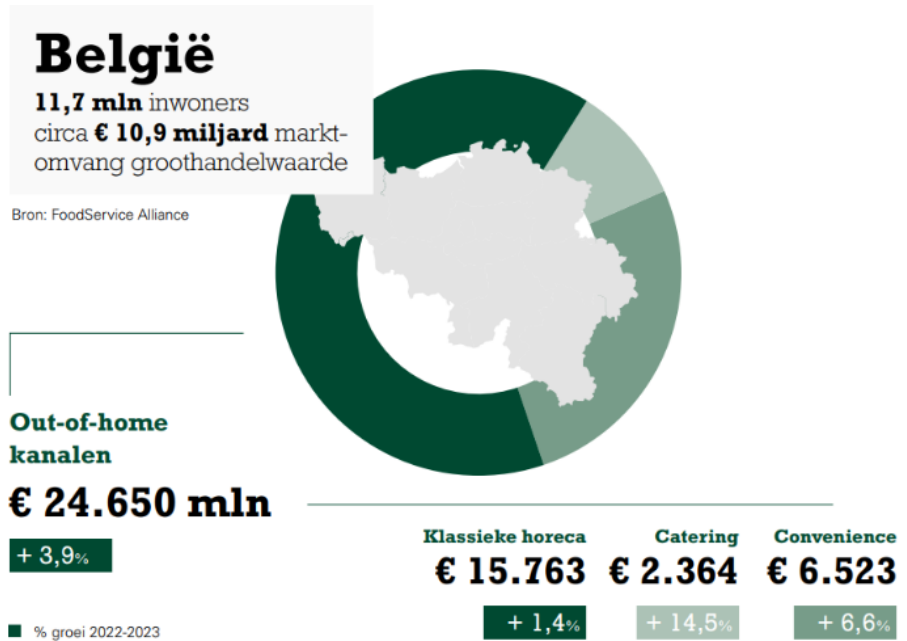
Marktaandeel Nederland

Marktpartijen Foodservice ¹⁾ in %	2023	2022	2021
Sligro Food Group	25,7	25,6	24,9
Hanos	11,2	11,1	11,7
Bidfood	11,2	10,9	9,0
Pascal Groep	10,7	10,2	10,0
Makro	4,6	5,1	6,4
Drankengrossiers	11,8	12,7	10,9
Overige grossiers	12,0	11,8	13,2
Subtotaal grossiers	87,2	87,4	86,2
Logistieke service providers	6,6	6,5	7,3
Levering via retailers	6,2	6,1	6,4
	100,0	100,0	100,0

Bron: FoodService Instituut Nederland



Marktontwikkeling Foodservice België



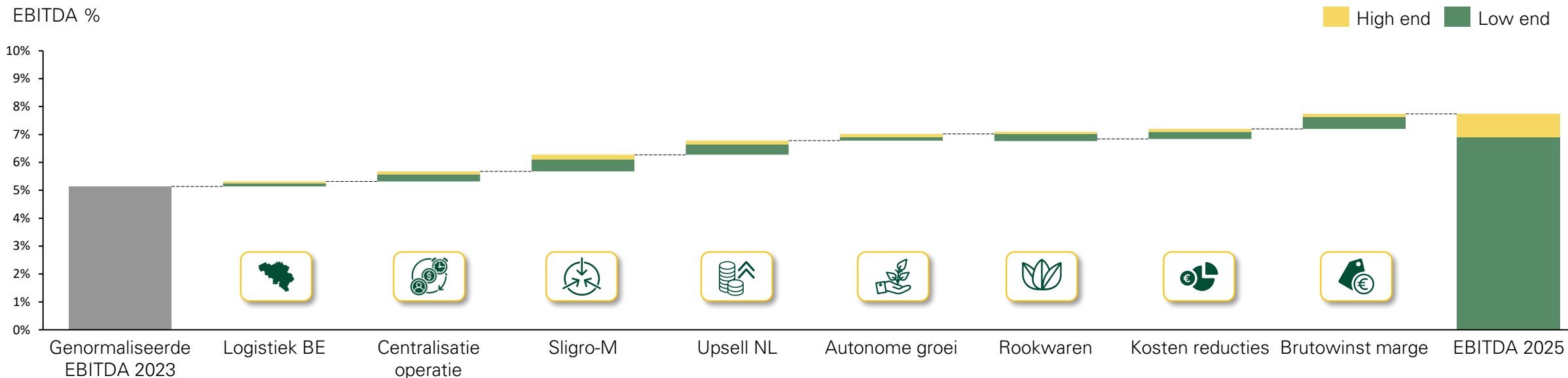
- Verschillende definities omvang foodservicemarkt België en Nederland: cijfers beide landen niet vergelijkbaar.
- Inschatting Foodservice Alliance voor de foodservicemarkt 2023:
 - In consumentenbestedingen een marktomvang van € 24,7 miljard, een toename van 3,9% versus 2022;
 - In groothandelwaarde een marktomvang van € 10,9 miljard, een toename van 13,7%.
- Geen duidelijk beeld van de ontwikkeling van marktaandelen van spelers in de markt:
 - Geen consistente metingen afgelopen jaren;
 - Volgens Foodservice Alliance wordt 60% van de markt belevend vanuit traditionele supermarkten en specialisten.
- Ons marktaandeel in België is gestegen en bedraagt, op basis van de 2023 definitie, rond de 3,9% (2022: 2,6%)



