



# Algemene Vergadering van Aandeelhouders

22 maart 2017

## Agendapunt 3: Verslag van de Directie over het boekjaar 2016 (blz. 1 t/m 98)

|                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| Inleiding           | Koen Slippens      |
| Jaarcijfers 2016    | Rob van der Sluijs |
| Foodservice         | Koen Slippens      |
| Foodretail          | Koen Slippens      |
| Vooruitzichten 2017 | Koen Slippens      |

*Vragen over het jaarverslag*



Sligro Food Group

## Jaarcijfers 2016

---

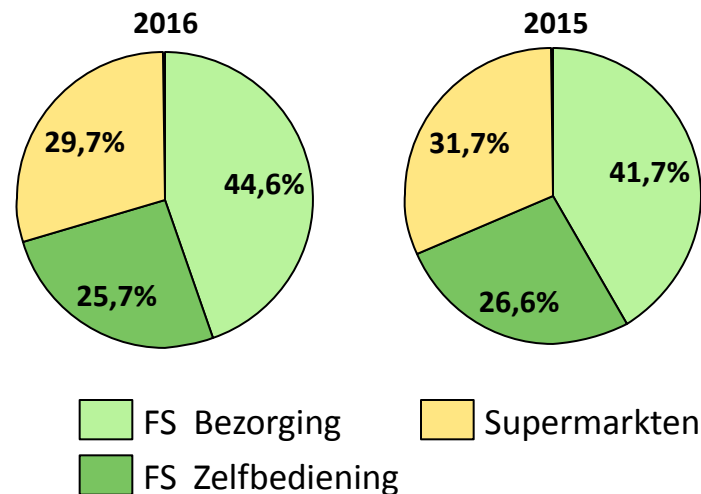
# Omzet



Sligro Food Group N.V.

| bedragen * € mln*           | 2016         | 2015         | 2016          | 2015          |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Omzet</b>                | <b>2.813</b> | <b>2.670</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |
| Brutowinst                  | 645          | 620          | 22,9%         | 23,2%         |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| Kosten                      | -493         | -462         | -17,4%        | -17,3%        |
| <b>EBITDA</b>               | <b>156</b>   | <b>160</b>   | <b>5,6%</b>   | <b>6,0%</b>   |
| Bijz. waardevermindering    | -2           | -            | -0,1%         | 0,0%          |
| Afschrijving                | -42          | -38          | -1,5%         | -1,4%         |
| <b>EBITA</b>                | <b>112</b>   | <b>122</b>   | <b>4,0%</b>   | <b>4,6%</b>   |
| Amortisatie                 | -25          | -19          | -0,9%         | -0,8%         |
| <b>EBIT</b>                 | <b>87</b>    | <b>103</b>   | <b>3,1%</b>   | <b>3,8%</b>   |
| Financiële baten en lasten  | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| <b>Winst voor belasting</b> | <b>91</b>    | <b>105</b>   | <b>3,2%</b>   | <b>3,9%</b>   |
| Belasting                   | -18          | -24          | -0,6%         | -0,9%         |
| <b>Nettowinst</b>           | <b>73</b>    | <b>81</b>    | <b>2,6%</b>   | <b>3,0%</b>   |

| 2016        | SFG    | FS     | FR     |
|-------------|--------|--------|--------|
| Netto omzet | + 5,4% | + 8,6% | - 1,7% |
| Autonoom    | + 2,3% | + 3,3% | + 0,2% |

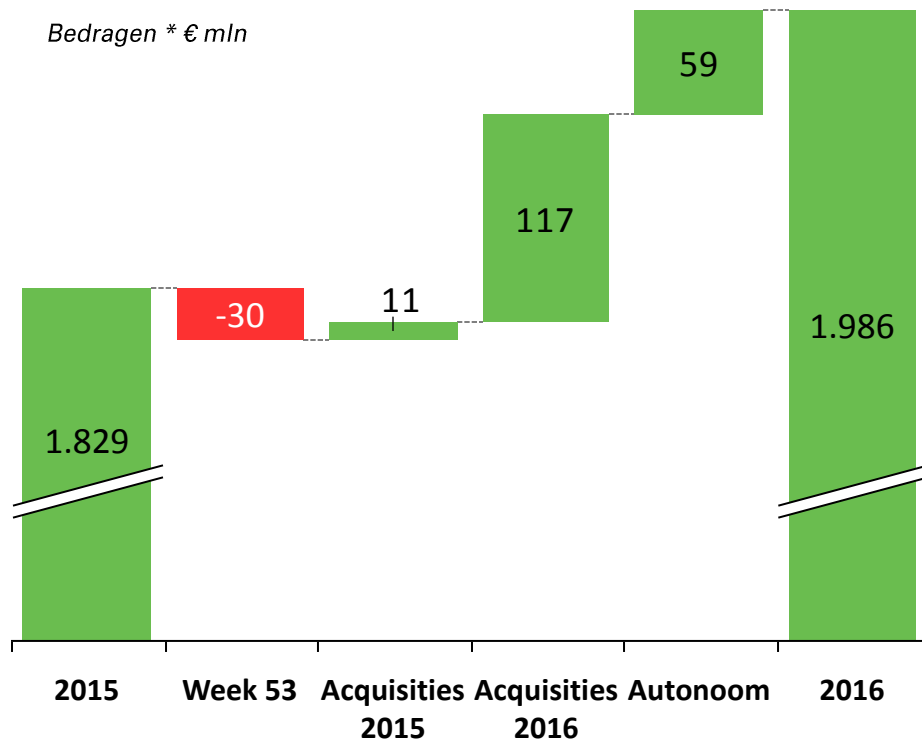


# Omzet Foodservice



Sligro Food Group N.V.

Bedragen \* € mln



**2016**

Netto omzet

Autonomoom

**FS**

+ 8,6%

+ 3,3%

- Nederlandse markt opnieuw verslagen en marktaandeel verder toegenomen (FSIN: 24%)
- Markt België ontwikkelt vergelijkbaar met Nederland, ons marktaandeel circa 3%
- Bezorging groeit harder dan ZB
- ZB groei gedreven door 3.0 vestigingen
- Instroom acquisities:
  - Bouter (€ 11 mln) 6 maanden
  - Java (€ 106 mln) 10 maanden
  - De Kweker (€ 11 mln) 10 maanden

# Omzet: Landen segmentatie

bedragen \* € mln

| Omzet                                | Foodservice  |              | Foodretail |            | Totaal       |              |
|--------------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|--------------|--------------|
|                                      | 2016         | 2015         | 2016       | 2015       | 2016         | 2015         |
| Nederland                            | 1.841        | 1.792        | 827        | 841        | 2.668        | 2.633        |
| België vanuit Nederland <sup>1</sup> | 39           | 37           | -          | -          | 39           | 37           |
| België vanuit België <sup>2</sup>    | 106          | -            | -          | -          | 106          | -            |
| <b>Totaal</b>                        | <b>1.986</b> | <b>1.829</b> | <b>827</b> | <b>841</b> | <b>2.813</b> | <b>2.670</b> |

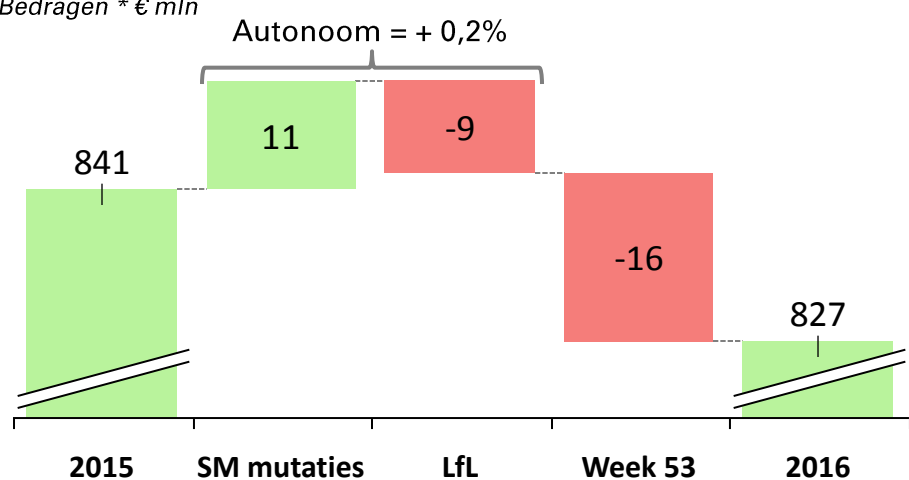
1) Dit betreft enerzijds bezorgomzet vanuit de Nederlandse bezorgcentra aan Belgische klanten.

