

Deze transformatie heeft nog niet gebracht wat ervan werd verwacht. Dat is zowel te zien in de resultaten als in de beurskoers. Voor de verkoop van Emté maakte Sligro nog 82 miljoen euro nettowinst op bijna 3 miljard euro omzet. Vorig jaar was dat gezakt naar 34 miljoen euro nettowinst op ruim 2,3 miljard euro. Het aandeel Sligro piekte ook ongeveer op het moment dat de verkoop van de supermarkten werd afgerond in juli 2018.

Sindsdien is het ruim gehalveerd. Het bedrijf heeft last van aanloopverliezen in België. De eind 2018 geopende vestiging in Antwerpen zit bijvoorbeeld nog een flink stuk af van winstgevendheid. Verder heeft Sligro nog niet de vruchten kunnen plukken van een samenwerking met Heineken. De vaste kosten zijn ondertussen nog relatief hoog, een erfenis van de tijd dat Emté nog aan boord was. Hier bovenop heeft het bedrijf een claim van het consortium Jumbo & COOP ontvangen. Het consortium suggereert dat in het kader van de Emté-transactie een onjuist beeld zou zijn gegeven van Emté's historische winstgevendheid.

Al met al lijkt het concern door zwaar weer te gaan. Bestuursvoorzitter Koen Slippens noemde 2019 al een transformatiejaar, maar het lijkt erop dat Sligro ook de komende jaren druk zal zijn om het huis op orde te krijgen. Slippens, kleinzoon van oprichter Abel Slippens, vertelt hoe aandeelhouders de situatie bij Sligro moeten zien.

1 Deelt u het beeld dat Sligro door zwaar weer gaat?

“We zitten in een periode van transitie en in die periode is het buiten dan ook nog wat guur weer. Tegelijk zijn we ervan overtuigd dat we de juiste dingen aan het doen zijn voor de toekomst en hebben er vertrouwen in dat dat ook tot resultaat zal leiden. We hebben een aantal bewuste strategische keuzes gemaakt waarbij de kost voor de baat uit gaat. Of die plannen allemaal even voorspoedig gaan als we van tevoren hadden gehoopt of verwacht, is de vraag. Het zijn echter wel allemaal dingen, zoals de investering in België, waarvan we gewoon weten dat die niet meteen beginnen met een positief resultaat.”

2 Waarom verloopt de uitbreiding in België minder voorspoedig?

“We hebben grote investeringen gedaan in België, terwijl de omzetgroei wat langzamer tot stand komt dan wij gepland hadden. In het geval van de vestiging in Antwerpen komen we na de vergunningsperikelen wat trager uit de startblokken, maar zien we nu stap voor stap groei. Deze vindt in hoge mate via bezorging plaats. Het toevoegen van ongeveer honderdvijftigduizend euro aan omzet per week die momenteel vanuit Nederlandse vestigingen in België wordt geleverd, gaan we in de loop van dit jaar doen. Die gaat logischerwijs natuurlijk naar België, want dat is veel makkelijker. We willen alleen eerst dat Antwerpen goed uitgerust is voordat we die omzet doorschuiven. Verder ligt het deels aan vergunningaanvragen die langzamer lopen dan wij verwacht hadden en deels aan het feit dat het gewoon wat langer duurt voordat de klant de overstap maakt. Je ziet dat de Belgische klant een klant is die best loyaal is en iets langer de kat uit de boom kijkt.”

'SLIGRO HEEFT EEN AANTAL BEWUSTE STRATEGISCHE KEUZES GEMAAKT WAARBIJ DE KOST VOOR DE BAAT UIT GAAT'

3 Hoe groot wilt u worden in België?

“We hebben zo'n vijftig zelfbedieningsvestigingen in Nederland, dan zou je in theorie zeggen dat we er een stuk of dertig in België moeten hebben. Toch zien wij dat vandaag de dag wat anders. Wij denken dat het ergens rond de tien zal zijn. Dan kun je er in de grote steden een aan de noordkant en een aan de zuidkant neerzetten. Nu hebben we er drie in het format Sligro-ISPC: in Luik, Gent en Antwerpen, en JAVA in Rotselaar die zich meer richt op de institutionele markt, Rotselaar is puur bezorging voor JAVA. Na de SAP-implementatie kunnen zowel Rotselaar als Antwerpen, Gent en Luik voor alle klantengroepen worden ingezet. We hebben daar dus al een basis en een goede positie om verder te kunnen groeien. Ongetwijfeld zal, naast Rotselaar en Antwerpen, de komende tijd ook in de regio Gent nog een bezorgingsvestiging komen om zo Vlaanderen goed af te dekken. Het tempo waarin die omzet komt, kunnen we niet helemaal inschatten, het zal gewoon klant voor klant moeten gebeuren. Als het iets langer duurt, dan is dat zo en dan denk ik dat er nog geen man overboord is.”

4 In het jaarverslag werd gesteld dat de vaste kosten te hoog zijn bij het huidige omzetniveau. Wat kunt u daaraan doen?

“Wat wij gezegd hebben, is dat we na de verkoop van Emté de kostenstructuur weer in balans moesten brengen. Dat is logisch als je 30 procent van je omzet verkoopt terwijl maar een deel van de kosten meegaat. Dat hebben we de afgelopen anderhalf jaar intensief gedaan. We hebben een reorganisatie doorgevoerd op het hoofdkantoor. Die was eind 2019 ongeveer afgerond. Dan blijft er een aantal kostenposten die min of meer vaststaan. Ik bedoel dan het gebouw waarin het