EBITDA ontwikkeling

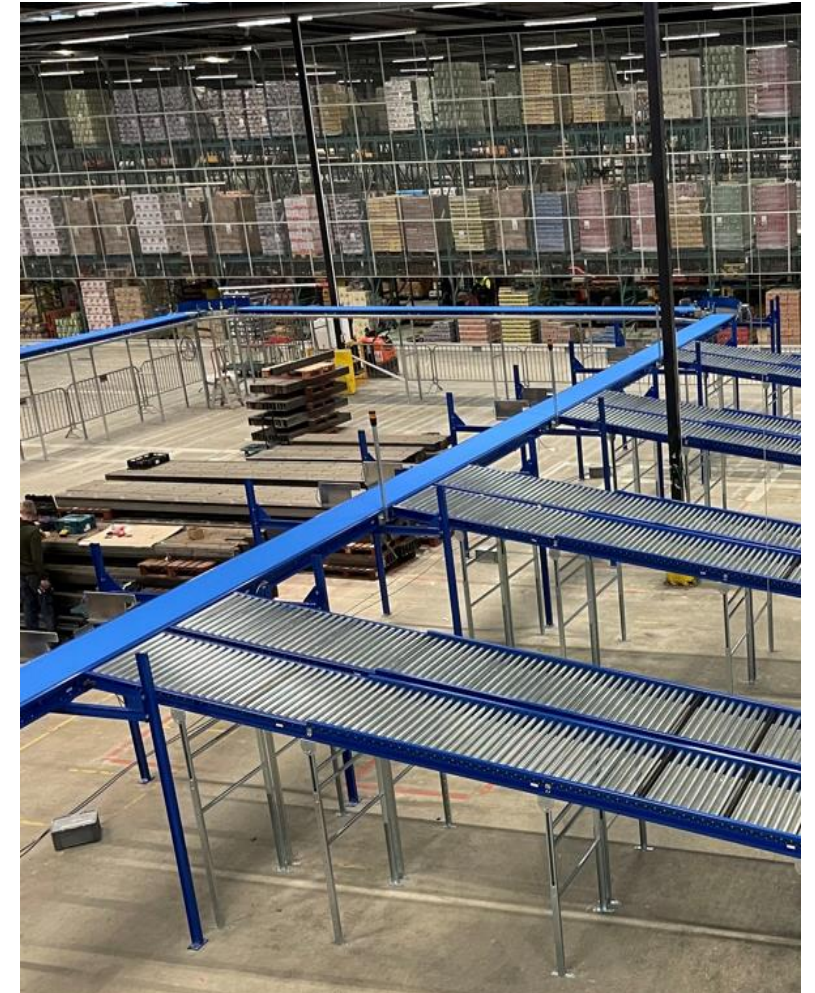


Sligro Food Group N.V.