Anderzijds zijn dit Belgische klanten uit de grensstreek die in de Nederlandse zelfbedieningsgroothandels hun aankopen doen

2) Dit betreft de omzet van Java over de periode maart tot en met december 2016

# Omzet Food retail

Bedragen \* € mln



| LfL  | Nielsen | IRI  | Gem. | EMTÉ  | Vershil | GfK  |
|------|---------|------|------|-------|---------|------|
| Q1   | 2,7%    | 2,3% | 2,5% | -3,0% | -5,5%   | 2,9% |
| Q2   | 2,9%    | 2,5% | 2,7% | -1,3% | -4,0%   | 2,2% |
| Q3   | 2,1%    | 1,8% | 2,0% | -1,8% | -3,8%   | 1,7% |
| Q4   | 3,6%    | 3,7% | 3,7% | 0,7%  | -3,0%   | 3,3% |
| Jaar | 2,8%    | 2,6% | 2,7% | -1,4% | -4,1%   | 2,5% |

**2016**

Netto omzet

Autonoom

**FR**

- 1,7%

+ 0,2%

- EMTÉ hield de landelijke markt niet bij
- Regionale marktpositie bleef op peil
- In 2016
  - 1 winkel gesloten
  - 3 nieuwe filialen geopend
  - 1 franchisenemer toegevoegd
- Ultimo 2016: 15 EMTÉ 3.0 vestigingen

# Brutowinst



Sligro Food Group N.V.

| bedragen * € mln*           | 2016         | 2015         | 2016          | 2015          |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Omzet</b>                | <b>2.813</b> | <b>2.670</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |
| <b>Brutowinst</b>           | <b>645</b>   | <b>620</b>   | <b>22,9%</b>  | <b>23,2%</b>  |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| Kosten                      | -493         | -462         | -17,4%        | -17,3%        |
| <b>EBITDA</b>               | <b>156</b>   | <b>160</b>   | <b>5,6%</b>   | <b>6,0%</b>   |
| Bijz. waardevermindering    | -2           | -            | -0,1%         | 0,0%          |
| Afschrijving                | -42          | -38          | -1,5%         | -1,4%         |
| <b>EBITA</b>                | <b>112</b>   | <b>122</b>   | <b>4,0%</b>   | <b>4,6%</b>   |
| Amortisatie                 | -25          | -19          | -0,9%         | -0,8%         |
| <b>EBIT</b>                 | <b>87</b>    | <b>103</b>   | <b>3,1%</b>   | <b>3,8%</b>   |
| Financiële baten en lasten  | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| <b>Winst voor belasting</b> | <b>91</b>    | <b>105</b>   | <b>3,2%</b>   | <b>3,9%</b>   |
| Belasting                   | -18          | -24          | -0,6%         | -0,9%         |
| <b>Nettowinst</b>           | <b>73</b>    | <b>81</b>    | <b>2,6%</b>   | <b>3,0%</b>   |

- Brutowinstpercentage SFG 0,3% lager dan 2015
- Marge Foodservice:
  - Toename promoaandeel zorgt met name in ZB voor druk op de marges
  - Mixeffect van meer bezorging (met name Java) drukt brutowinst%
- Marge Food retail:
  - Stabiël regulier prijsniveau
  - Promogevoeligheid neemt toe
  - Extra investering in promo om 2.0 omzettrend te keren
  - Hoge derving in ombouw en openingsfase 3.0 winkels



# Kosten 1/2



Sligro Food Group N.V.

| bedragen * € mln*           | 2016         | 2015         | 2016          | 2015          |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Omzet</b>                | <b>2.813</b> | <b>2.670</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |
| Brutowinst                  | 645          | 620          | 22,9%         | 23,2%         |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| <b>Kosten</b>               | <b>-493</b>  | <b>-462</b>  | <b>-17,4%</b> | <b>-17,3%</b> |
| <b>EBITDA</b>               | <b>156</b>   | <b>160</b>   | <b>5,6%</b>   | <b>6,0%</b>   |
| Bijz. waardevermindering    | -2           | -            | -0,1%         | 0,0%          |
| Afschrijving                | -42          | -38          | -1,5%         | -1,4%         |
| <b>EBITA</b>                | <b>112</b>   | <b>122</b>   | <b>4,0%</b>   | <b>4,6%</b>   |
| <b>Amortisatie</b>          | <b>-25</b>   | <b>-19</b>   | <b>-0,9%</b>  | <b>-0,8%</b>  |
| <b>EBIT</b>                 | <b>87</b>    | <b>103</b>   | <b>3,1%</b>   | <b>3,8%</b>   |
| Financiële baten en lasten  | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| <b>Winst voor belasting</b> | <b>91</b>    | <b>105</b>   | <b>3,2%</b>   | <b>3,9%</b>   |
| Belasting                   | -18          | -24          | -0,6%         | -0,9%         |
| <b>Nettowinst</b>           | <b>73</b>    | <b>81</b>    | <b>2,6%</b>   | <b>3,0%</b>   |

- Totaal van kosten, bijz. waardevermindering, afschrijving en amortisatie met 0,4% toegenomen tot 19,9%
- Kosten als percentage van de omzet in 2015 enigszins gedrukt door impact 53<sup>e</sup> week

# Kosten 2/2



Sligro Food Group N.V.

| bedragen * € mln*           | 2016         | 2015         | 2016          | 2015          |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Omzet</b>                | <b>2.813</b> | <b>2.670</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |
| Brutowinst                  | 645          | 620          | 22,9%         | 23,2%         |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| <b>Kosten</b>               | <b>-493</b>  | <b>-462</b>  | <b>-17,4%</b> | <b>-17,3%</b> |
| <b>EBITDA</b>               | <b>156</b>   | <b>160</b>   | <b>5,6%</b>   | <b>6,0%</b>   |
| Bijz. waardevermindering    | -2           | -            | -0,1%         | 0,0%          |
| Afschrijving                | -42          | -38          | -1,5%         | -1,4%         |
| <b>EBITA</b>                | <b>112</b>   | <b>122</b>   | <b>4,0%</b>   | <b>4,6%</b>   |
| <b>Amortisatie</b>          | <b>-25</b>   | <b>-19</b>   | <b>-0,9%</b>  | <b>-0,8%</b>  |
| <b>EBIT</b>                 | <b>87</b>    | <b>103</b>   | <b>3,1%</b>   | <b>3,8%</b>   |
| Financiële baten en lasten  | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| <b>Winst voor belasting</b> | <b>91</b>    | <b>105</b>   | <b>3,2%</b>   | <b>3,9%</b>   |
| Belasting                   | -18          | -24          | -0,6%         | -0,9%         |
| <b>Nettowinst</b>           | <b>73</b>    | <b>81</b>    | <b>2,6%</b>   | <b>3,0%</b>   |

## ■ Foodservice:

- Nieuwe ZB's nog relatief hoge kosten (m.n. personeel)
- Acquisitie- en Integratiekosten
- Aanloopkosten België

## ■ Foodretail:

- 3 Nieuwe EMTE's nog relatief hoge kosten
- Operationele kosten na 3.0 ombouw nog te hoog
- Bijzondere waardevermindering door afboeking activa bij ombouw

