



Het bedrijf

Interbrew is één van de oudste brouwers ter wereld en tegelijkertijd de nieuwste speler in de wereldbiermarkt. Het op de beurs van Euronext Brussel genoteerde bedrijf met maatschappelijke zetel in België, heeft brouwerijen in 19 landen: op het Amerikaanse continent, in West-Europa en in opkomende markten.

Op het Amerikaanse continent bevinden onze dochterondernemingen zich in Canada, Cuba en de Verenigde Staten. In Mexico bezitten we een minderheidsaandeel van 30 % in FEMSA. In West-Europa hebben we dochterondernemingen in België, Frankrijk, Nederland, Groot-Brittannië en Luxemburg. Voor Italië en Zweden hebben we licentieafspraken gesloten. In Centraal-Europa hebben we dochterondernemingen in Bosnië-Herzegovina, Bulgarije, Kroatië, de Tsjechische Republiek, Hongarije, Montenegro en Roemenië. In Oost-Europa sloten we joint ventures in Rusland en Oekraïne. Onze Zuidoost-Aziatische dochterondernemingen bevinden zich in Korea en China, terwijl we licentieovereenkomsten sloten in Australië en Nieuw-Zeeland en een regionaal verkoopskantoor oprichtten in Singapore. De bieren van Interbrew worden wereldwijd in meer dan 110 landen verkocht.

Onze kracht schuilt in onze portfolio. Het wereldmerk Stella Artois, de internationale speciale bieren Hoegaarden, Leffe, Bass Ale en BelleVue, en de lokale merken zoals Jupiler, Labatt Blue, OB Lager, Ozujsko en Klinkskoye leveren ons de leiderspositie of de tweede plaats op in bijna elke markt waar we aanwezig zijn. Interbrew is terecht The World's Local Brewer®.

“ Interbrew is één van de oudste brouwers ter wereld en tegelijkertijd één van de jongste spelers in de wereldbiermarkt.”





Interbrew aan het begin van 2000

Interbrew kent een ongeëvenaarde groei. Tussen 1995 en 1999 hebben we onze omzet verdubbeld door het volume te verhogen van 26m tot 55,7m hectoliter. Desondanks zijn we ervan overtuigd dat je geen overname moet doen omwille van de schaalvergroting alleen. Interbrew groeit niet door zomaar bijkomende brouwerijen op te nemen in de groep, maar vooral door overnames van brouwerijen die zelf nog groeipotentieel bezitten. Groei is voor ons meer het impliciete resultaat van externe groei, de rechtvaardiging, het uiteindelijke doel.

Na de overname van een bedrijf, introduceren we nieuwe initiatieven en investeringen die het bedrijf omvormen van een bedrijf in de etalage tot een geliefde onderneming. Daarbij is expertise even belangrijk als de financiële middelen die we hiervoor reserveerden. Die middelen moeten efficiënt worden besteed. We streven met discipline opbrengst na.

Na een acquisitie streven we er eerst en vooral naar de opbrengst van het geïnvesteerde vermogen te verhogen. Volgens onze filosofie ontvangt het management een bonus voor hoogwaardige prestaties, voor organische groei van de inkomsten vóór interesten en belastingen (EBIT). Indien de opbrengst op het geïnvesteerd vermogen (ROIC) stijgt, dan stijgt ook de bonus van de topmanagers. Indien hij daalt, daalt de bonus evenredig.

Misschien leek onze totale opbrengst van 10,4 % in 1999 wat mager uitvallen tegenover de beste internationale prestaties; maar dat cijfer verhulde het echte verhaal. Bijna de helft van het geïnvesteerde kapitaal, 41 %, slaat op de recente overnames in Korea en Oost-Europa. In de aanvangsfase hebben ze slechts een kleine opbrengst opgeleverd. Op basis van de ervaring uit de overige regio's verwachten we nu groei. Het rendement op het geïnvesteerde kapitaal tussen 1996 en 1999 is overal gestegen. Op het Amerikaanse continent van 12,5 % naar 17,9 %; in Centraal-Europa van 13,3 % naar 20,1 %; in West-Europa van 19,6 % naar 25,1 %. Waar we het langst aanwezig zijn, realiseren we zowat de beste resultaten in de sector.

Omdat we totnogtoe in staat waren om ons rendement continu te verbeteren, hebben we een dubbel voordeel gecreëerd – zowel op het vlak van de verkoop als op het vlak van de winst. De cijfers van de samengestelde groei van 1992 tot 1999 tonen dit aan: de volumes namen toe met 12,5%, de EBITDA (resultaat voor interesten, belastingen, afschrijvingen en waardeverminderingen) met 21,4%, de nettowinst met 31,4%. En dit zelfs nog vóór Korea, Rusland en Oekraïne op volle toeren draaien.

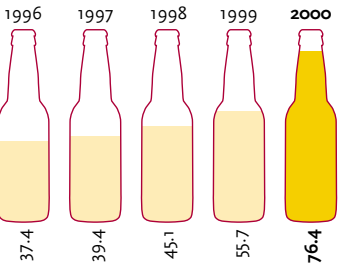
“ We geloven dat overnames niet alleen tot schaalvergroting moeten leiden maar een bepaald doel moeten hebben.”



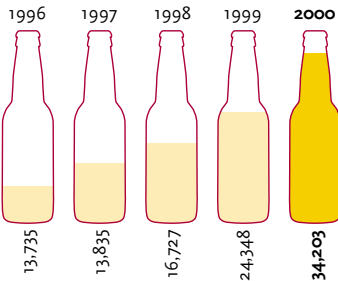
De Voorzitter van de Raad van Bestuur, Baron Paul de Keersmaeker, op de dag van de eerste notering.

Kerncijfers

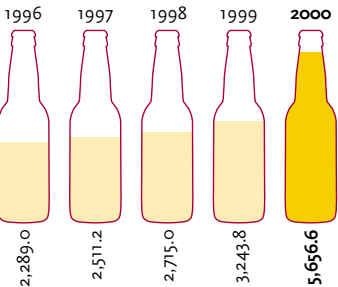
Volume (in miljoen hl)



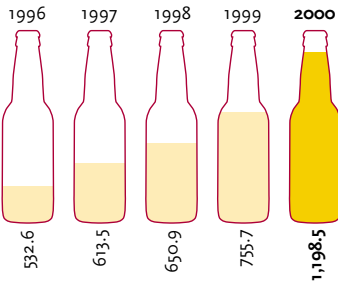
Werknemers



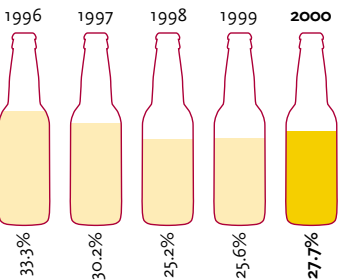
Netto-omzet (1)
(in miljoen euro)



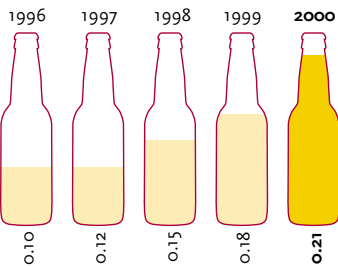
EBITDA (2)
(in miljoen euro)



Pay out ratio



Dividend per aandeel (euro)



	2000	1999	1998	1997	1996
Volume (in miljoen hl)	76.4	55.7	45.1	39.4	37.4
Netto-omzet (1) (in miljoen euro)	5,656.6	3,243.8	2,715.0	2,511.2	2,289.0
EBITDA (2) (in miljoen euro)	1,198.5	755.7	650.9	613.5	532.6
Bedrijfswinst (in miljoen euro)	644.4	418.8	383.0	354.8	299.1
Netto-winst (aandeel van de groep) (in miljoen euro)	- 910.1	230.3	190.1	132.3	100.8
Netto-winst (aandeel van de groep) (vóór de buitengewone afschrijving van de Bass goodwill)	324.6	230.3	190.1	132.3	100.8
Cash flow uit activiteiten (in miljoen euro)	715.3	522.9	438.3	415.6	423.9
Marktcapitalisatie (in miljoen euro)	15,865.2	NVT	NVT	NVT	NVT
Aangepaste netto-winst per aandeel (3) (4) (euro)	1.21	0.82	0.69	0.51	0.46
Dividend per aandeel (3) (euro)	0.21	0.18	0.15	0.12	0.10
Pay out ratio	27.7% (5)	25.6%	25.2%	30.2%	33.3%
Gemiddeld aantal aandelen (per duizend)	333.386	322.868	321.822	321.728	321.520
Volledig verwaterde aandelen (per duizend)	436.385	332.196	336.102	338.380	338.442
Aandelenprijs Hoog (euro)	38.1	NVT	NVT	NVT	NVT
Aandelenprijs Laag (euro)	34.0	NVT	NVT	NVT	NVT
Aandelenprijs Jaareinde (euro)	37.12	NVT	NVT	NVT	NVT
Rendement op geïnvesteerde kapitalen (%)	11.7	10.4	12.6	14.2	12.5
Dekking cash interest	2.7	4.1	4.8	5.6	3.4
Verhouding schulden-kapitaal	0.75	1.34	1.53	1.13	1.38

(1) Omzet min accijnzen

(2) Bedrijfswinst plus waardevermindering en afschrijving en afschrijving van Goodwill
EBITDA geeft de impact van de uitzonderlijke inkomsten (uitgaven) niet weer

(3) Aangepast voor de aandelensplitsingen

(4) Netto-winst (aandeel van de groep) plus afschrijving van goodwill, gedeeld door het
gemiddeld aantal uitstaande aandelen

(5) Bruto-dividend/Netto-winst (aandeel van de groep) exclusief Bass afschrijving



Brief aan de aandeelhouders

Resultaten in 2000

Elk jaar gaat de groei van Interbrew er snel op vooruit. In het verleden was het reeds een succesverhaal, en 2000 vormde hierop geen uitzondering. Ongetwijfeld herinnert u zich nog dat 2001 voor Interbrew begon met een opdoffer. Het onverwacht strenge oordeel van de Britse mededingingsautoriteiten, dat ons het recht ontzegde om de Engelse bieractiviteiten van Bass over te nemen, was een grote tegenslag. We willen niet ontkennen dat het een slechte dag was. Maar elke onderneming heeft groeipijnen en de onze heeft er minder gehad dan andere. Toch bleef het vertrouwen in Interbrew ongeschonden en dat is essentieel.