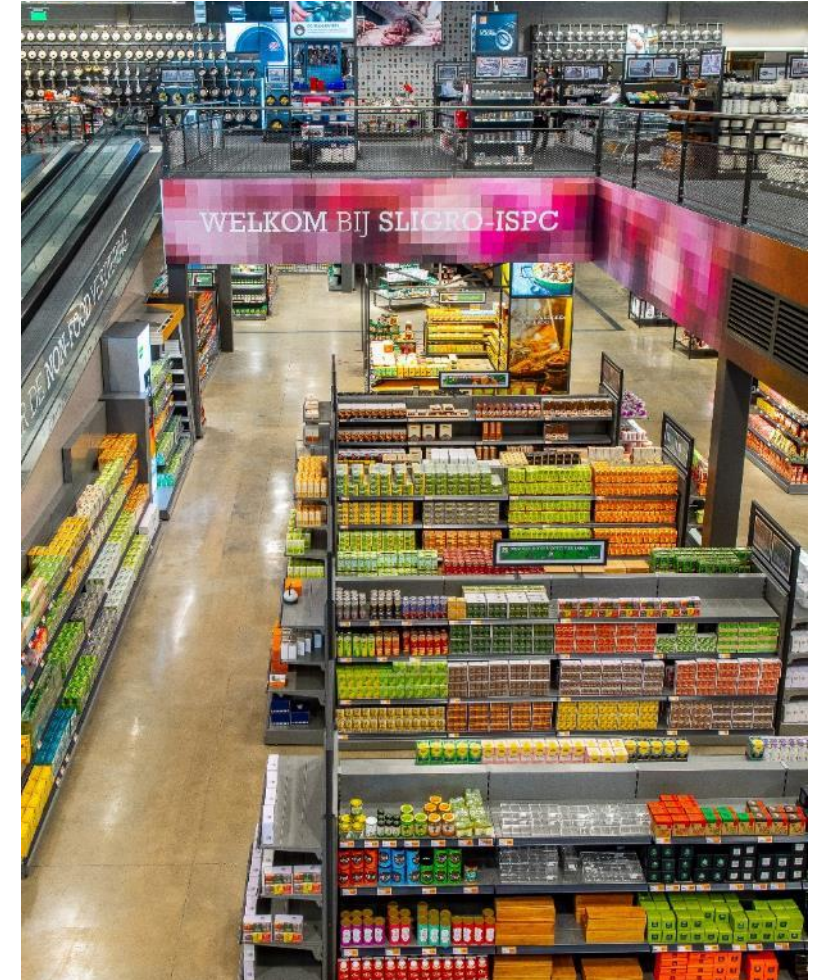


Bovenstaande veranderprogramma's zullen leiden tot rendement van EBITDA 7.5%

- Focus op verbetering van de basisdienstverlening:
 - Herstel van rust in supply chain heeft gezorgd voor verbetering van service graad en tijdigheid van leveren
 - Verdere verbetering van de dienstverlening gepland voor 2024 van gemiddeld goed naar specifiek goed
 - Sterke efficiency verbetering gerealiseerd in supply chain; noodzakelijk omdat de ruimte om prijsstijgingen van lonen, logistieke kosten en overige kosten door te geven beperkt is.
- Markt volop in beweging door inflatie en volume druk in 'out of home' kanaal:
 - Hoge prijs en kosten hebben een verstorend effect op horeca bedrijfsmodel; klanten in toenemende mate kritisch op prijs
 - Scherpere keuzes in assortiment, formule-uitgangspunten en prijsbeleid
 - Teruglopende volumes in 2e halfjaar van 2023; druk op de resultaten van de klanten omdat prijsstijgingen van leveranciers niet geheel konden worden doorgegeven aan de consument



- Van landen naar BeNe organisatie; aansturing van de Nederlandse en Belgische activiteiten vanuit één centrale directie in plaats van landen directies.
- Betere benutting van groep synergiën door uniformeren van processen, systemen en assortimenten
 - Inkoopvoordelen door stapeling van inkoopvolumes
 - Optimalisatie van logistieke infrastructuur door netwerk optimalisatie
 - Synergiën met betrekking tot marketing en branding power / merkkracht
- Decentraal commercieel onderscheidende marktprofielen gecombineerd met efficiënte en gecentraliseerde backoffice organisatie (inkoop, finance en supply chain);
- Model in korte tijd bewezen bij Sligro-M