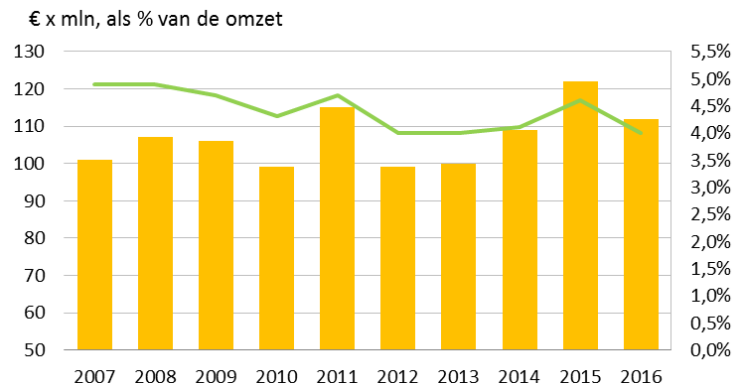
# EBITA



Sligro Food Group N.V.

| bedragen * € mln*           | 2016         | 2015         | 2016          | 2015          |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Omzet</b>                | <b>2.813</b> | <b>2.670</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |
| Brutowinst                  | 645          | 620          | 22,9%         | 23,2%         |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| Kosten                      | -493         | -462         | -17,4%        | -17,3%        |
| <b>EBITDA</b>               | <b>156</b>   | <b>160</b>   | <b>5,6%</b>   | <b>6,0%</b>   |
| Bijz. waardevermindering    | -2           | -            | -0,1%         | 0,0%          |
| Afschrijving                | -42          | -38          | -1,5%         | -1,4%         |
| <b>EBITA</b>                | <b>112</b>   | <b>122</b>   | <b>4,0%</b>   | <b>4,6%</b>   |
| Amortisatie                 | -25          | -19          | -0,9%         | -0,8%         |
| <b>EBIT</b>                 | <b>87</b>    | <b>103</b>   | <b>3,1%</b>   | <b>3,8%</b>   |
| Financiële baten en lasten  | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| <b>Winst voor belasting</b> | <b>91</b>    | <b>105</b>   | <b>3,2%</b>   | <b>3,9%</b>   |
| Belasting                   | -18          | -24          | -0,6%         | -0,9%         |
| <b>Nettowinst</b>           | <b>73</b>    | <b>81</b>    | <b>2,6%</b>   | <b>3,0%</b>   |

- EBITA Foodservice met € 2 mln afgenomen
  - Positieve bijdrage van acquisities 2015 & 2016
- EBITA Foodretail met € 8 mln afgenomen
  - Druk met name door ombouw en opstart nieuwe locaties



# Nettowinst



Sligro Food Group N.V.

| bedragen * € mln*           | 2016         | 2015         | 2016          | 2015          |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Omzet</b>                | <b>2.813</b> | <b>2.670</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> |
| Brutowinst                  | 645          | 620          | 22,9%         | 23,2%         |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| Kosten                      | -493         | -462         | -17,4%        | -17,3%        |
| <b>EBITDA</b>               | <b>156</b>   | <b>160</b>   | <b>5,6%</b>   | <b>6,0%</b>   |
| Bijz. waardevermindering    | -2           | -            | -0,1%         | 0,0%          |
| Afschrijving                | -42          | -38          | -1,5%         | -1,4%         |
| <b>EBITA</b>                | <b>112</b>   | <b>122</b>   | <b>4,0%</b>   | <b>4,6%</b>   |
| Amortisatie                 | -25          | -19          | -0,9%         | -0,8%         |
| <b>EBIT</b>                 | <b>87</b>    | <b>103</b>   | <b>3,1%</b>   | <b>3,8%</b>   |
| Financiële baten en lasten  | 4            | 2            | 0,1%          | 0,1%          |
| <b>Winst voor belasting</b> | <b>91</b>    | <b>105</b>   | <b>3,2%</b>   | <b>3,9%</b>   |
| Belasting                   | -18          | -24          | -0,6%         | -0,9%         |
| <b>Nettowinst</b>           | <b>73</b>    | <b>81</b>    | <b>2,6%</b>   | <b>3,0%</b>   |

- Nettowinst € 73 mln
- Voorstel dividend: € 1,30 per aandeel
- Voorstel AvA: uitkeringspercentage regulier dividend van 50 naar 60
- Sterke financiële positie, voorstellen hebben geen impact op investering / acquisitiekracht

|                       | 2016 | 2015 | toename |
|-----------------------|------|------|---------|
| Nettowinst (€ mln)    | 73   | 81   | -9,1%   |
| Winst per aandeel (€) | 1,67 | 1,84 | -9,2%   |
| Voorstel dividend (€) | 1,30 | 1,20 | 8,3%    |
| waarvan regulier (€)  | 1,00 | 0,90 |         |
| waarvan variabel (€)  | 0,30 | 0,30 |         |

# Gesegmenteerde resultaten



Sligro Food Group N.V.

| bedragen * € mln*                    | Foodservice |       | Foodretail |       |
|--------------------------------------|-------------|-------|------------|-------|
|                                      | 2016        | 2015  | 2016       | 2015  |
| Netto omzet                          | 1.986       | 1.829 | 827        | 841   |
| Overige bedrijfsopbrengsten          | -           | 1     | 4          | 1     |
| EBITDA                               | 131         | 129   | 25         | 31    |
| EBITA                                | 99          | 101   | 13         | 21    |
| EBIT                                 | 82          | 89    | 5          | 14    |
| EBITDA % van netto omzet             | 6,6%        | 7,0%  | 3,0%       | 3,7%  |
| EBITA % van netto omzet              | 5,0%        | 5,5%  | 1,5%       | 2,5%  |
| EBIT % van netto omzet               | 4,1%        | 4,9%  | 0,6%       | 1,6%  |
| Netto investeringen                  | 59          | 52    | 21         | 8     |
| Afschrijving en amortisatie software | -40         | -33   | -12        | -10   |
| Netto geïnvesteerd vermogen (ultimo) | 563         | 486   | 105        | 127   |
| EBITDA % van gem NGV                 | 25,1%       | 27,3% | 21,3%      | 22,9% |
| EBITA % van gem NGV                  | 18,9%       | 21,3% | 10,9%      | 15,6% |
| EBIT % van gem NGV                   | 15,6%       | 18,9% | 4,1%       | 10,1% |

## Foodservice

- Markt wederom verslagen
- BW marge gedrukt door promo, week 53 en mix ZB / BS
- Acquisitie Java en De Kweker
- Kosten voor opstart, integratie, acquisitie en nieuwe locaties

## Foodretail

- Like-for-Like onder de markt
- 3.0 operationeel nog niet op norm
- 3 nieuw EMTE's, wel kosten, nog lage omzet, echter veelbelovend
- BW marge daalt door extra promo EMTÉ 2.0

# Kasstroomoverzicht



Sligro Food Group N.V.

| bedragen * € mln *                           | 2016        | 2015       |
|--|-------------|------------|
| Uit bedrijfsoperaties                        | 181         | 163        |
| Financiële baten en lasten                   | 1           | -1         |
| Vennootschapsbelasting                       | -29         | -22        |
| <b>Uit operationele activiteiten</b>         | <b>153</b>  | <b>140</b> |
| Acquisities / verkopen                       | -49         | -11        |
| Investering in geassocieerde deelnemingen    | -1          | -          |
| Netto investeringen                          | -80         | -62        |
| <b>Uit investeringsactiviteiten</b>          | <b>-130</b> | <b>-73</b> |
| Schuldmutatie                                | 29          | -          |
| Dividend / mutatie eigen aandelen            | -54         | -47        |
| <b>Uit financieringsactiviteiten</b>         | <b>-25</b>  | <b>-47</b> |
| Mutatie geldmiddelen en kortlopende schulden | -2          | 20         |
| Stand begin boekjaar                         | 94          | 74         |
| <b>Stand ultimo boekjaar</b>                 | <b>92</b>   | <b>94</b>  |
| <b>Vrije kasstroom</b>                       | <b>72</b>   | <b>78</b>  |