Om deze reden hebben we beslist dat het geen zin had om in deze 'Brief aan de aandeelhouders' de betwiste Bass-overname in de cijfers op te nemen. Terwijl we dit schrijven is de overname nog steeds niet beslecht. We hebben deze zaak immers aanhangig gemaakt voor de rechtbank in het Verenigd Koninkrijk. Met andere woorden, de resultaten die we in dit jaarverslag voorstellen – met betrekking tot volumes, inkomsten en winst – zijn die voor de Interbrew-groep zonder Bass in Groot-Brittannië. Daardoor zijn er geen twijfels over wat wordt beschreven. U kan onze resultaten dus beoordelen zonder rekening te moeten houden met Bass.

We brengen verslag uit over een beslissend jaar voor Interbrew. We hebben onze intrede gedaan op de Britse markt door eerst de bieractiviteiten van Whitbread en daarna die van Bass over te nemen. In Oekraïne namen we Rogan over. Maar bovenal hebben we met onze introductie op de Euronext-beurs in Brussel een belangrijke stap gezet voor de toekomst van het bedrijf. Deze beursintroductie mogen we trouwens gerust een succes noemen: het aanbod werd immers 4,5 maal overschreven. De manier waarop de beleggers Interbrew op de markt onthaald hebben, heeft ons bedrijf een flinke duw in de rug gegeven.

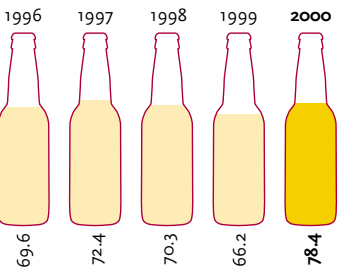
Dat was dus de echte verandering. Maar in het onderliggend verhaal valt weinig of geen verandering te noteren. Interbrew bleef eens te meer goede resultaten boeken. Bijna tien jaar lang zetten we de beste resultaten neer en 2000 vormde hierop geen uitzondering. Onze volumes stegen met 25,5 %, van 55,7m tot 69,9m hectoliter (exclusief de bieractiviteiten van Bass in het Verenigd Koninkrijk), waarvan 3,2 % gerealiseerd werd door autonome groei. De volumes in de opkomende markten stegen met meer dan de helft als we de 7,7m hectoliter aan verworven volume en 1,2m hectoliter autonome groei toevoegen. Ze vertegenwoordigen nu 46,8% van het totale volume.

“ We deden reeds
een decennium
lang beter
dan de markt
en muntten
opnieuw uit in
2000”

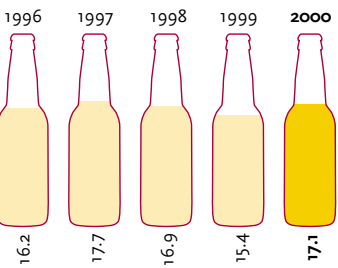


Brief aan de aandeelhouders

Netto-omzet per hectoliter (euro) (1)



EBITDA per hectoliter (euro) (1)



(1) Volumes exclusief FEMSA, vermits ze geen netto-omzet en EBITDA genereren.

Niet alleen hebben we een groter volume gerealiseerd, maar elke verkochte hectoliter heeft voor ons meer opgeleverd, ondanks het hogere aandeel van de opkomende markten. De netto omzet per hectoliter steeg met 18,4 %: van 66,2 euro naar 78,4 euro. Toch leidde de veranderde geografische situatie tot een terugval in de EBITDA-marge met 1,5 procentpunt, van 23,3 % naar 21,8 %, en in de EBIT-marge met 0,9 procentpunt, van 12,9 % naar 12,0 %.

Als gevolg van onze externe expansie en autonome groei is de samengestelde groei van de EBITDA sinds 1992 beter gebleken dan de cijfers die werden verstrekt ten tijde van de beursintroductie. Onze nettowinst na belasting liet echter de gevolgen zien van de Bass-overname en de invloed van de intrestkosten. Wanneer we de Engelse activiteiten van Bass niet mee rekenen – zoals eerder vermeld in deze Brief aan de aandeelhouders – kijken we aan tegen een verlies van 922,3m euro. Indien de afschrijving van goodwill voor Bass ook uitgesloten wordt, dan noteren we een nettowinst na belastingen van 312,4 m euro (na opname van het aandeel door onze partners). De gecorrigeerde winst per aandeel steeg met 35,4 %.

Ons dividendbeleid voorziet een uitbetaling van dividenden tussen een vierde tot een derde van onze nettowinst na belasting, terwijl we een meerderheid van onze inkomsten behouden om de verdere groei te financieren. De dividenden hadden de laatste vier jaar een jaarlijks samengesteld groeipercentage van 20,5 %, en voor 2000 steeg het dividend per aandeel opnieuw met 16,7 %.

De Raad van Bestuur stelt voor een dividend uit te keren van 0,21 euro per aandeel of een totaal dividenduitkeer van 89,8 m euro. Indien dit wordt goedgekeurd zal het netto-dividend uitbetaald worden vanaf 25 april 2001 tegen de aflevering van coupon nummer 1, aangehecht aan Interbrew's nieuwe aandelen aan toonder.

Al deze groeicijfers zijn niet uit het niets ontstaan. Ons succes is te danken aan het groot aantal medewerkers die uitstekend werk hebben verricht. Ze zijn tegemoet gekomen aan de wensen van de klant, ze hebben snel beslist, bleven steeds een stapje voor op de concurrentie, werkten perfect samen en legden persoonlijke integriteit aan de dag. We feliciteren hen en danken hen voor hun toewijding, professionalisme en doorzettingsvermogen.

De beursintroductie als kroon op het werk van een strategisch plan

In 1999 hebben we het bedrijf samengebracht onder een ééngemaakte managementstructuur. Dit was een noodzakelijke eerste stap om de financiële markt te benaderen. Tegelijk voorzag ons plan in verdere strategische groei. We beslisten Kronenbourg niet over te nemen omdat we weigerden een strategische premie te betalen. Daarna hebben we de oversteek gemaakt naar Groot-Brittannië. We verwierven in mei de Whitbread Beer Company en kregen zodoende in het Verenigd Koninkrijk Stella Artois opnieuw in eigen handen. In augustus namen we Bass Brewing over om onze Britse portfolio te vervolledigen en synergieën te creëren. Zelfs het feit dat de mededingingsautoriteiten in januari 2001 de acquisitie van de brouwactiviteiten van Bass Brewers in Groot-Brittannië geblokkeerd hebben, heeft niets veranderd aan onze intentie om een stevige en vastberaden speler te zijn in de Britse markt.

We hebben Interbrew in het verleden steeds geleid alsof het een beursgenoteerd bedrijf was. Deze visie vormde een belangrijk element in de voorbereiding van onze beursintroductie. Externe onafhankelijke bestuurders maken al meer dan 10 jaar deel uit van onze Raad van Bestuur. Onze verslaggeving is transparant. We hebben in België het voortouw genomen inzake corporate governance. En dus was het een kleine stap van een privé- naar een beursgenoteerd bedrijf.

De aanwezigheid van externe investeerders zal geen invloed hebben op de basisprincipes van Interbrew. We beheren een goed draaiend bedrijf en doen investeringen die meer vereisen dan een 'hic et nunc' beoordeling. De investeerders zijn op onze beursintroductie ingegaan omdat we een langetermijnwaarde gecreëerd hebben voor het bedrijf en dat willen we ook zo houden. Dankzij de beursintroductie hebben we een betere basis voor toekomstige groei – een versterkte balans, liquiditeitsvermogen, en toegang tot de financiële markten.



Brief aan de aandeelhouders

“ Met 90,7% van onze volumes buiten België zijn we reeds de meest internationale brouwer ter wereld.”

Interbrew strategie

Ons succes is eenvoudig te verklaren. Neem nu de bekendste biermerken ter wereld. Als u alle topmerken zou opnoemen die u meteen voor de geest komen, dan zal u ongetwijfeld een aantal merken opsommen die gezamenlijk wereldwijd slechts 10 % marktaandeel bezitten buiten hun thuisland. Al de rest is binnenlands volume. De bierindustrie is een zaak van lokale merken. Brouwers moeten zich dus concentreren op lokale merken en zich cultureel instellen op die lokale markt. Dat is de basis van onze strategie.

Het zou goed zijn, maar niet uitstekend, als we enkel over sterke lokale platformen zouden beschikken. Het zou aangenaam zijn, maar niet voldoende, als we enkel wereldbekende merken zouden bezitten. Zonder een lokaal platform moet een internationaal merk zijn eigen infrastructuurkosten betalen. Het is beter sterke lokale merken te hebben met voldoende kritische massa om de algemene kosten te dekken, en daar dan premium merken aan toe te voegen. Dit is de meest rendabele weg – het lokale platform plus de premium portfolio. Kortom, het model dat Interbrew hanteert. Vandaar dat het thema van dit jaarverslag ‘portfolio’ is.