Door de acquisitie van de 9 Metro vestigingen

- Landelijk netwerk en synergie
 - Van 3 naar 12 zelfbedieningsvestigingen;
 - Een landelijke dekking;
 - Basis voor het realiseren van schaalvoordelen;
 - Mogelijkheden tot verdere optimalisatie van de dienstverlening.
- Ontwikkeling eerste jaar:
 - Snelle opstart gevolgd door optimalisatie assortiment en prijspositionering;
 - Goede ontwikkeling eigen en exclusieve merken portefeuille Sligro;
 - Omzet ontwikkeling blijft iets achter bij ambitie; in 4e kwartaal is bezorging gestart van nieuwe bezorg locatie in Evergem. Middelkerke in pop-up < 20% van het origineel volume;
 - Ebitda H1 € -4 mln en in H2 € + 2 mln
 - Ombouw eerste vestiging Brussel Noord naar Sligro-M stijl; landelijke uitrol H1-2024
 - Goede ontwikkeling operationele resultaten; positieve bijdrage aan Ebitda in het 4e kwartaal;
 - Efficiency door gebruik centrale systemen en logistiek.



Ontwikkelingen Sligro Food Group Transport / overname activiteiten Simon Loos

- Start Sligro Food Group Transport
 - Verkleinen van afhankelijkheid externe vervoerders
 - Vergroten van inzicht in kosten structuur van de logistieke dienstverlening
 - Versnellen van duurzaamheid: ingebruikname eerste deel elektrisch wagenpark (25 vrachtwagens); verdere uitbreiding met 25 wagens in 2024
- Overname transport activiteiten Simon Loos
 - Borgen continuïteit dienstverlening in Amsterdam, Berkel en Rodenrijs en Drachten na strategische heroverweging Simon Loos
 - Doel is een deel van de transportactiviteiten in eigen beheer te nemen; alleen gericht op transport voor Sligro Food Group



- Na livegang SAP in november 2022:
 - ZB operatie Antwerpen draait op SAP;
 - Bezorgoperatie Antwerpen verzorgd vanuit Evergem
 - Evaluatie van programma afgerond en gekozen oplossing te complex voor uitrol
 - SAP Hybris online omgeving werkt goed;
 - Artikel masterdata management geeft veel voordelen;
 - Verbeterde functionaliteit van onder andere Finance modules.
- Toekomstige uitrol:
 - Huidige oplossing ontvlechten naar bezorg- en zelfbedieningsmodule;
 - Uitwerking van nieuwe route en uitrol van SAP in 2024



Voortgang CSRD

- Materialiteits-analyse uitgevoerd in het kader van CSRD
- Identificatie van 14 thema's en bijbehorende KPI's en doelstellingen
- Stakeholder engagement Q4 2023 – Q1 2024
- Start met meten van meeste KPI's per januari 2024
- Voor een aantal KPI's zijn we afhankelijk van ontwikkelingen in de branche en keten

Investeringen

- Ingebruikname eerste deel elektrisch wagenpark (25 elektrische vrachtwagens); 25 extra elektrische wagens besteld voor 2024
- Uitbreiding (+7000) van aantal zonnepanelen
- Verduurzaming panden en logistieke operaties



Ontwikkelingen duurzaamheid



Sligro Food Group N.V.