- Werkkapitaalverbetering mn. door SCF programma SFG
- Investering kasstroom toegenomen door 3.0 Sligro en EMTÉ
- Acquisities Java, De Kweker en Van Heinde
- Schuldmutatie betreft m.n. € 30 mln USPP
- Dividend betreft slotdividend 2015 (€ 0,80 per aandeel) en interim dividend 2016 (€ 0,45 per aandeel)

| bedragen * € mln                               | 2016       | 2015      |
|--|------------|-----------|
| <b>Werkkapitaal en overige mutaties</b>        |            |           |
| Voorraden                                      | 18         | 3         |
| Handelsvorderingen en overige vlottende activa | 15         | -4        |
| Kortlopende schulden / overig                  | -59        | -1        |
| <b>Totaal werkkapitaal</b>                     | <b>-26</b> | <b>-2</b> |

# Gesegmenteerde kasstroom



Sligro Food Group N.V.

| bedragen * € mln *                         | Foodservice |            | Foodretail |           |
|--|-------------|------------|------------|-----------|
|  | 2016        | 2015       | 2016       | 2015      |
| EBIT                                       | 82          | 89         | 5          | 14        |
| Afschrijving en amortisatie software       | 40          | 33         | 12         | 10        |
| Amortisatie overig immaterieel actief      | 9           | 7          | 8          | 7         |
| Ov.bedr.opbr. in investeringen             | -           | -          | -1         | 1         |
| Wijziging werkkapitaal en overige mutaties | -2          | -5         | 28         | 7         |
| Rente en deelnemingen                      | -           | -          | 1          | -1        |
| Vennootschapsbelasting                     | -28         | -19        | -1         | -3        |
| <b>Kasstroom operationele activiteiten</b> | <b>101</b>  | <b>105</b> | <b>52</b>  | <b>35</b> |
| Netto investeringen                        | -59         | -54        | -21        | -8        |
| <b>Vrije kasstroom</b>                     | <b>42</b>   | <b>51</b>  | <b>30</b>  | <b>27</b> |

## Foodservice

- Resultaatsafname
- Investerings: ombouw 3.0 en online
- Acquisitie Java en De Kweker
- Effect SCF tenietgedaan door toename voorraad en debiteuren

## Foodretail

- Resultaatsafname
- Ov. Opbrengsten en waardeverminderingen compenseren elkaar
- Investerings EMTÉ 3.0 en desinvesteringen vastgoed
- Acquisitie Van Heinde
- Effect SCF komt vol tot uiting



Sligro Food Group N.V.

---



Sligro Food Group N.V.

---



# Foodretail

- Marktontwikkeling
- Foodretail bij Sligro Food Group
- Plannen 2017 en verder

# Marktontwikkelingen Foodretail 2016

---

- Foodretail markt groeit in 2016 met 2,7% \*
- Economisch herstel zichtbaar in omzetontwikkeling
- Groei boven inflatie (circa 1%) en dus ook volumegroei
- Basisprijsniveau is relatief stabiel
- Consument blijft gevoelig voor promoties (nieuwe norm)
- Online activiteiten bestaande en nieuwe spelers groeien door.  
In de Randstad verklaart online een belangrijk deel van de groei maar ook in de overige regio's wint online terrein, al is het aandeel beperkt
- Toename m<sup>2</sup> en verplaatsing winkels buiten bestaande winkelomgeving
- Non-food retailers claimen deel 'food'

\* Gemiddelde van IRI en Nielsen cijfers

# Marktaandeel Foodretail 2016



Sligro Food Group N.V.

in %

| <b>Marktpartijen Foodretail <sup>1</sup></b> | <b>2016</b>  | <b>2015</b>  | <b>2014</b>  | <b>2013</b>  |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Albert Heijn                                 | 35,3         | 35,0         | 34,1         | 34,0         |
| Jumbo  | 18,4         | 17,5         | 14,0         | 11,2         |
| C1000 <sup>2</sup>                           | -            | 1,0          | 5,8          | 9,5          |
| Plus <sup>3</sup>                            | 6,2          | 6,2          | 5,9          | 5,8          |
| Aldi / Lidl                                  | 16,6         | 16,6         | 16,4         | 15,9         |
| Sligro Food Group <sup>3</sup>               | 2,6          | 2,7          | 2,7          | 2,7          |
| Overigen <sup>4</sup>                        | 20,9         | 21,0         | 21,1         | 20,9         |
|  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

1) Bron: Omzetopgaven bedrijven en marktdefinitie Nielsen en IRI

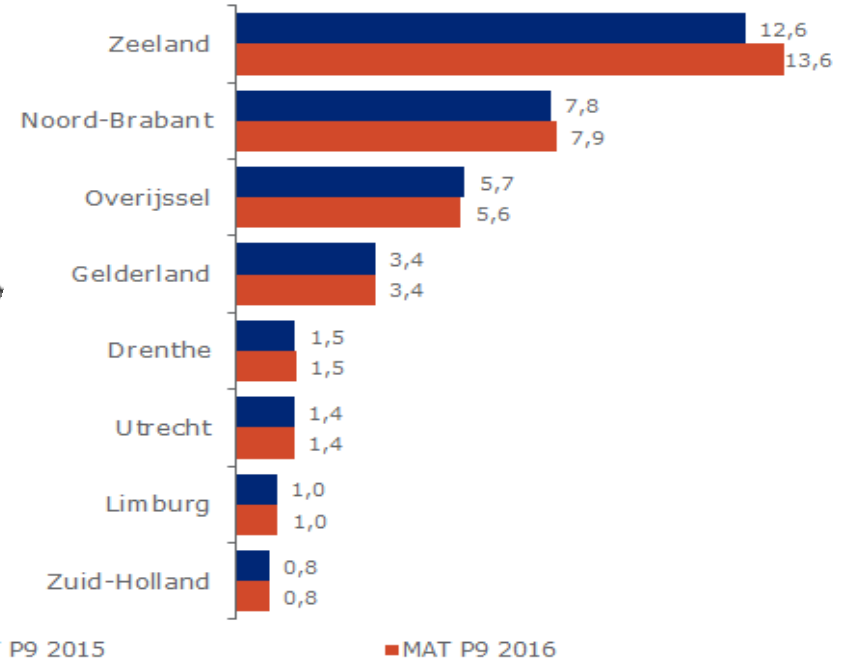
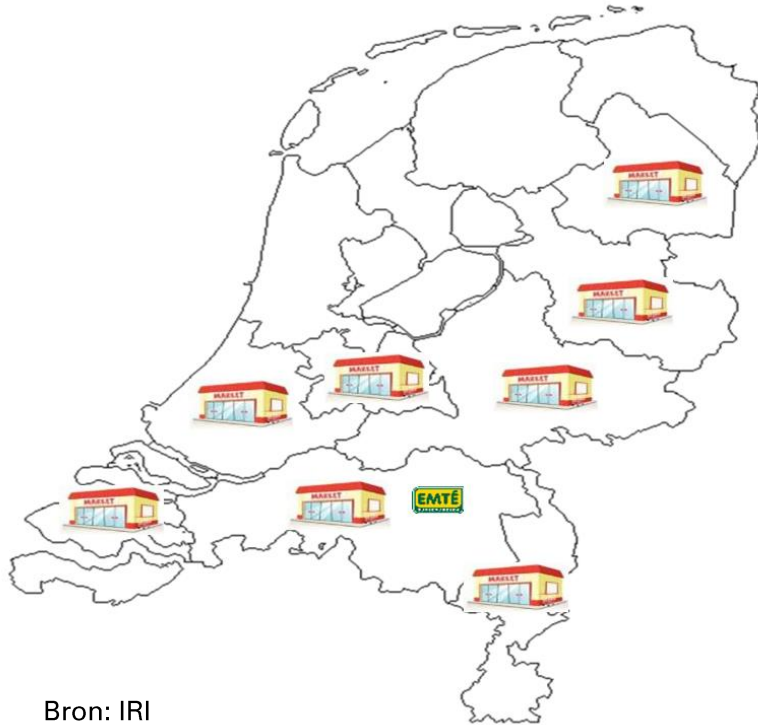
2) Overgenomen door Jumbo in 2012

3) Lid van inkoopvereniging Superunie. Gezamenlijk marktaandeel leden is circa 30%