Het concept van onze portfolio is drievoudig – een portfolio van afzetgebieden, een portfolio van merken en een portfolio van expertise. De portfolio van de afzetgebieden vormt het sleutelement in onze ontwikkeling. Interbrew is geëvolueerd van een overwegend Europese speler naar een bedrijf met een wereldwijd evenwichtige geografische spreiding. Met 90,7% volume in het buitenland zijn we nu al de meest internationale brouwer ter wereld. Het bedrijf maakt winst in alle regio's en realiseert 46,8 % van zijn volume in opkomende markten met een hoog groeipotentieel.

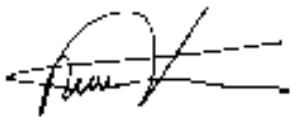
Om The World's Local Brewer te kunnen zijn, is een sterke merkenportfolio een absolute voorwaarde. Het is dan ook onze eerste doelstelling om sterke, gezonde en belangrijke lokale merken te hebben met een sterke marktpenetratie. Daarna vervullen we de lokale portfolio met premium merken die goed zijn voor hogere marges. Goed zijn op de lokale markten is dan ook een fundamenteel onderdeel van onze strategie. En dat leidt ons tot de expertise.

Onze internationale ervaring is ons enkel van nut als we ze op de juiste manier voor elke lokale markt aanwenden. We volgen voortdurend deze gedragslijn: een lokale brouwer en een internationaal bedrijf. Kunnen we beide tegelijk zijn? Dat kan, als we een lokale houding combineren met internationale expertise. Onze portfolio van expertise is datgene wat externe groei in autonome groei omzet. Ondanks onze schitterende resultaten kunnen we nog verbeteren. De industrie is nog niet zo geavanceerd en er is nog potentieel in het beter benutten van wat we bezitten.

Een blik in de toekomst

Over het potentieel van ons bedrijf zijn we optimistisch. Wij werken in een positieve omgeving – bevolkingsgroei, toename van het BBP en de positionering van het bier als drank voor matige drinkers. Niettemin moet de bierindustrie met een aantal toenemende onzekerheden afrekenen zoals de vraag van de consument, de concurrentiedruk, de muntschommelingen, de veranderende belastingen, de politieke of economische instabiliteit in sommige landen en de strengere wetgeving inzake consumptie, reclame en gezondheid. Enkele of al deze elementen samen kunnen een invloed hebben op ons bedrijf.

Nochtans zijn de groeimogelijkheden via een voortgezette consolidering enorm. De top drie van de brouwers heeft slechts 20 % van de markt in handen – een klein aandeel vergeleken met de meeste andere consumptiegoederen. Wij zullen onverkort onze rol van actieve consolidator verder opnemen en verwachten dat we blijvend kunnen deelnemen aan de rationalisering van de industrie. Wat we doen zal onze huidige afzetgebieden ten goede komen en versterken wat we reeds bezitten. De ware uitdaging ligt nog altijd voor ons.



Baron Paul De Keersmaecker
Voorzitter van de Raad van Bestuur



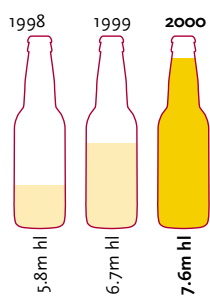
Hugo Powell
Chief Executive Officer



Onze merken



Volumegroei – Stella Artois



WERELDMERK

Stella Artois is nu het zevende pilsmerk in de wereld, en geen enkel van de top-tien-merken groeit sneller.

CENTRAAL-EUROPA



OOST-EUROPA



AZIË



INTERNATIONALE SPECIALITEITEN



- Hoegaarden leidde de heropleving van het Belgische witbier in
- Leffe is het nummer 1 abdijbier in de wereld
- Belle-Vue is de meest verkochte gueuze ter wereld
- Bass Ale verkoopt nu meer in de Verenigde Staten dan in het Verenigd Koninkrijk

Onze activiteiten

	Volumes in 2000 (hectoliters)	Markt Positie	Markt aandeel	Aantal brouwerijen
Amerika	20.8m			
Canada	9.0m	Nr. 2	43.5%	8
Cuba	0.6m	Nr. 2	25.3%	1
Mexico	6.6m (5)	Nr. 2	43.9%	6
Verenigde Staten	4.6m	Nr. 2 (1)	14.3% (1)	1
West-Europa	29.6m			
België	6.5m	Nr. 1	55.8%	4
Frankrijk	2.7m	Nr. 3	10.1%	–
Luxemburg	0.3m	Nr. 1	41.9%	2
Nederland	2.6m	Nr. 2	15.2%	3
Interbrew UK	6.9m (6)	Nr. 4	10.5%	3
Bass Brewers	6.5m (7)	Nr. 2	22.2%	6
Export	2.3m	NVT	NVT	NVT
Licenties	1.8m	NVT	NVT	NVT
Opkomende markten	26.0m			
Bosnië-Herzegovina	0.1m	NVT	7.9%	1
Bulgarije	1.4m	Nr. 1	33.9%	4
Kroatië	1.6m	Nr. 1	40.6%	1
Tsjechische Republiek	0.8m (7)	Nr. 2	12.5%	3
Hongarije	2.1m	Nr. 2	29.1%	1
Montenegro	0.6m	Nr. 1	85%	1
Roemenië	1.4m	Nr. 3	12.1%	3
Rusland	7.9m	Nr. 2	13.9%	8
Oekraïne	2.0m (8)	Nr. 1	34%	4
China	0.4m	NVT	NVT	2
Korea	7.7m	Nr. 2	46.5%	3

(1) in het import- en specialiteitensegment in de Verenigde Staten
(2) Interbrew heeft managementcontrole

(3) economische waarde bedraagt 66%
(4) gebrouwen onder licentie

	Filiale	% stemrecht	Bekendste merknamen
	Labatt Breweries of Canada	100%	Labatt Blue, Blue Light, Kokanee, Alexander Keith's, Wildcat, Boomerang, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Budweiser (4)
	Bucanero	50%	Cristal, Bucanero
	FEMSA Cerveza	30%	Tecate, Sol, Dos Equis, Carta Blanca, Superior, Indio, Noche Buena, Bohemia
	Labatt USA	70%	Rolling Rock, Labatt Blue, Blue Light, Sol, Dos Equis, Tecate, Stella Artois, Bass, Leffe, Hoegaarden, Löwenbräu (4)
	Interbrew Belgium	100%	Jupiler, Stella Artois, Leffe, Hoegaarden, Hougaerdse Das, Belle-Vue, Safir, Vieux-Temps, Bass, Rolling Rock
	Brasseries Stella Artois	100%	Stella Artois, Loburg, Lutece, Leffe, Hoegaarden, Rolling Rock
	Brasseries de Luxembourg Mousel-Diekirch S.A.	27% (2)	Diekirch, Mousel, Grande Réserve, Leffe, Hoegaarden
	Interbrew Nederland	100%	Oranjeboom, Dommelsch, Hertog Jan, Witte Raaf, Elfde Gebod, Hougaerdse Das, Rolling Rock, Leffe
	Interbrew UK	100%	Stella Artois, Boddington, Whitbread, Hoegaarden, Leffe
	Bass Brewers	100%	Bass, Carling, Caffrey's, Worthington, Tennent's
	NVT	NVT	Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Belle-Vue
	NVT	NVT	Stella Artois
	Uniline	51%	Ozujsko, Bozicno, Tomislav, Stella Artois
	Kamenitza AD	83.7%	Kamenitza, Astika, Burgasko, Pleven, Stella Artois
	Plevensko Pivo AD	89.5%	
	Zagrebacka Pivovara	72%	Ozujsko, Stella Artois, Bozicno, Tomislav, Hoegaarden, Leffe, Belle-Vue, Rolling Rock, Labatt Blue, Labatt Ice
	Prague Breweries	96.4%	Staropramen, Branik, Ostravar, Velvet, Kelt, Mestan, Bratislav
	Borsodi Sörgyar	98.7%	Borsodi, Stella Artois, Kinizsi, Leffe, Hoegaarden, Belle-Vue, Rolling Rock, Holsten (4)
	Trebjesa	67.8%	Niksicko, Stella Artois
	Compania de Distributie National SA	80%	Bergenbier, Noroc, Hopfen König, Stella Artois
	Bianca Interbrew Bergenbier SA	51%	
	Proberco	77.5%	
	Interbrew EFES Brewery SA	50%	
	SUN-Interbrew	34% (2)(3)	Klinskoye, Tolstiaik, Sibirskaya Korona, Premier, Bavaria, Bag Beer, Viking, Rify, Pikur, Volzhanin
	SUN-Interbrew	34% (2)(3)	Chernigivskoye, Taller, Yantar, Cernyj Prints, Rogan
	Nanjing Jinling Brewery Company	80%	Jinling, Ice Best, Yali, Hu Pi
	Oriental Breweries	50% (2)	OB Lager, Cass, Cafri, Genus, Red Rock, Budweiser (4)

(5) 30% van het totale volume
(6) 7 maanden

(7) 4 maanden
(8) inclusief 1 maand Rogan

Corporate governance

In december 2000 werd Interbrew een beursgenoteerde vennootschap, maar zelfs als vennootschap in privé-eigendom was het één van de Belgische bedrijven dat op de meest doorgedreven manier de principes van corporate governance toepaste. Meer dan een decennium lang werden de bevoegdheden van zowel Raad van Bestuur als het Executive Management Committee duidelijk omschreven en gedurende diezelfde periode werd hun taak regelmatig herzien.