	2023	2022
CO ₂ -reductie sinds 2010 (%)	-39,0%	-33,4%
Aandeel E&H assortiment Nederland (%)	14,3	11,8
Aandeel E&H assortiment België (%)	7,9	6,2
Zonne-energie		
Aantal zonnepanelen (stuks)	57.729	50.969
Opbrengst (mWh)	13.466	13.529
Oppervlakte gasloze panden (m2)	414.000	377.000
Ontwikkeling tevredenheid		
Klanten	71	69
Medewerkers	66	66
Leveranciers	65	63

- **CO2-reductie:**
 - Toename elektriciteitsverbruik van 16% bij een omzetstijging van 16%;
 - Afname gasverbruik met 3,5% door toevoeging vier 'gasloze' panden en warmer weer;
 - CO2-uitstoot is met ruim 4.000 ton gestegen ten opzichte van 2022; CO2-uitstoot in 2023 was 25.000 ton lager dan in 2010 ondanks een sterke groei van de activiteiten
- **Overige ontwikkeling**
 - Mooie stijging van assortiment Eerlijk & Heerlijk in beide landen
 - Stijging klant- en leverancierstevredenheid



Vestigingsnetwerk:

- Verbouwingen en remodelling 2023:
 - ZB Alkmaar
 - ZB Emmen
 - ZB Leeuwarden
 - ZB Nieuwegein
 - ZB Luik
 - ZB Sligro-M Brussel
- Opgeleverd 2023:
 - Laadpalen & infrastructuur BS Amsterdam
 - BS Evergem





Jaarplannen 2024

Centralisatie, kostenreducties en grondplaat BE

- Excellent in de uitvoering: verbeteren van klant-specifieke service graad en levertijdigheid en klanten informeren over assortiment en alternatieven
- BeNe structuur organisatie breed implementeren: doorvertaling van BeNe structuur in gehele organisatie; integratie voordelen leiden tot afbouw van 150 posities overhead
- Supply chain: logistieke grondplaat BE en verbeteringen als orderconsolidatie en mechanisatie van emballage stromen

Cross- en upsell en autonome groei

- Acquisitie: commerciële slagkracht vergroten door focus op nieuwe MKB klanten, nieuwe regionale horeca klanten en impulsaankopen versterken door vestiging en data gedreven aanpak
- Vullen: focus op vers, wijnen (Fanclub Wijn), convenience (Culivers) en Exclusieve Merken blijft.



Investerings in netwerk en infrastructuur

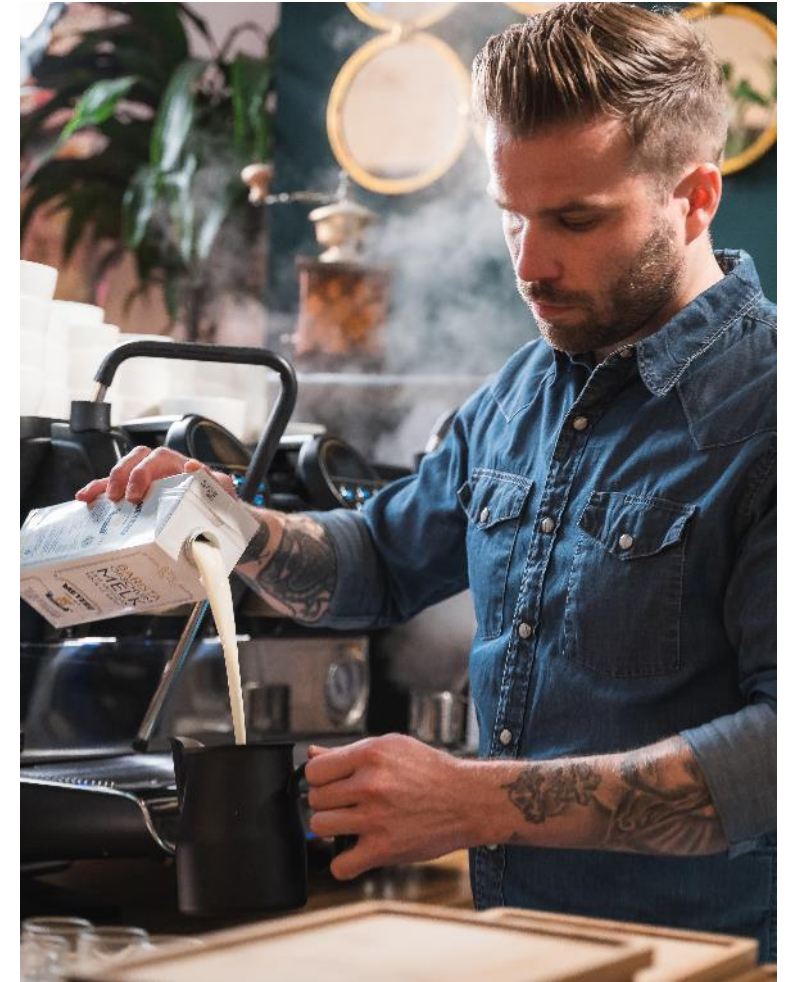
- Verbouwing ZB Gent, Den Haag, Groningen
- Aanvang nieuwbouw De Kweker (Amsterdam)
- Ombouw Sligro-M vestigingen
- Uitbreiding BS Maastricht