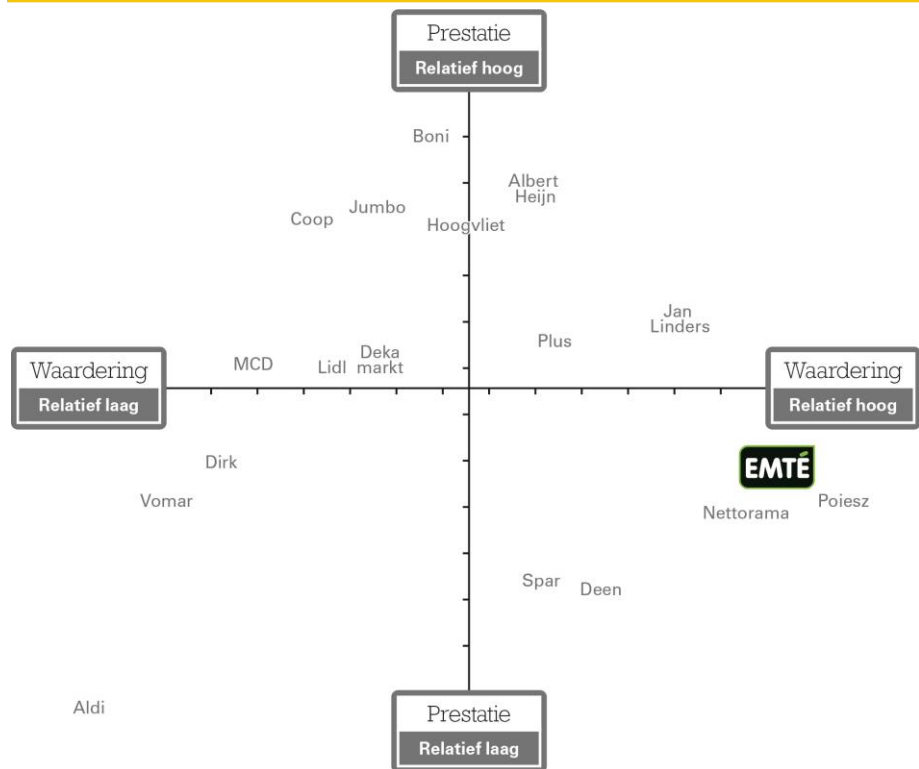
4) Nagenoeg geheel overige leden Superunie

# Sterke & stabiele regionale marktpositie EMTÉ

## Marktaandeel EMTÉ per provincie, 2016 MAT P9 vs. 2015 MAT P9



Bron: IRI



## Overall EMTÉ:

- 6<sup>e</sup> positie in GfK Kerstrapport (Zomerrapport 4<sup>e</sup>)
- Klantwaardering wederom hoog
  - Nummer 1 positie in Zomerrapport
  - Nummer 2 positie in Kerstrapport
- Prestatie 12<sup>e</sup> positie maar weegt minder zwaar mee

## Versrapport 2016

- 2<sup>e</sup> positie in Versrapport 2016 (2015 3<sup>e</sup> positie)
  - 1<sup>e</sup> positie op klantwaardering
  - Prestatie 4<sup>e</sup> positie
- Hoge klantwaardering voor vers vlees

- Autonome omzetgroei +0,2%
- EMTÉ houdt de markt niet bij. Q4 verbetering zichtbaar, vooral ook in 3.0 winkels
- 14 winkels onder 3.0 format toegevoegd (ultimo 2016: 15) waarvan:
  - 3 Nieuwe locaties waarvan 2 echte 'stadswinkels' in 's-Hertogenbosch en Eindhoven waar onze formules goed aanslaat
  - 1 nieuw franchiselocatie in Montfort
- NPS score stijgt met 8 punten naar 43
- 1<sup>e</sup> plaats op klantwaardering in GfK Zomerrapport 2016
- Voor 7<sup>e</sup> maal bekroond met de titel Beste Slagerij
- Voor 4<sup>e</sup> maal bekroond met de titel Beste Kaasafdeling
- Voor 3<sup>e</sup> maal bekroond met de titel Beste Vleeswarenafdeling



## EMTÉ 3.0 in 2016

- Omvorming naar 3.0 brengt een grote gedragsverandering voor onze winkelcollega's met zich mee, continue aandacht voor training hierop
- Operationele uitdaging om bij volatiele omzetontwikkeling de kosten (derving en personeel) te beheersen
- Nieuwe winkels groeien hard maar nog relatief hoge kosten, finetuning loopt volop
- Verdere uitbouw van Fijnproevers loyaltyprogramma met 1,9 miljoen persoonlijke aanbiedingen aan 285.000 klanten per week (6 à 7 pp/pw)
- Extra promocampagnes om 2.0 omzet te verbeteren: eerste resultaten zichtbaar



## EMTÉ 3.0 in 2016

- Verdere aanscherping formule en concepten doorgevoerd op basis van ervaringen uit pilotwinkels
- (Beheers)organisatie EMTÉ aangepast en versterkt om focus te vergroten
- Eerste resultaten zijn zichtbaar, maar er is nog genoeg te doen





# Foodretail binnen SFG, recente ontwikkelingen

---

## De klant over 3.0:

- In tegenstelling tot vele anderen een echt unieke propositie → weg uit het midden
- In klantenonderzoeken worden we door de klant geprezen → GfK, NPS

## Echter

- Al worden we nog zo door de klant omarmd, onder aan de streep moet er wel een redelijk rendement worden gemaakt om o.a. de investering in ombouw te rechtvaardigen.
- Zoals bekend de afgelopen maanden de nodige reuring (mede gevoed door analistenrapporten)

## Wat doen we er aan:

- Een formule finetunen vraagt enige tijd → met name derving, loonkosten
- Personeel meenemen en opleiden in de nieuwe route → volop onder de aandacht
- Balans DKW / vers → aangescherpt
- Ieder marktgebied geschikt? → 4 modules in ontwikkeling plus een klein aantal 'no go'
- Verlaging Capex goed op de rit → combinatie slim bouwen, onderhandeling, modules
- Verbeterpotentieel in met name de supply chain → eerste resultaten zichtbaar

# Foodretail binnen SFG, onze zienswijze

---

- Wij geloven in de combinatie van Foodretail en Foodservice in Nederland:
  - Synergie op inkoopvoorwaarden (mede door Superunie) en conditieverbetering jaar op jaar (brutowinstmarge)
  - Synergie op gezamenlijke logistiek en hoofkantoor functies en afdelingen door maximale centrale aansturing (kosten)
  - Synergie door brede basis voor investering in mensen, processen, systemen en data
  - Synergie op onderscheidend en lerend vermogen binnen de Groep (filiaaloperatie, klantbenadering, online)
- (Inter)nationaal schuiven foodretail en foodservice markten in elkaar (blurring) → meer dan ooit verstandig om de beide segmenten in huis te hebben en te houden vanuit schaalvoordeel en kennisoverdracht
- Maar wel onder de voorwaarde dat:
  - Foodretail de komende jaren structureel groeit naar een 'redelijk' rendement (circa 2,5% EBITA/ Omzet, 15% EBITA/NGV)
  - Foodretail de aandacht van management niet afleidt van Foodservice
  - Foodretail CAPEX niet belemmerend is voor investeringen in Foodservice (CAPEX en Acquisities)

- Wij evalueren de prestaties van onze EMTÉ formule in het eerste halfjaar 2017:
  - Dat doen we samen met onze RvC
  - Op basis van duidelijk vooraf vastgestelde doelstellingen (kwantitatief en kwalitatief)
  
  - Bij een positieve evaluatie gaan wij verder met de uitrol van EMTÉ 3.0
  - Als dan niet het geval is, pauzeren wij de uitrol van EMTÉ 3.0 en beoordelen de diverse mogelijkheden, waarbij we alle opties open houden
  - Verkoop van de foodretail activiteiten is daarbij, gegeven de eerdere argumentatie, de minst aantrekkelijke
  