De Raad van Bestuur

Interbrew's Raad van Bestuur telt 12 leden, benoemd tijdens de aandeelhoudersvergadering. Zeven bestuurders vertegenwoordigen de aandeelhouders die een beslissende invloed uitoefenen op de vennootschap. De andere vijf zetelen als onafhankelijken, gekozen omwille van hun bijzondere persoonlijke en professionele deskundigheid. Geen enkele bestuurder heeft een uitvoerende functie. De voorzitter van de Raad van Bestuur wordt benoemd door de leden van de Raad van Bestuur en uit hun midden gekozen. De duur van hun mandaat is drie jaar, tenzij de aandeelhoudersvergadering een kortere periode kiest. De bestuurders kunnen herverkozen worden, maar er wordt wel een leeftijdslimiet opgelegd. Die limiet ligt op 70 jaar, al is een uitzondering mogelijk.

Hieronder vindt u de samenstelling van de huidige Raad van Bestuur.

Bestuurders	Einde mandaat
Baron Paul De Keersmaecker* (1) – Voorzitter (2)	2001
Charles Adriaenssen	2003
Graaf Christophe d'Ansembourg	2002
Allan Chapin*	2002
Jean-Luc Dehaene* (3)	2004
Harald Einsmann*	2002
Pierre Jean Everaert* – Voorzitter (4)	2003
Bernard Hanon*	2002
Remmert Laan (5)	2004
Baron Frédéric de Mevius	2003
Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg	2002
Viscount Philippe de Spoelberch (5)	2004
Alexandre Van Damme (5)	2004
Chief Executive Officer	
Hugo Powell	
Corporate Secretary	
Patrice J. Thys	
* Onafhankelijk bestuurder	
(1) Mandaat eindigt op 24 april 2001	
(2) Tot 24 april 2001	
(3) Mandaat vangt aan op 25 april 2001	
(4) Met ingang van 25 april 2001	
(5) Mandaat hernieuwbaar op 24 april 2001	

Baron Paul De Keersmaecker (71) is sinds 1992 bestuurder bij Interbrew. Hij is voorzitter van de raden van bestuur van Domo, Depauw, Euler-Cobac en Nestlé Belgilux en lid van de raad van bestuur van Tractebel en andere vennootschappen.

Charles Adriaenssen (44) zetelt sinds 2000 in de Raad van Bestuur van Interbrew. Hij is bovendien algemeen directeur van de CA&P groep (België).

Allan Chapin (59) is sinds 1994 bestuurder van onze vennootschap. Hij is algemeen directeur van de bank Lazard in New York.

Sinds 1996 is **Graaf Christophe d'Ansembourg** (37) bestuurder bij Interbrew. Hij is algemeen directeur van Optimol Tribotechnik S.A. (België).

Harald Einsman (66) is sinds 1999 bestuurder bij Interbrew. Hij is tegelijk bestuurder bij EMI Music Group, Tesco, BAT en andere vennootschappen.

Remmert Laan (58) is sinds 1998 bestuurder van onze vennootschap. Hij is algemeen directeur van de bank Lazard in Parijs.

Baron Frédéric de Mevius (41) is sinds 1991 lid van de Raad van Bestuur. Hij is algemeen directeur bij Verlinvest S.A./N.V. (Belgium), een private holding.

Burggraaf Philippe de Spoelberch (59) is sinds 1997 lid van de Raad van Bestuur. Hij is tevens lid van de raad van bestuur van Mosane, Floridienne en andere Belgische privé-holdings.

Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg (55) is sinds 1981 lid van onze Raad van Bestuur. Hij oefent verschillende mandaten uit binnen de groep Union Minière.

Bernard Hanon (66) is sinds 1990 bestuurder bij Interbrew. Hij is algemeen directeur van Hanon Associates in Parijs sinds 1986.

Pierre Jean Everaert (61) zetelt sinds 1997 in de Raad van Bestuur van Interbrew, en is ook lid van de raden van bestuur van C&A Europe, Banque Paribas PA Group (US), Baan Company en andere vennootschappen.

Alexandre Van Damme (39) vervoegde in 1992 de Raad van Bestuur van Interbrew. Hij is ook bestuurder bij Patri SA (Luxemburg).

De Raad van Bestuur vergadert regelmatig en zo vaak als de belangen van de vennootschap het vereisen. In 2000 hield de raad 11 gewone en 2 buitengewone vergaderingen. Meestal vinden de vergaderingen plaats in de landen waar Interbrew dochterondernemingen heeft. Op die manier raken de bestuurders volledig vertrouwd met de lokale toestand, problematiek en activiteiten.

De Raad van Bestuur is een collegiaal orgaan. De beslissingen worden genomen bij een eenvoudige meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Bij gelijkheid van stemmen is de stem van de voorzitter doorslaggevend. Indien een bestuurder een tegengesteld financieel belang heeft met de vennootschap, dient hij dit te melden aan zijn medebestuurders en aan de commissarissen-revisoren. Zoals voorzien in de wetgeving neemt hij dan ook niet deel aan de debatten die hiermee verband houden.

Corporate Governance

Zonder afbreuk te doen aan de rechten van de aandeelhoudersvergadering, zoals toegekend door de statuten en de wet, is de Raad van Bestuur het belangrijkste beslissings- en bestuursorgaan binnen de vennootschap. De Raad van Bestuur beslist over de te volgen strategie en de vooropgestelde doelen, de belangrijkste investeringen en desinvesteringen en over de controle op de succesvolle implementatie van dergelijke beslissingen. De Raad van Bestuur benoemt de Chief Executive Officer en de leden van de drie bestuurscomités. De Raad van Bestuur heeft bovendien de exclusieve bevoegdheid om te beslissen over de structuur van de groep, om de Executive Vice Presidents te benoemen of te ontslaan, alsook de vertegenwoordigers van Interbrew in de raden van bestuur van de dochterondernemingen, en om de belangrijke of langetermijn transacties vast te leggen, alsook de budgettaire en investeringsplannen. Wat dit laatste betreft moet de Raad van Bestuur eerst de aanbevelingen van de CEO in overweging nemen. De Raad van Bestuur dient op zijn beurt te rapporteren aan de aandeelhouders.

Alle documenten die betrekking hebben op het dagelijks bestuur van het bedrijf en op beslissingen die niet meteen onder de bevoegdheid van de CEO vallen, worden overhandigd aan de Raad van Bestuur. De Corporate Secretary ondersteunt de Raad van Bestuur op het vlak van administratie. Tevens woont hij alle Raden van Bestuur bij. De bestuurders kunnen volgens een formele procedure ook steeds het advies inwinnen van onafhankelijke experts. Een bestuurder kan op een bepaald moment een speciaal mandaat krijgen van de Raad van Bestuur, en dit na overleg binnen de Raad van Bestuur over de reikwijdte en de duur van het mandaat. Hij brengt dan ook regelmatig verslag uit aan de Raad van Bestuur. Bepaalde bestuurders zetelen in het Audit Committee, het Human Resources & Nominating Committee of het Strategic Committee.

Chief Executive Officer en Executive Management Committee

Het dagelijks bestuur van de vennootschap is in handen van de CEO die, zoals hiervoor reeds vermeld, benoemd is door de Raad van Bestuur en aan de Raad van Bestuur rapporteert. De CEO staat aan het hoofd van het Executive Management Committee, waarvan de leden zijn vermeld op pagina 24 en 25. Onder de verantwoordelijkheden van het Executive Management Committee vallen belangrijke financiële transacties op korte termijn, fondsbeheer op korte termijn, kapitaalbijdragen en gelijkaardige transacties die niet tot de exclusieve bevoegdheid van de Raad van Bestuur behoren. Het Executive Management Committee is verantwoordelijk voor alle benoemingen, met uitzondering van de CEO en de 'Executive Vice Presidents'. De leden van het Executive Management Committee vergaderen minstens één keer per maand. Op het eind van het kalenderjaar waarin zij 65 worden, komt er een eind aan het mandaat van het desbetreffende lid van het Executive Management Committee, tenzij hier anders over wordt beslist.

De belangrijkste bedrijfsfuncties, zoals Finance, Corporate & Legal Affairs, Human Resources en Corporate Strategy, worden besproken in het Corporate Committee. Dat comité vergadert regelmatig met de CEO.

Om onze geografische verspreiding te weerspiegelen, is Interbrew opgesplitst in vijf zones: Amerika, West-Europa, het Verenigd Koninkrijk, Centraal-Europa en Oost-Europa & Azië. Deze vijf zones vallen onder de controle van de hoofdzetel in België. De vijf directeurs die deze zones leiden, zijn lid van het Executive Management Committee, samen met de acht functionele directeurs.

Comités van de Raad van Bestuur

Al verscheidene jaren staan drie comités de Raad van Bestuur bij. Het gaat om het Audit Committee, het Human Resources & Nominating Committee en het Strategic Committee. Het Audit Committee is verantwoordelijk voor de controle van de jaarrekeningen. Het Human Resources & Nominating Committee adviseert de Raad van Bestuur over het personeelsbeheer, meer bepaald de continuïteit en de vergoedingen van het management. Het Strategic Committee adviseert de Raad van Bestuur over Interbrew's algemene strategie met betrekking tot externe en autonome groei.