Producten en diensten

- Intensiveren communicatie richting klanten:
 - Uitbreiding van self service items op de Sligro portal
 - Transparante communicatie over leverstatus, orders en retouren

Rookwaren

- Sligro stopt met verkoop rookwaren:
 - Alleen in Nederland; geen omzet rookwaren in België
 - In BS is er sprake van 2 lopende contracten (na 1 juli 2024) die worden gerespecteerd; alternatieve oplossing wordt onderzocht
 - Impact op omzet: gezamenlijke omzet BS en ZB € 200 mln;
 - Ontwikkeling van food propositie voor twee specifieke klantsegmenten petrol BS en wederverkopers ZB



ERP en digitale ambitie

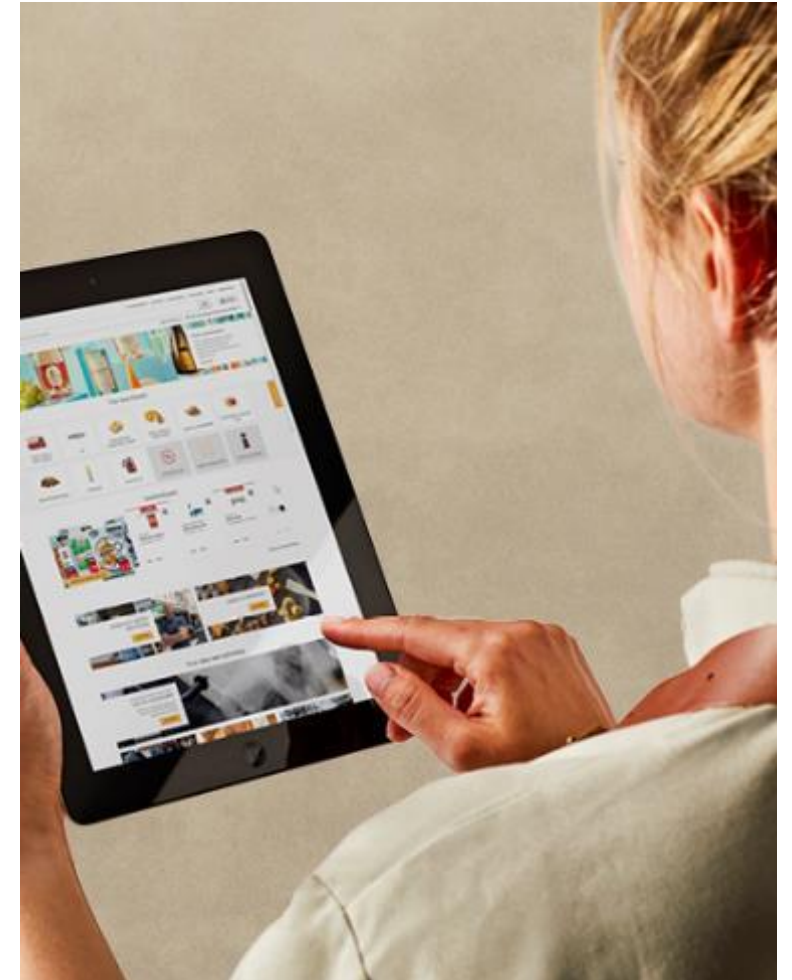
- Nieuwe aanpak SAP: starten met invulling van technische en organisatorische randvoorwaarden en met de template-aanpak;
- Uitrol van in 2023 geïmplementeerd data platform: Data gedreven manier van (samen) werken vergroten;