  - In alle gevallen zullen wij ons de komende tijd verder buigen over de langere termijn strategische opties voor onze Food retail activiteiten in relatie tot de ontwikkelingen in de markt.
  - Een goed draaiende EMTÉ 3.0 formule, verschaft ons in alle nu denkbare scenario's de beste uitgangspositie

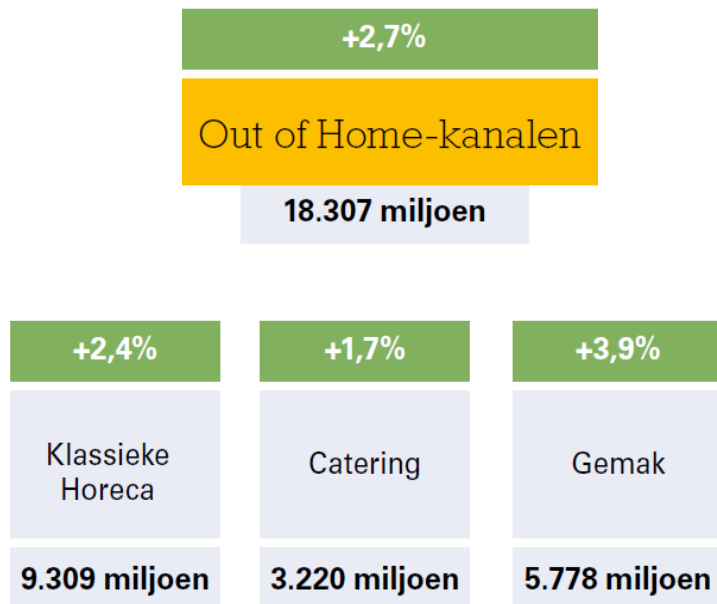
# Foodservice

- Marktontwikkeling
- Foodservice bij Sligro Food Group
- Plannen 2017 en verder

# Marktontwikkeling Foodservice 2016



Sligro Food Group N.V.



Bron: FSIN

- Marktomvang NL consumentenwaarde € 18,3 mrd (FSIN)
- Markt volgens FSIN (+ 2,7%)
  - Groei boven inflatie
  - Ook weer volume groei
- Marktomvang NL groothandelswaarde € 6,7 mrd (FSIN)
- Marktomvang BE consumentenwaarde € 20,2 mrd (FS Alliantie) andere definitie dan NL
- Marktomvang BE groothandelswaarde € 5,4 mrd (onze inschatting)
- Alle segmenten groeien m.u.v. zorg
- Klassieke horeca groeit stevig door. Regionaal wel verschillen

# Marktaandeel Foodservice

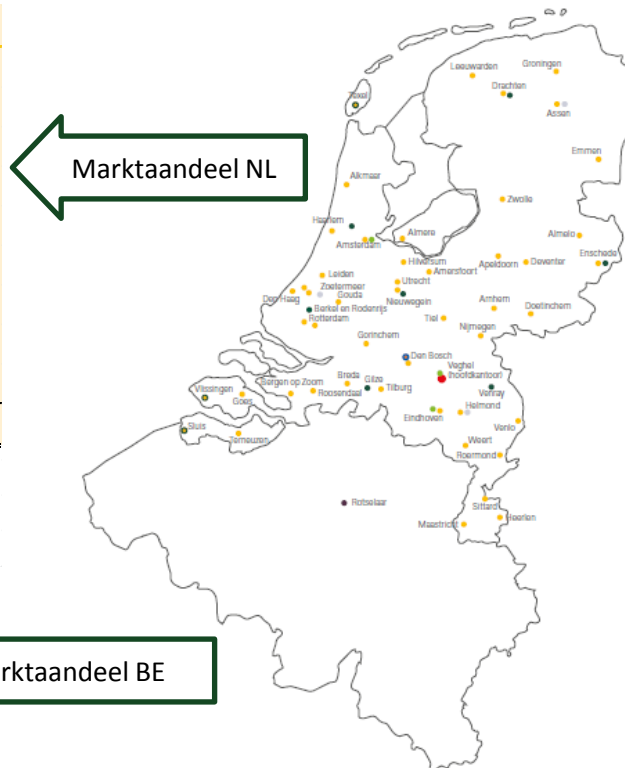


Sligro Food Group N.V.

in %

## Marktpartijen Foodservice <sup>1</sup>

|   | 2016 <sup>2</sup> | 2015 <sup>3</sup> | 2014 <sup>3</sup> |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Sligro Food Group                                     | 24,0              | 23,6              | 23,2              |
| Lekkerland  | 13,2              | 13,1              | 12,7              |
| Deli-XL   | 10,8              | 11,1              | 11,0              |
| Hanos/ISPC  | 7,6               | 7,5               | 7,4               |
| Makro (Metro)   | 5,9               | 6,3               | 6,7               |
| Overige Maxxam (VHV, Horesca, Topclass Groep)         | 13,3              | 13,4              | 13,8              |
| Totaal diverse drankengroothandels                    | 6,1               | 6,0               | 6,2               |
| Supertrade (Digross, Interkring, De Kweker, Huuskens) | 4,7               | 5,1               | 5,1               |
| Overigen  | 14,4              | 13,9              | 13,9              |
|   | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>      |



1) Bron: Foodservice Beleidsmonitor 2017

2) Cijfers 2016 op basis van opgaves grossiers en inschattingen expertsaangepast door FSIN

3) Cijfers aangepast door FSIN naar aanleiding van nieuwe werkwijze

Op basis van onze aanwezigheid in België met Java en de activiteiten vanuit Nederland naar Belgische klanten schatten wij ons marktaandeel in België op **circa 3%**

# Foodservice bij Sligro Food Group 1/4

- Onze autonome groei (excl. overnames en week 53) komt uit op +3,3%
- Onze groei in de FS NL markt (excl. week 53 2015, excl. Java, incl. De Kweker) komt uit op +4,5%
- Foodservice heeft in Nederland weer marktaandeel gewonnen
  
- Overname Bouter uit 2015 zorgde in 2016 in 6 maanden nog voor € 11 mln additionele omzet
- Overnames uit 2016 Java en De Kweker zorgden in 10 maanden voor € 117 mln additionele omzet
- Alle 3 de acquisities droegen in 2016 positief bij aan de winst
- Week 53 2015: -/ - € 30 mln omzet



## Foodservice bij Sligro Food Group 2/4

- Sligro 3.0 format presteert goed
  - 12 vestigingen onder 3.0 format
  - 5 vestigingen omgebouwd in 2016 waaronder de eerste 3.0 Type 1 in Sittard
- Samenwerking BS en ZB leidt tot stijging regio-omzet
- In 2016 diverse kansen benut voor aanvullende partijen babyvoeding en bier (m.n. voor exportdoeleinden)
- Besparingen op BS loon- en transportkosten doorgezet. Noodzakelijk voor verdere rendementsverbetering op bezorgingsomzet
- Integratie en reorganisatie Bouter succesvol afgerond
- De Kweker Texel volledig geïntegreerd in Sligro Texel
- De Kweker Purmerend wordt in 2017 verplaatst en opent daarna als 3.0





# Foodservice bij Sligro Food Group 3/4

## Sligro 3.0 uitrol gaat verder

- **2016 ombouw naar 3.0 stijl:**
  - Veghel (nieuwbouw type III) [april]
  - Amsterdam (type IV) [juni]
  - Bergen op Zoom (type III) [september]
  - Rotterdam SP (type IV) [november]
  - Sittard (type I) [december]
- **2017 Geplande ombouw naar 3.0 stijl**
  - Tiel (Type I) [Q1]
  - Purmerend (Type III) [Q2]  
Nieuwbouw, relocatie van De Kweker
  - Almelo (Type III) [Q2]
  - Venlo (Type III) [Q3]
  - Helmond (Type I) [Q3]
  - Goes (Type I) [Q4]
  - België...