Deze comités vergaderen regelmatig (minstens drie keer per jaar voor het Audit Committee en het Strategic Committee), en zijn samengesteld uit bestuurders die door de raad werden gekozen. Er zetelen ook topmanagers in de comités. De samenstelling ziet er momenteel als volgt uit:

Audit Committee

Allan Chapin*	Baron Paul De Keersmaecker* (1)
Baron Frédéric de Mevius	Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg
Pierre Jean Everaert* (2)	

Human Resources and Nominating Committee

Charles Adriaenssen	Baron Paul De Keersmaecker* (1)
Pierre Jean Everaert*	Hugo Powell**
Burggraaf Philippe de Spoelberch	

Strategic Committee

Baron Paul De Keersmaecker* (1)	Stéfan Descheemaeker**
Pierre Jean Everaert* (2)	Bernard Hanon*
Luc Missorten**	Hugo Powell**
Burggraaf Philippe de Spoelberch	Patrice J. Thys**
Alexandre Van Damme	

* Onafhankelijk bestuurder

** Lid van het Executive Management Committee

(1) Tot 24 april 2001

(2) Vanaf 25 april 2001

Corporate Governance

Indien nodig kunnen de vergaderingen van het Audit Committee bijgewoond worden door de CEO, de andere leden van het Executive Management Committee en de revisoren. Op vraag van de revisoren en/of de algemene bedrijfsrevisor, kan het Audit Committee bijeenkomen zonder de aanwezigheid van de leden van het management.

Vergoeding van de Directieleden

In de loop van 2000 hebben we aan de directeurs en de 'executive officers', voor diverse diensten, een globale vergoeding van 9m euro, inclusief bonussen, betaald. Van dit bedrag werd 0,8m euro voorzien voor de leden van de Raad van Bestuur en 8,2m euro voor de leden van het Executive Management Committee.

Lange termijn 'incentive' plan

Op 24 juni 1999 hebben we een langetermijnplan voor warrants goedgekeurd waarbij we de Raad van Bestuur de toelating geven om af en toe niet overdraagbare warrants toe te kennen aan enkele van onze bestuurders, executive officers of managers. Deze toekenningen moeten wel voldoen aan de voorwaarden voor beperking of stopzetting van de voorkeurrechten van de aandeelhouders. Elke warrant uitgegeven in het kader van het plan geeft de houder ervan het recht om in te schrijven op een aandeel. De uitoefeningsprijs van elke uitgeschreven warrant komt overeen met de gemiddelde marktprijs van ons aandeel gedurende de dertig dagen die de datum van de uitgifte voorafgaan.

Vergoeding van de revisoren

De algemene vergadering van aandeelhouders legt de vergoeding van de revisoren vast voor hun diensten en met betrekking tot de audit van onze financiële rekeningen. De vergoeding bedraagt momenteel op jaarbasis 3,267m euro exclusief BTW. Onze statutaire revisor is KPMG, vertegenwoordigd door Erik Helsen.

Transacties met bestuurders, directieleden en revisoren

Onze bestuurders, directeurs en revisoren zijn niet en zijn nooit betrokken geweest in ongewone transacties of transacties met een ongewone termijn gedurende de laatste drie fiscale jaren.

Dividendpolitiek

Het is onze bedoeling om het grootste deel van onze opbrengsten te behouden om onze toekomstige groei te financieren, terwijl we dividenden zullen uitbetalen ten belope van éénvierde tot éénderde van de netto-opbrengsten na belastingen.

Aandeelhoudersstructuur

De aandeelhoudersstructuur van het bedrijf, zoals blijkt uit de recentste mededeling die werd gedaan op 12 december 2000 aan het bedrijf, overeenkomstig de Belgische wet van 8 maart 1999 over de mededeling van belangrijke participaties, door (i) Stichting Interbrew, (ii) VZW Stichting Interbrew Baillet-Latour en (iii) VZW Stichting Verhelst, die gezamenlijk handelen en samen 283.484.940 gewone aandelen van het bedrijf bezitten, is de volgende:

	Aantal aandelen	% stemrechten die vasthangen aan de aandelen die werden uitgegeven door het bedrijf (op 31 December 2000)
1. Stichting Interbrew	275,620,140	64.487%
2. Stichting Interbrew Baillet-Latour	3,370,800	0.789%
3. Stichting Verhelst	4,494,000	1.051%
Totaal van (1), (2) en (3):	283,484,940	66.327%

Aandeelhoudersregelingen

Onze meerderheidsaandeelhouder is Stichting Interbrew, een stichting naar Nederlands recht. De houders van certificaten uitgegeven door Stichting Interbrew ter vertegenwoordiging van de gecertificeerde aandelen die zij aanhoudt, zijn in principe niet gerechtigd om de omruiling van hun certificaten van Stichting Interbrew in aandelen van de vennootschap te eisen vóór 30 juni 2004. Vanaf deze datum kan de omruiling aangevraagd worden mits een voorafgaandelijke kennisgevingsperiode van minimum 12 maanden te respecteren.

Stichting Interbrew zou enkel ontbonden kunnen worden wanneer zij geen gecertificeerde aandelen meer aanhoudt. In andere omstandigheden kan Stichting Interbrew enkel ontbonden worden bij een besluit (genomen met een meerderheid van 85 % van de stemmen) van de algemene vergadering van certificaathouders op voorstel van de Raad van Bestuur.

Stichting Interbrew heeft stemafspraken gesloten met Stichting Interbrew Baillet-Latour V.Z.W. en Stichting Verhelst V.Z.W., twee verenigingen zonder winstoogmerk naar Belgisch recht. Deze stemafspraken voorzien dat Stichting Interbrew en de twee verenigingen vóór elke vergadering van aandeelhouders overleg zullen plegen over de wijze waarop elk van hen de stemrechten zal uitoefenen verbonden aan de door hen gehouden aandelen.

Erevoorzitters

Interbrew heeft drie erevoorzitters:

Raymond Boon - Falleur
Jacques Thierry
Baron Paul De Keersmaeker (vanaf 25 april 2001)

Wie is wie?



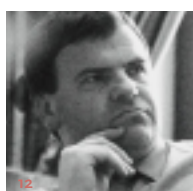
1 Hugo Powell

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Geboren in 1945. Hugo Powell studeerde in 1963 af aan Charterhouse in Surrey, Engeland. Bij Unilever Companies Inc. in het Verenigd Koninkrijk nam hij deel aan een “business and management”-plan van 5 jaar.

Op 31-jarige leeftijd trad hij in dienst bij Warner Lambert in Canada, eerst als Group Product Manager, later als General Manager van de Canadese activiteiten. In 1977 verliet hij het bedrijf en werd hij voorzitter van Lowney's Ltd. (Standard Brands (Nabisco)). Een jaar later was hij voorzitter en CEO van Nabob Foods Canada. Vijf jaar later verhuisde hij naar het moederbedrijf in Duitsland als voorzitter en CEO van Jacobs Suchard Duitsland.

Daarna begon hij zijn succesvolle loopbaan bij Labatt, CEO van McGavin Foods Ltd. (1984). President en CEO van Everfresh Juico Co. in Chicago/USA (1989), Voorzitter van Labatt's Ontario Breweries (1990), Voorzitter van Labatt Breweries Canada (1992), verantwoordelijk voor Labatt USA en Cerveceria Cuauhtemoc Moctezuma/Femsa in Mexico (1994), daarna CEO van Interbrew Americas (1995) alvorens CEO van Interbrew NV (1999) te worden.



2 Chris Verougstraete^(*)

**EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
HUMAN RESOURCES**

Geboren in 1950, behaalde diploma's rechten aan de universiteiten van Gent en Brussel; MBA aan de Vlerick School voor Management; startte zijn carrière bij Sabena in 1976. In 2000 werd hij bij Interbrew Executive Vice President Human Resources.

3 Luc Missorten^(*)

**EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
CHIEF FINANCIAL OFFICER**

Geboren in 1955, behaalde zijn diploma rechten aan de universiteit van Leuven (KUL) en een 'Master of Law' aan de universiteit van Californië in Berkeley. In 1981 trad hij in dienst bij Citibank N.A., en in 1990 begon hij zijn carrière bij Interbrew als Corporate Financieel Directeur.

4 Patrice J. Thys^(*)

**ADVISEUR VAN DE VOORZITTER,
EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
LEGAL AND CORPORATE AFFAIRS**

Geboren in 1955, behaalde zijn diploma rechten aan de universiteit van Louvain (UCL), het getuigschrift in Internationaal en Europees recht aan de Universiteit van Leiden (Nederland), en zijn Master Degree aan de universiteit van Chicago. Patrice J. Thys begon zijn carrière bij F.N. Manufacturing Inc. (South Carolina/USA) in 1980. Hij startte bij Interbrew in 1989 als General Counsel.

5 Stéfán Descheemaeker^(*)

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
STRATEGY & BUSINESS
DEVELOPMENT

Geboren in 1960, afgestudeerd als handelsingenieur Solvay, Universiteit van Brussel (ULB) in 1983. Hij begon zijn carrière als adviseur van de Belgische Minister van Financiën in 1984. In 1996 werd hij bij Interbrew Director Corporate Strategy.

6 Jo Van Biesbroeck

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
CONTROLLING & PLANNING

Geboren in 1956, studeerde economie aan de universiteit van Leuven (KUL). Begon zijn carrière bij Interbrew bij marketing en logistiek in 1978.

7 Paul N. Cooke

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
MARKETING

Geboren in 1955, behaalde zijn kandidaatsdiploma aan de universiteit van Waikato in Nieuw-Zeeland, MBA aan de universiteit van British Columbia (Canada) in 1982. In 1995 begon hij als Executive Vice President Marketing bij Labatt.

8 Larry J. Macauley

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
CHIEF TECHNICAL OFFICER

Geboren in 1950, licentiaat aan de universiteit van Waterloo (Canada) in 1973. Trad in dienst bij Labatt in 1973 als trainee productie in de brouwerij van London, Ontario.

9 Fred Jaques

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
NOORD-AMERIKA

Geboren in 1959, afgestudeerd aan de Queen's University van Kingston (Ontario) met een licentiaatsdiploma in economie. Hij begon zijn carrière in brandmanagement bij Warner Lambert in Canada (1980). Hij trad in dienst bij Interbrew in 1999 als Vice President Marketing voor Noord-Amerika.