Mens en organisatie

- Focus op continu verbeteren van medewerkerstevredenheid: nieuwe aanpak met doel het beste uit teams en collega's te halen;
- Versterken van cultuur en leiderschap: kernwaarden centraal met focus op 'Samen Sterker';

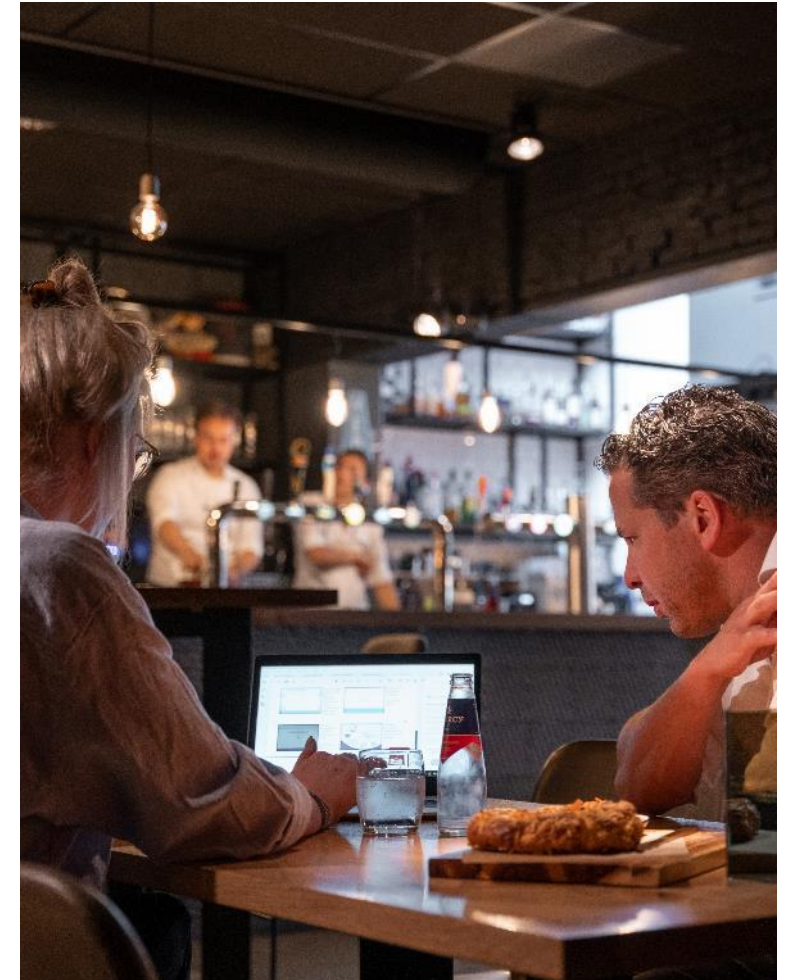
Duurzaam ondernemen

- Onze initiatieven zijn uitgezet in een heldere roadmap: identificatie van 14 thema's en bijbehorende KPI's en doelstellingen; starten met meten per 1 januari 2024;
- De reductie van CO₂ gaat komen uit geplande verbouwingen in 2024 en vergroting van elektrisch transport;
- Verdere verhoging omzetaandeel Eerlijk & Heerlijk assortiment.



Just do it!

- 2024 staat in het teken van Just Do It; volle focus op doen en leveren.
- Focus op de dagelijkse operatie met heldere keuzes en prioriteitsstelling op veranderprogramma's. Niet doorslaan in teveel plannenmakerij.
- Belang van klant scherp voor ogen; een kwalitatieve dienstverlening en passende prijsstelling.
- Samen Sterker binnen Sligro Food Group: samenwerking Nederland en België binnen nieuwe structuur.
- Maar ook samen met partners, leveranciers, klanten en onze omgeving, want samen zijn we slimmer.
- Een mooie uitdaging én een verantwoordelijkheid die we graag samen oppakken.