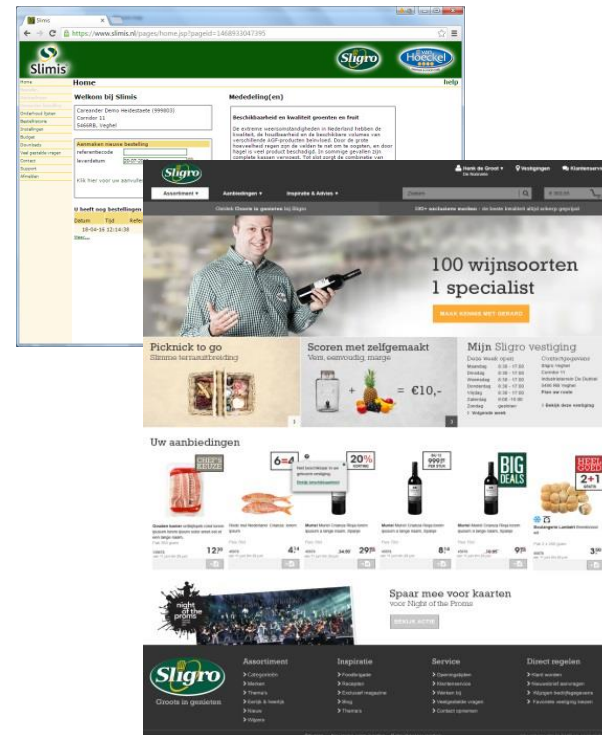


# Foodservice bij Sligro Food Group 4/4



Sligro Food Group N.V.

- Sligro Online 3.0 in testfase met klanten, ultimo 2016 100 klanten op ons platform
- Online 3.0 biedt onze klanten een modern e-commerce platform
- Niet alleen voor bestellingen van Bezorgklanten maar ook juist als online bron van inspiratie voor (potentiële) ZB klanten
- Wij zullen dit platform continu door ontwikkelen en voorzien van state-of-the-art functionaliteit
- Gedurende 2017 zal Online 3.0 (sligro.nl) stapsgewijs verder worden uitgerold naar al onze klanten



# Ontwikkelingen Sligro België 2016

- 2016 heeft in het teken gestaan van:
  - Vergunning- en bouw aanvragen (lange doorlooptijd in België)
  - Organisatie inrichten
  - Specifiek Belgisch assortiment samenstellen en sourcing opstarten (incl. Java)
  - Sales en promotionele activiteiten in België volop in ontwikkeling met dedicated
  - Voorbereidingen ICT, data, inkoop en supply chain in volle gang
- Belgische concurrentie zet primair in op het verzet via de vergunning- en bezwaarprocedures i.p.v. concurrentie met open vizier
- Sligro verwacht in 2018 haar eerste vestiging in Antwerpen te openen
- Traject voor 2e locatie in Brugge is opgestart
- 2017 staat in het teken van de afronding van bovenstaande acties en het opstarten van de bouw van OBS Antwerpen



- Java overgenomen in februari en per maart geconsolideerd in onze cijfers
- Java heeft over 2016 in 10 maanden € 106 mln omzet bijgedragen
- De Belgische Foodservice markt was, mede door de vreselijke aanslagen in Brussel, onrustig
- Impact 'witte kassa' in horeca merkbaar in de markt, minder impact op marktsegmenten Java
- 2016 heeft in het teken gestaan van:
  - Ontvlechten Java en het koffiebedrijf dat in handen van de familie blijft
  - Aanpassingen processen, systemen en organisatie aan SFG
  - Opstarten van de bouw van het nieuwe Java diepvries DC (open H1 2017)
  - Samenwerking met SFG collega vormgeven
- Tijdens deze transitie zijn omzet en marge op peil gebleven en is een belangrijk deel van de verwachte synergiën voor de komende jaren ingevuld



- In december 2016 kondigden we de overname van Tintelingen aan
- Tintelingen is gespecialiseerd in zogeheten eigen-keuze kerstgeschenken en levert daarvoor fysieke of digitale geefmomenten aan bedrijven
- Tintelingen (boekjaar 2015/2016 \*):
  - € 8 mln omzet
  - 250.000 geefmomenten
  - 11 FTE
- We streven ernaar de transactie in juni 2017, na afloop van het Tintelingen boekjaar 2016/2017 \*, te formaliseren

tintelingen  
het beste cadeau



\* Tintelingen kent een gebroken boekjaar

# Overname ISPC België (Exquisite Food NV)

- Aankondiging verwachte overname 23 januari 2017
- Een tweede stap in België, in het marktsegment van Sligro
- Kenmerken ISPC in België
  - Exclusieve groothandel voor de foodprofessional
  - Twee cash & carry locaties met 'OBS', Luik en Gent
  - Visbedrijf in Brussel, Ocean Marée
  - € 86 mln omzet
  - Ongeveer 250 medewerkers in dienst
- De gezamenlijke omzet van Sligro, Java en ISPC creëert een stevige top-5 positie in België (berekend marktaandeel 4,8%)



- Opening inspiratielab ZiN
  - 30-11-2016: Opening door HM Koningin Mathilde van België
  - 13-01-2017: Ingebruikname voor klanten en relaties
- Q1 2017 staat in het teken van:
  - Pilottrainingen ZiN
  - Eerste grote evenementen
- Daarna verdere uitrol

*ZiN blijft foodprofessionals inspireren met smaakmakende sessies, presentaties, opleidingen en culinaire events. Met als ultiem doel de opgedane inspiratie en kennis door te vertalen naar tastbare oplossingen voor vandaag én morgen*



# Vooruitzichten



- Herstel zet door in onze afzetmarkten in zowel Nederland als België
- Promoties en acties blijven belangrijk voor alle marktsegmenten
- We bouwen gestaag door aan Sligro 3.0
- Uitrol Online 3.0 naar alle Foodservice bezorgklanten
- Verdere uitrol en verbetering van de EMTÉ 3.0 formule en herstel omzet in EMTÉ 2.0
- Uitwerken omnichannel routes
- Afgelopen jaar is stevig gebouwd aan de toekomst van SFG. Er is al veel werk verzet in de gehele organisatie maar het komende jaar nog veel werk te verzetten.  
Wij gaan 'dóórbouwen aan de toekomst'
- Wij onthouden ons, zoals te doen gebruikelijk, van concrete voorspellingen



# Agendapunt 4

---



Sligro Food Group N.V.

Agendapunt 4: jaarstukken (vanaf blz. 99)

Agendapunt 4a: Uitvoering van het beloningsbeleid in 2016

Agendapunt 4b: Presentatie inzake de controle van de jaarrekening      Jan Hendriks (Deloitte)

## Vragen over de jaarrekening

Agendapunt 4c: Vaststelling van de jaarrekening 2016 (*besluit*)

Agendapunt 4d: Reserverings- en dividendbeleid (*besluit*)

Agendapunt 4e: Vaststelling van de winstverdeling over 2016 (*besluit*)

Agendapunt 4f: Décharge Directie (*besluit*)

Agendapunt 4g: Décharge Raad van Commissarissen (*besluit*)

# Agendapunt 4b

---



Sligro Food Group N.V.

**Agendapunt 4b: Presentatie inzake de controle van de jaarrekening Jan Hendriks (Deloitte)**



**Sligro Food Group N.V.**

Presentatie van de controlerend accountant

*Aspire with assurance*

Audit 

# Jaarrekeningcontrole 2016

## Controleverklaring

### BESTUURSVERSLAG

- Opgesteld overeenkomstig titel 9 boek 2 BW
- Niet tegenstrijdig met de jaarrekening
- Bevat geen materiële onjuistheden

### KERNPUNTEN

- Inschatting leveranciersbonussen en promotionele bijdragen
- Verkoopcondities verkoopcontracten Foodservice
- Belgische activiteiten



### MATERIALITEIT

- Voor de jaarrekening als geheel hebben wij de materialiteit op €6,9 mio bepaald.