10 Ignace Van Doorselaere

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
WEST-EUROPA

Geboren in 1959; Tolkenschool in Gent, MBA aan de Warton School van de universiteit van Pennsylvania (USA). Hij begon zijn carrière bij 3M in het departement 'sales and marketing' in 1983. Zeven jaar later ging hij bij Interbrew aan de slag als vice-directeur van de afdeling 'business development'.

11 Iain Napier

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
GROOT-BRITANNIË

Geboren in 1949, houder van een diploma accounting. Hij begon zijn carrière bij Whitbread in financiën en retail ontwikkeling. Hij is CEO van Bass Brewers sinds 1996, en lid van het Executive Management Committee van Interbrew sinds 2000.

12 Jaak De Witte

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
CENTRAAL-EUROPA

Geboren in 1957, diploma toegepaste economische wetenschappen aan de universiteit van Antwerpen, diploma marketing aan de universiteit van Gent. Hij begon zijn carrière bij N.V. Vandemoortele in 1980 en startte in 1991 bij Interbrew als European Marketing Director specialties en premium bieren.

13 André Weckx

EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
RUSLAND – OEKRAÏNE – AZIË

Geboren in 1953, afgestudeerd als scheikundig- en landbouwingenieur aan de universiteit van Leuven (KUL). Begon zijn loopbaan bij Beltex Corporation in Texas in 1978 en trad vier jaar later in dienst bij Interbrew als 'plant manager' Diamond Breweries in Nigeria.

14 Don Kitchen

IN MEMORIAN

Don leidde Interbrew Amerika als Executive Vice President tot aan zijn vroegtijdig overlijden in de zomer van 2000. Gelet op zijn management-kwaliteiten, zijn waardengevoel en zijn warme persoonlijkheid, prijzen we ons gelukkig dat we hem in ons midden hadden.



(*) Lid van het Corporate Committee



Portfolio van afzetgebieden – The World's Local Brewer

De juiste markten in
de hele wereld



The World's Local Brewer

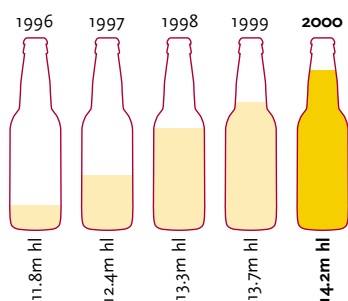
“ In de VS
stegen onze
volumes met
11%, tegenover
10% in 1999”

De Interbrew manier

In 1999 werd de Interbrew strategie voor de buitenwereld duidelijk. Bij het begin van de jaren '90 begonnen we geleidelijk aan een wereldpositie te verwerven. De eerste stappen waren voorzichtig, maar met de tijd werd een patroon zichtbaar. Wat begon als een geïsoleerde operatie in een regio – een Hongaarse brouwerij in Centraal-Europa, een Oekraïense in Oost-Europa – werd een cluster. Het was duidelijk wat we aan het bouwen waren. We brachten evenwicht in onze operaties tussen mature en opkomende markten, en we verwierven kritische massa. Op dit moment komt 57,2 % van het totale volume uit de mature markten in Amerika en West-Europa, en de rest uit de opkomende markten in Centraal- en Oost-Europa en Azië.

In termen van regio, land en munteenheid spreidt deze aanpak ons risico. De opkomende markten bezitten het grootste groeipotentieel. Tegelijk vormen zij een zekere bedreiging door economische recessie en nadelige politieke of fiscale beslissingen. Mature markten bieden ons zekerheid en leveren goede marges op, maar de keerzijde is de beperkte groei van het volume. We moeten dus in beide markten actief zijn, en dat zijn we nu. In 2000 werden de vruchten van onze investeringen in de opkomende markten zichtbaarder, en werden de hoge prestaties in onze mature markten bevestigd.

Volumes in Noord-Amerika (excl. FEMSA)



Noord-Amerika

Amerika is nog altijd één van de beste biermarkten en we zijn er in geslaagd om ons volume met 3,7 % te doen stijgen: van 13,7m naar 14,2m hectoliter. Dit dankzij een sterk resultaat in het segment van de speciale bieren in zowel de Verenigde Staten als Canada. Extra volumes van merken met hogere marges en prijsstijgingen in Canada, hebben ons geholpen om een goede autonome groei te realiseren met als gevolg een stijging van de netto-verkoop met 7,1 %. Dit is dus een markt waar we gegronde redenen hebben om de investeringen in onze merken nog op te voeren.

CANADA Het hoogtepunt hier was de volumegroei (+ 33 %) van de Oland Speciality Beer Company. Stella Artois groeide zeer sterk in zijn tweede jaar, en Alexander Keith's bleef het ook buiten zijn thuisbasis in de Atlantische regio zeer goed doen. In de 'core'-markt herlanceerden we Blue Light om zo voordeel te halen uit de sterke trend naar lichte bieren die van de Verenigde Staten naar Canada was overgewaaid. Budweiser en Bud Light, gebrouwen onder een 99 jaar licentie-overeenkomst, bleven verder stijgen, en groeiden in marktaandeel.

VERENIGDE STATEN Het invoer- en specialiteitensegment, waarin we in de Verenigde Staten concurreren, nam met 6 % toe en hiermee deden we het opnieuw beter dan de markt. Onze volumes stegen met 11% tegenover 10% in 1999. Het was bemoedigend vast te stellen dat vanop een bredere basis onze groei nog versnelde. Al gauw zullen we een volume van 5m hectoliters bereiken, met een jaarlijks samengestelde groei van 9,7 % gerekend over de laatste vijf jaar. In 2000 waren we sterk in alle productgroepen. Onze Mexicaanse portfolio – Tecate, Dos Equis en Sol – steeg met 18 %, en we zijn actiever gaan samenwerken met onze Mexicaanse partner, FEMSA, om deze merken ook te laten groeien in de staten die aan Mexico grenzen. Onze Canadese merken winnen eveneens aan belang, met Labatt Blue (+13 %) en Blue Light (+44%), terwijl de binnenlandse 'speciality' in de Verenigde Staten, Rolling Rock, bleef stijgen na de heropleving van het merk in 1999.

De resultaten die we in 2000 hebben neergezet, rechtvaardigden een voortzetting van de vrijstelling van winstgroei voor Labatt USA, aangezien de totale EBIT-groei geherinvesteerd werd in het bedrijf. In deze markt hebben we een immense geografische opportuniteit omdat we momenteel slechts in vijf Amerikaanse staten aanwezig zijn. In 2000 hebben we 40 extra verkopers aangeworven en we zullen sterk blijven investeren.

ELDERS IN DE REGIO In Cuba konden we zeer bevredigende resultaten noteren, met een volumestijging van 17,1 % en een hogere winst. In Mexico boekte onze partner Femsa jaar na jaar een mooie winsttoename. Door het slechte weer in het noorden van het land, bleek dit deel van de markt moeilijk te ontwikkelen, en tegelijk stuitte Femsa op agressieve commerciële en marketing activiteiten. Op dit ogenblik hebben we een aandeel van 30 % in het bedrijf, maar het ligt in onze bedoeling om nauwer te gaan samenwerken. De gezonde basis van de bierindustrie in Mexico en het feit dat de helft van de bevolking er jonger is dan 21 jaar, bieden ons gegronde hoop op verdere expansie.



The World's Local Brewer





West-Europa

De consumptietrend op lange termijn – stagnerend tot lichtjes negatief – heeft zich doorgezet met een daling van de volumes met 1 %. Ons antwoord op zo'n zwakke marktsituatie bestond erin een voorsprong te nemen door innovatie, meer bepaald in dienstverlening aan klanten. We hebben een aantal initiatieven genomen, aangepast aan elke markt, en waren op die manier in staat om de EBIT te verdubbelen, een totnogtoe ongekende groei. Dit is bijzonder bevredigend in een toch wel zeer verzadigde markt.

De volumes van Interbrew stegen met 2,2 %, en we verhoogden op die manier ons marktaandeel in Frankrijk en België, en ons aandeel van sleutelmerken in Nederland. Voor de eerste keer sinds jaren stegen de prijzen in België, en dat is de netto-omzet in continentaal Europa ten goede gekomen.

Achter deze resultaten schuilen de betere verkoops cijfers van vele van onze merken – Stella Artois in Groot-Brittannië en Frankrijk, Jupiler in België, Hertog Jan in Nederland, en Leffe in elk van deze landen. Het jaar werd ook gekenmerkt door een aanzienlijke investering in innovatieprogramma's rond klantentevredenheid. Tenslotte hebben we ook maatregelen genomen met betrekking tot de beslissing van de Europese Commissie als gevolg van haar onderzoek naar kartelvorming. Het bedrijf heeft constructief meegewerkt en is momenteel volledig in orde met de wettelijke verplichtingen inzake de Europese concurrentiewetgeving. Een nadrukkelijk wereldwijd "Compliance programme" staat hiervoor garant.



The World's Local Brewer

“ De volumes stegen met 51.7%, waarvan 7% autonome groei was.”

Opkomende markten

De omvang van onze operaties in Centraal-Europa, Oost-Europa en Azië is sterk toegenomen sinds 1999. We bezitten nu vijftien bijkomende brouwerijen – tien in Oost-Europa, vier in Centraal-Europa en één in Azië. Onze meest recente overnames waren de Prazske Pivovary in de Tsjechische Republiek in augustus, als onderdeel van de Bass overname, en de brouwerij van Rogan in Kharkiv (Oekraïne) in december, die ons een marktaandeel van 34% oplevert. Hoewel het grootste deel van deze expansie plaats vond in 1999, werd de volledige draagwijdte ervan slechts vorig jaar merkbaar. De volumes stegen met 51,7%, waarvan 7% autonome groei. De netto-omzet per hectoliter groeide ook aanzienlijk, met 9,6 %.