Vooruitzichten

- Markt:
 - Afvlakkende maar nog steeds aanzienlijke (food) inflatie van 5% a 6%;
 - Consumentenvertrouwen en (geo)politieke onzekerheden hebben een drukkend effect op de volumes in het 'out of home' kanaal;
 - Per saldo zal sprake zijn van beperkte marktgroei.

- Bij Sligro Food Group:
 - Managen van inflatie in de prijsstelling;
 - Grip op kosten; kostenreducties door efficiency verbetering en integraties;
 - Het omzetaandeel tabak zal verder dalen richting de 6,5%.

- Onze verwachtingen voor de overgenomen Metro activiteiten:
 - Omzet groeit gestaag in ZB en herstelt in bezorging;
 - Positief operationeel resultaat (EBITDA).

- Geen concrete resultaatsverwachting voor 2024.

- Financiële data in 2024:
 - Trading update Q1 18 April 2024
 - Halfjaarcijfers 18 juli 2024



TOT ZIENS

WELKOM

1291

THE

IN HET SEIZOEN

IN HET SEIZOEN

NAAR DE NON-FOOD ZELDERING

MEER MARGE VOOR SLANKE IDEEËRS

AED

NEEM UW FO



Balans



Sligro Food Group N.V.

x € miljoen	2023	2022
Activa		
Goodwill	130	125
Overige immateriële activa	143	144
Materiële vaste activa	296	281
Activa met gebruiksrecht	250	203
Investeringen in geassocieerde deeln.	56	56
Overige financiële vaste activa	13	6
Uitgestelde belastingvorderingen	4	1
Totaal vaste activa	892	816
Vorraden	268	266
Handels- en overige vorderingen	244	240
Overige vlottende activa	37	39
Winstbelasting	-	0
Geldmiddelen en kasequivalenten	32	59
	581	604
Activa aangehouden voor verkoop	9	1
Totaal vlottende activa	590	605
Totaal activa	1.482	1.421

x € miljoen	2023	2022
Passiva		
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3
Agio	31	31
Overige reserves	(2)	(4)
Ingehouden winsten	429	449
Totaal eigen vermogen	461	479
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	12
Voorziening personeelsbeloningen	2	2
Overige voorzieningen	0	0
Langlopende leningen	40	110
Langlopende leaseverplichtingen	255	208
Overige langlopende verplichtingen	3	0
Totaal langlopende verplichtingen	309	332
Voorzieningen	0	0
Kortlopende gedeelte van langlopende leningen	0	30
Kortlopende leningen	161	55
Kortlopende leaseverplichtingen	26	21
Crediteuren	364	364
Winstbelasting	5	7
Overige belastingen en premies	37	29
Overige schulden en overlopende passiva	119	104
Totaal kortlopende verplichtingen	712	610
Totaal passiva	1.482	1.421

Gesegmenteerde kasstroom



Sligro Food Group N.V.

× € miljoen	Nederland		België		Groep	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	170	108	(18)	(8)	152	100
Ontvangen en betaalde rente	(9)	(3)	0	0	(9)	(3)
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	8	6	0	0	8	6
Betaalde winstbelasting	(6)	(11)	(3)	(1)	(9)	(12)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	163	100	(21)	(9)	142	91
Netto investering bedrijfsactiviteiten	-	1	(44)	0	(44)	1
Netto investering vaste activa	(58)	(52)	(17)	(8)	(75)	(60)
Netto investering geassocieerde deelnemingen	-	18	0	0	-	18
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(58)	(33)	(61)	(8)	(119)	(41)
Opname / (aflossing) leningen	61	(20)	0	0	61	(20)
Kapitaalstortingen / rekening courant	(51)	(64)	51	64	0	-
Mutatie eigen aandelen	1	1	0	0	1	1
Betaalde leaseverplichtingen	(26)	(23)	(7)	(2)	(33)	(25)
Betaald dividend	(24)	(13)	0	0	(24)	(13)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(39)	(119)	44	62	5	(57)
Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende leningen	66	(52)	(38)	45	28	(7)
Stand begin boekjaar	(48)	4	52	7	4	11
Stand eind boekjaar	18	(48)	14	52	32	4