### REIKWIJDTE

- De geconsolideerde jaarrekening omvat de Nederlandse activiteiten en de Belgische component Java.
- Voor de controle op Java hebben wij gebruik gemaakt van de werkzaamheden van Deloitte België.
- De Nederlandse vennootschappen zijn allen door Deloitte Nederland gecontroleerd

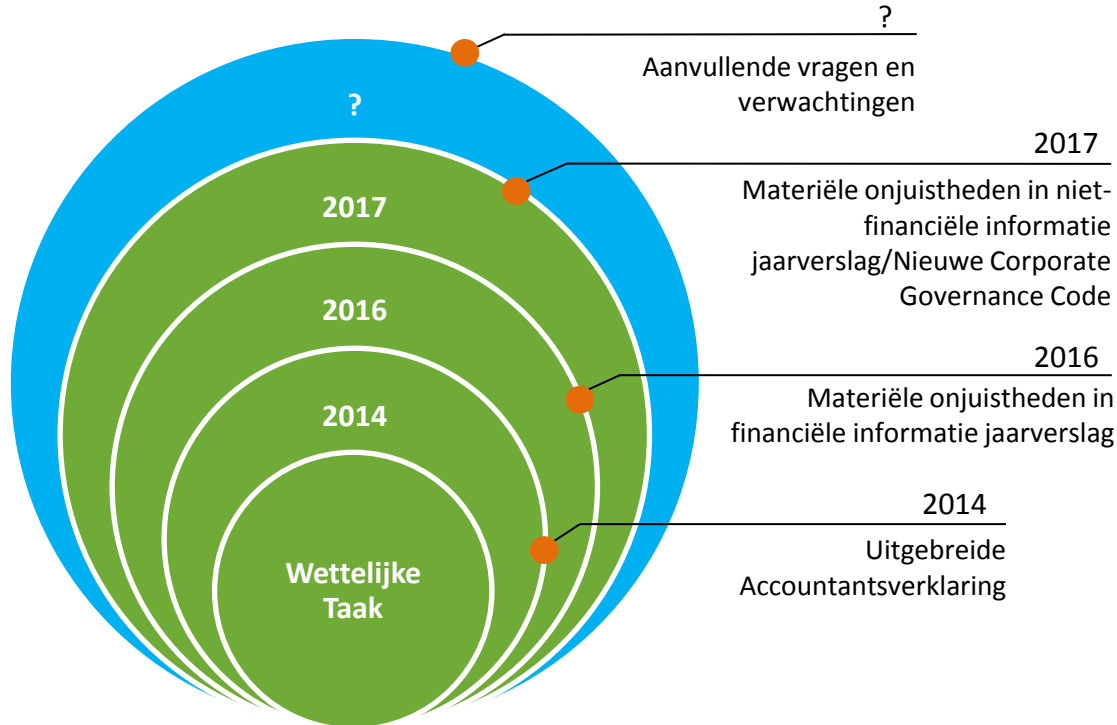
# Accountantscontrole Ontwikkelingen (en verwachtingen)



Extra controlestappen (onderwerp van discussie tussen VEB en NBA)



Onderzoek op basis van informatie afkomstig uit de jaarrekeningcontrole





Sligro Food Group N.V.

---



Sligro Food Group N.V.

---



# Agendapunt 4

---



Sligro Food Group N.V.

Agendapunt 4: jaarstukken (vanaf blz. 99)

Agendapunt 4a: Uitvoering van het beloningsbeleid in 2016

Agendapunt 4b: Presentatie inzake de controle van de jaarrekening      Jan Hendriks (Deloitte)

## **Vragen over de jaarrekening**

### **Agendapunt 4c: Vaststelling van de jaarrekening 2016 (*besluit*)**

Agendapunt 4d: Reserverings- en dividendbeleid (*besluit*)

Agendapunt 4e: Vaststelling van de winstverdeling over 2016 (*besluit*)

Agendapunt 4f: Décharge Directie (*besluit*)

Agendapunt 4g: Décharge Raad van Commissarissen (*besluit*)

# Agendapunt 4

---



Sligro Food Group N.V.

Agendapunt 4: jaarstukken (vanaf blz. 99)

Agendapunt 4a: Uitvoering van het beloningsbeleid in 2016

Agendapunt 4b: Presentatie inzake de controle van de jaarrekening      Jan Hendriks (Deloitte)

## Vragen over de jaarrekening

Agendapunt 4c: Vaststelling van de jaarrekening 2016 (*besluit*)

**Agendapunt 4d: Reserverings- en dividendbeleid (*besluit*)**

Agendapunt 4e: Vaststelling van de winstverdeling over 2016 (*besluit*)

Agendapunt 4f: Décharge Directie (*besluit*)

Agendapunt 4g: Décharge Raad van Commissarissen (*besluit*)

# Agendapunt 4d

---

## **Agendapunt 4d: Reserverings- en dividendbeleid**

# Reserverings- en dividendbeleid

---

- Voorstel tot wijziging van het reserverings- en dividendbeleid met ingang van 2017, over het boekjaar 2016.
- Verhoging van het uitkeringspercentage voor het reguliere dividend van 50 % naar 60 %, van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat
- De verhoging wordt voorgesteld omdat:
  - de financiële positie van Sligro Food Group onverminderd sterk is, en
  - de financiering van investeringen of acquisities hierdoor niet wordt beperkt
- Verder geen wijzigingen in het reserverings- en dividendbeleid
- Regulier dividend en variabel dividend in contanten
- Interim-dividend en slotdividend

# Agendapunt 4

---

Agendapunt 4: jaarstukken (vanaf blz. 99)

Agendapunt 4a: Uitvoering van het beloningsbeleid in 2016

Agendapunt 4b: Presentatie inzake de controle van de jaarrekening      Jan Hendriks (Deloitte)

## Vragen over de jaarrekening

Agendapunt 4c: Vaststelling van de jaarrekening 2016 (*besluit*)

Agendapunt 4d: Reserverings- en dividendbeleid (*besluit*)

**Agendapunt 4e: Vaststelling van de winstverdeling over 2016 (*besluit*)**

Agendapunt 4f: Décharge Directie (*besluit*)

Agendapunt 4g: Décharge Raad van Commissarissen (*besluit*)

# Agendapunt 4e

---



Sligro Food Group N.V.

## **Agendapunt 4e: Vaststelling van de winstverdeling**

# Vaststelling van de winstverdeling over 2016

---

- Voorstel tot uitkering per aandeel over het jaar 2016 van:
  - een *regulier dividend* van € 1,00 in contanten (= uitkeringspercentage van 60 % aangezien de winst per aandeel € 1,67 bedraagt), en
  - een *variabel dividend* van € 0,30
- Totaal dividend bedraagt derhalve € 1,00 + € 0,30 = € 1,30 (2015: € 1,20)
- Van het totale dividend is op 3 oktober 2016 reeds € 0,45 als interim-dividend betaald, zodat een slotdividend resteert van € 0,85

# Agendapunt 4

---

Agendapunt 4: jaarstukken (vanaf blz. 99)

Agendapunt 4a: Uitvoering van het beloningsbeleid in 2016

Agendapunt 4b: Presentatie inzake de controle van de jaarrekening      Jan Hendriks (Deloitte)

## Vragen over de jaarrekening

Agendapunt 4c: Vaststelling van de jaarrekening 2016 (*besluit*)

Agendapunt 4d: Reserverings- en dividendbeleid (*besluit*)

Agendapunt 4e: Vaststelling van de winstverdeling over 2016 (*besluit*)

**Agendapunt 4f: Décharge Directie (*besluit*)**

Agendapunt 4g: Décharge Raad van Commissarissen (*besluit*)



# Agendapunt 4

---



Sligro Food Group N.V.

Agendapunt 4: jaarstukken (vanaf blz. 99)

Agendapunt 4a: Uitvoering van het beloningsbeleid in 2016

Agendapunt 4b: Presentatie inzake de controle van de jaarrekening      Jan Hendriks (Deloitte)

Vragen over de jaarrekening

Agendapunt 4c: Vaststelling van de jaarrekening 2016 (*besluit*)

Agendapunt 4d: Reserverings- en dividendbeleid (*besluit*)

Agendapunt 4e: Vaststelling van de winstverdeling over 2016 (*besluit*)

Agendapunt 4f: Décharge Directie (*besluit*)

**Agendapunt 4g: Décharge Raad van Commissarissen (*besluit*)**



# Algemene Vergadering van Aandeelhouders

22 maart 2017