CENTRAAL EUROPA Onze Centraal-Europese landen kunnen we opsplitsen in twee groepen. Roemenië, Bulgarije, Montenegro en Bosnië-Herzegovina zijn typisch opkomende markten. Hongarije, de Tsjechische Republiek en Kroatië evolueren naar meer mature markten. De devaluatie van de munten en de inflatie lagen in de lijn van de verwachtingen. De markt groeide in de meeste landen, maar evolueerde in Bulgarije onvermijdelijk naar een trend van goedkopere merken na een zichtbare verslechtering van de economie. We hadden het moeilijk in Bulgarije, maar dat werd goedgemaakt door de schitterende resultaten in de andere landen. Door onze politiek van geografische spreiding kunnen we zo'n situatie opvangen. Zo waren er bijvoorbeeld in 1999 problemen in Roemenië. Maar vorig jaar beleefden we er een ommekeer met een volumegroei van 17 % en een groei van ons marktaandeel.

Globaal genomen namen de volumes van Interbrew in de regio met 17,6 % toe, waarvan 5,9 % is toe te schrijven aan autonome groei. We plukten dus de vruchten van een goede merkenpolitiek, aangepast aan elke markt. Het hoogtepunt was onze prestatie in Kroatië. Interbrew maakt er nu deel uit van de top drie van alle bedrijven. Het jaar 2000 was een succesverhaal – een hoger marktaandeel en volumes die stegen met 14,2 %. In Hongarije steeg onze verkoop, en we presteerden niet slecht in Montenegro ondanks de specifieke situatie van de Joegoslavische markt. In Bosnië-Herzegovina steeg de verkoop met 120.000 hectoliter.





The World's Local Brewer

“ De volumes verdubbelden in Oost-Europa. De regio is nu goed voor 10 miljoen hectoliter.”

OOST-EUROPA In Oost-Europa werden de volumes verdubbeld. Daardoor is de regio nu goed voor een volume van 10m hectoliter. Niettemin namen we de beslissing om ons niet uitsluitend te concentreren op volume. De keuze om te gaan voor marktaandeel was geen strategische keuze – temeer omdat onze volumes in 1999 amper winstgevend waren. We concentreerden ons daarom op de toename van de waarde van de volumes.

Bij het begin van het jaar 2000 hadden we in Rusland een marktaandeel van 16 %, waarvan slechts een klein deel behoorlijk winstgevend was. Tegen het eind van het jaar was het aandeel iets teruggevallen naar 13,9 % van een grotere markt, waarvan het merendeel aanvaardbaar winstgevend was.

We hebben inderdaad onze marktpositie gewijzigd door de focus te leggen op drie sleutelmerken, die we overbrachten van het hoogwaardige gamma naar het standaardgamma – Klinskoye in Moskou en omstreken, Sibirskeya Korona ten oosten van de Oeral en Tolstiak in de rest van Europees Rusland. Dit heeft onze verkoopmix gevoelig verbeterd. De positieve respons van de consument ten opzichte van onze sleutelmerken, en de prijsstijgingen, hebben de opbrengst van de nettoverkoop per hectoliter opgedreven in elk opeenvolgend kwartaal. De opbrengst steeg tot 32 euro in het vierde kwartaal – een jaarlijks gemiddelde van 27 euro vergeleken met 16 euro in 1999. Als gevolg daarvan steeg ook de EBITDA per hectoliter aanzienlijk. Doordat de consument overstapte van één van onze hoogwaardige merken naar Tolstiak, verdienden we meer aan elke gebrouwen hectoliter.

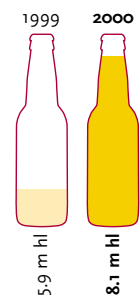
De kapitaalsinvesteringen ter waarde van 85m euro in kwaliteitsverbeteringen en de bouw van een tweede brouwerij voor Klinskoye, hadden tot gevolg dat de EBIT aan een trager ritme groeide dan de EBITDA. Toch lag de winstgevendheid boven de verwachtingen. Voor 2001 is een vrij groot investeringsprogramma voorzien rond de verdere uitbouw van onze merken. We zijn immers actief in een markt waarin de politieke en economische indicatoren in de loop van 2000 flink verbeterd zijn, en de groeitrend zich lijkt door te zetten.



AZIE In Korea was de heropleving van de economie met een groter BBP het sleutelement, en dit heeft de lokale markt opgedreven met 11,4 %. In China hadden we met moeilijkere omstandigheden af te rekenen. Onze volumes daalden er dan ook met een derde. Korea is onze belangrijkste markt in het gebied, en Interbrew zag zijn volume daar met 45,3 % toenemen, van 5,3m naar 7,7m hectoliters, met inbegrip van de 2,6m hectoliters van Cass, dat eind 1999 door Interbrew werd overgenomen. De taksen op bier werden in januari met 15 % verminderd, terwijl de belastingen op soju, de lokale drank, stegen. Dit leidde tot een stijging van de netto-omzet die zelfs groter was dan de volumegroei.

De integratie van Cass vormde een belangrijke stap omdat we niet zozeer het ene bedrijf in het andere integreren, maar wel omdat we van de twee bedrijven samen één nieuw bedrijf willen maken. Daar leggen we de klemtoon op. Na de aanvankelijke onrust bij de overname in het vierde kwartaal van 1999, nam het merk zijn verloren marktaandeel terug en kreeg het opnieuw vaart. Toch daalde het totale marktaandeel opnieuw, omdat de groei van Cass minder sterk was dan het verlies van OB Lager. Om het tij te keren heeft Interbrew een task force opgericht. Tegelijk hebben we onze merkenportfolio uitgebreid door de lancering van OB Light en het premium bier Genus met een ginseng ingrediënt. Hierdoor verwierven we een aanzienlijk hoge EBITDA per hectoliter in Korea. Het feit dat we er totnogtoe in slagen om goede resultaten te behalen in een markt waar ons belangrijkste merk nog steeds wat achterstand heeft op de marktleider, geeft ons gegronde redenen om te geloven in betere tijden. Aangezien de consumptie per capita nog vrij laag is, verwachten we heel wat opportuniteiten op langere termijn.

Biervolumes verkocht in Azië





Voor elke persoon zijn eigen merk

The World's Local Brewer

“ Momenteel bestaat 79% van ons volume uit pils, 18% uit premium bieren en 3% uit speciale bieren.”

De Interbrew methode

De grootste troef die we hebben, staat niet in onze balans. Het is onze portfolio van merken. Onze eerste doelstelling is sterke, gezonde, vooraanstaande lokale merken te hebben die de kern vormen van onze activiteit. Ze leveren ons de distributiekkanalen die ons in staat stellen om onze internationale premiums te introduceren. Gewone pilsbieren zorgen voor een constante inkomstenstroom. Eenmaal dit bereikt in een markt, zijn we halfweg om heel sterke resultaten te behalen. De lokale operaties moeten dit niet noodzakelijk zelf doen, ze kunnen een beroep doen op de expertise van Interbrew inzake kernposities. De echte impuls komt dan met de hoger geprijsde speciale bieren en de internationale merken.

Momenteel bestaat 79 % van ons volume uit pils, 18 % uit premium bieren en 3 % speciale bieren. Interbrew biedt elk land ook de keuze uit een aantal merken met hogere marges, waarvan we weten dat ze aanslaan. De portfolio die we nodig hebben in om het even welk land, hangt af van de ontwikkelingsgraad van de markt. Het spectrum varieert van beperkte mogelijkheden voor segmentering in pas opkomende biermarkten tot grote mogelijkheden in de ontwikkelde markten. Onze aanpak bestaat erin om zelf te bepalen wanneer we een merk lanceren, in functie van de evoluerende consumptiebehoeften.







The World's Local Brewer

Groei van Stella Artois, ons wereldmerk

Geen enkel pilsmerk uit de top tien in de wereld groeit sneller dan Stella Artois. Stella Artois is momenteel de nummer zeven, met een volumestijging in 2000 van 14 % wereldwijd, en 17 % buiten België. In Frankrijk reageerden de consumenten vorig jaar massaal op de marketingacties en prijsaanpassingen die doorgevoerd werden om de premium positie van het merk te verstevigen. Het volume steeg, en het marktaandeel ging er met een half procent op vooruit. Voor 2001 voorzien we veranderingen in de verpakking om de groei te bestendigen.

Vooraf in Groot-Brittannië bewijst Stella Artois de kracht van zijn groeitempo. De sterke groei die de laatste jaren door Whitbread werd gestimuleerd, zet zich door. De volumes stegen opnieuw met 17 % en Stella Artois verstevigde zijn positie als vierde grootste merk volgens waarde in het Verenigd Koninkrijk. Ondertussen stellen we vast dat in Centraal-Europa consumenten overschakelen naar Stella Artois. De volumes stegen er met 25,7% en schommelen nu rond een half miljoen hectoliter. Stella Artois verhoogde zijn aandeel in het internationale premium-segment in de vier markten – Bulgarije, Kroatië, Hongarije en Roemenië.

Aan de andere kant van de Atlantische Oceaan heeft Stella Artois zijn tweede volledige jaar in de Verenigde Staten afgerond en blijft het groeien in Canada. De manier waarop we in die landen - via Labatt USA en Oland Specialty Beer Company in Canada - het segment van de hoge marges benaderen, sluit perfect aan bij de kwaliteit van het merk: de rijkdom, het mystieke en de rijke geschiedenis van het bier worden belicht. Een bijzonder gerichte campagne in de grote steden leverde uitstekende resultaten op en het merk werd vooruitgestuwd. We hebben duidelijk de goede fundering voor de toekomst gelegd. We hebben ook 55 nieuwe markten kunnen warm maken voor Stella Artois. De volumegroei in deze regio's haalde 14 %. In een wereld die als nooit tevoren vraagt naar premium bieren heeft Stella Artois alles om het te maken: een geschiedenis die teruggaat tot 1366, een zuivere Europese smaak, hoogstaande verpakkingen en een premium positionering.

“Geen enkel pilsmerk uit de top tien in de wereld groeit sneller dan Stella Artois”



The World's Local Brewer

Prestaties van onze internationale specialiteiten

Met een wereldwijde groei van 8,2 % mag Leffe zich terecht uitroepen tot Interbrew's internationaal 'speciaalbier van het jaar'. Op de West-Europese markt deed Leffe het opmerkelijk goed: + 8 % voor België en Frankrijk en zelfs + 11 % voor Nederland. Leffe zette ook voor het eerst voet aan grond in de opkomende markten. We hebben een doelgerichte lancering opgezet in een aantal steden in Kroatië en Hongarije, die een langzame maar zekere commercialisering van het merk en een selectieve distributie tot doel heeft.

Hoegaarden is ondertussen het referentiemerk in het witbiersegment. Hoegaarden staat hoog aangeschreven voor zijn kwaliteit, natuurlijk karakter, verscheidenheid en vakmanschap. Het is een marktleider in het witbiersegment in België, Nederland en Frankrijk en de volumes blijven wereldwijd groeien.

Verslag over onze lokale merken van 1 miljoen hectoliter

DE GROTE DRIE Hoe groter het merk, hoe groter de uitdaging om de maturiteit van het merk te sturen. We hebben nog werk voor de boeg wat Labatt Blue en OB Lager betreft. In 2000 hebben we de voorbereidingen getroffen voor wat we hopen dat het goeie nieuws voor de toekomst zal zijn. Ons volgende grote merk, Jupiler in België, zet zijn sterprestaties verder met verhoogde volumes die resulteerden in een off-trade marktaandeel van 48%. Van elke twee kratten pils die verkocht werden in de distributie, was er één Jupiler. Het merk groeit al sinds 1975, zonder noemenswaardige tussenpauze, en is nu het pilsbier bij uitstek, het favoriete bier van elke doelgroep.

NEERGANG OMGEBOKEN Zowel Rolling Rock als Cass kenden na een achteruitgang opnieuw groei in 2000. Rolling Rock kreeg nieuw leven ingeblazen in 1998, en het jaar daarop werd het het snelst groeiend binnenlands speciaal merk in de Verenigde Staten met een volumestijging van 3 %. Dat herstel zette zich door in 2000, zodat een volume van 1,3m hectoliter werd bereikt. Wat Cass betreft is de termijn korter. Het merk heeft zwaar geleden onder de industriële onrust eind 1999 vlak voor we het bedrijf verwierven. In 2000 oversteeg Cass de 2,5m hectoliter-grens, won al het verloren terrein terug, en het merk kent opnieuw een positieve ontwikkeling.



TOPPERS IN CENTRAAL-EUROPA Bij het verwerven van merken en brouwerijen streven we ernaar verder te bouwen op de bestaande gevoelens ten opzichte van deze merken en brouwerijen. Ons Hongaarse lokale merk, Borsodi Sör, hebben we verworven in 1994 toen het eigenlijk slechts een streekbier was. Nu is het een merk met een volume van 1,7 miljoen hectoliter, het is de marktleider met een aandeel van 25 %, en het breekt alle groeirecords. In Kroatië hebben we Ozujsko, marktleider met 1,4 miljoen hectoliter. Het merk heeft een nieuw recordjaar achter de rug met een marktaandeel dat van 33 % naar 37% groeide.

Onze Bulgaarse lokale ster heet Kamenitza. Op het moment van de overname in 1996 had het een marktaandeel van 8 %. Drie jaar later is dit marktaandeel haast verdrievoudigd. In 2000 stagneerde de economie. Daardoor zocht de markt zijn toevlucht in goedkope merken. Kamenitza kon hierdoor niet groeien, maar behield wel zijn marktaandeel. In Roemenië kon Bergenbier zijn groei handhaven, terwijl Niksicko het in Montenegro wat moeilijk had door de specifieke politieke situatie in Joegoslavië. Tenslotte hebben we als onderdeel van de deal met Bass een Tsjechisch merk in handen gekregen, met name Staropramen, dat eveneens goed is voor een miljoen hectoliter.

VERANDERINGEN IN OOST-EUROPA Hier volgt een schoolvoorbeeld van een succesvol merkenverhaal. In Rusland hebben we ons toegelegd op drie kernmerken – we garandeerden aan de consument een consistente, internationale kwaliteit; we concentreerden onze marketinguitgaven en regionale inspanningen, en verplaatsten de bieren met agressieve prijsstijgingen van het discountsegment naar het kernsegment. We gaven de consumenten een reden om meer te betalen, en ze reageerden zeer positief. Door capaciteitsbeperkingen moesten we de herlancering van Klinskoye in Moskou en omstreken uitstellen tot april 2001. Toch steeg het volume vorig jaar met 14 % en de prijs met 49 %, en werd het merk marktleider in Moskou. Ook ons merk Sibirskaya Korona, verspreid ten oosten van de Oeral, kende een prijsstijging van 40 %. Het volume nam desondanks toe met 64 %. Tolstiak kende een nog groter succes. Het werd opnieuw gelanceerd in juni, vrij laat in het seizoen, en was 79 % duurder dan voorheen. De verkoop steeg met 70 % en Tolstiak werd tot merk van het jaar verkozen in Rusland.

Via een herpositionering van deze merken, zijn we overgeschakeld naar een meer winstgevend bedrijfsmodel en hebben we als dusdanig bijgedragen tot de verhoging van de waarde (+ 69%) van elke verkochte hectoliter. Ondertussen hebben we een soortgelijk proces opgezet in Oekraïne waar we Chernigivskoye uit het discountsegment haalden en in het kernsegment onderbrachten. De verkoop steeg met 4 %.





The World's Local Brewer

De culturele wortels van onze merken verstevigen

Voor een brouwer als Interbrew, die begaan is met de lokale merken, vormt authenticiteit de kern van ons streven. De rijkdom die de overlevering inhoudt, is bijzonder relevant voor ontwikkelde markten, gekenmerkt door een ruime keuze voor de consument. In Noord-Amerika hebben we munt geslagen uit de verscheidenheid van onze drie premium bieren. We stelden de Alexander Keith's brouwerij in Halifax open als toeristische attractie, we hielden voor de eerste keer een Kokanee top in de Columbia vallei en organiseerden een Rolling Rock kermis en muziekfestival in de stad van herkomst van Rolling Rock, Latrobe.

De biercultuur werd in de Verenigde Staten uitgedragen door de oprichting van het eerste US Beer Institute in Manchester New Hampshire, naar het evenbeeld van onze drie instituten in Canada, meer bepaald in Toronto, Montréal en Vancouver. Het eerste bierinstituut werd in 1998 opgericht, op het moment dat we ook het concept van het 'Belgian Beer Café', met onafhankelijke uitbaters, lanceerden. Het Belgian Beer Café stelt de bezoeker in staat om de cultuur van onze Belgische bieren te proeven. Momenteel zijn er 26 Belgian Beer Cafés verspreid over 13 landen waar onze merken en bierrituelen gepromoot worden. Zo is bijvoorbeeld Leffe in Hongarije en Kroatië via deze cafés geïntroduceerd, in feite nog voordat dit bier vorig jaar officieel werd gelanceerd. De 'Belgian Beer Cafés' hebben ondertussen hun nut bewezen als ware uitgaansmogelijkheid. Ze vormen voor ons een sleutellocatie in de horeca in elke markt. Sommige succesvolle uitbaters plannen zelfs al een tweede of derde zaak.

Grondbeginselen van onze portfolio

Als internationale brouwer hebben we een sterk voordeel wanneer we een lokaal merk verwerven en het herpositioneren. Onze ruime ervaring maakt het mogelijk om veel van het denkwerk en de ontwikkeling over te slaan. We kunnen niet alleen sneller veranderingen doorvoeren – door ons succes op andere plaatsen – maar we kunnen ook met vertrouwen te werk gaan en meer drastische maatregelen treffen.

Interbrew verschilt grondig van bedrijven die de markt benaderen met één of twee sleutelmerken. Wij willen een volledige portfolio uitbouwen. We brengen de marktsegmenten land per land in kaart om de ideale mix samen te stellen, terwijl we vermijden om teveel merken op de markt te brengen die ondersteuning nodig hebben. Met onze portfolio bekleden we nu al in 16 landen de eerste of tweede plaats. Deze aanpak is volgens ons de juiste benadering, de beste plaats om te bekleden, de weg naar de toekomst. We zijn er niet alleen de eerste, we kunnen ook sterke resultaten voorleggen.

“ Er zijn nu 26 Belgian Beer Cafés in 13 landen, die onze merken en bierrituelen promoten.”







Portfolio van expertise – The World's Local Brewer

Het beste model voor
elke werknemer

The World's Local Brewer

De Interbrew methode

Onze portfolio van expertise is belangrijk omdat een sterke autonome groei ons doel is. Als een actieve consolidator, vooral in opkomende markten, willen we in de eerste plaats verbeteren wat we overnemen. Bij de integratie van de overname leggen we in de aanvangsfase de klemtoon meer op investeringen in middelen en mensen en worden onze ingenieurs ingeschakeld om de kwaliteit en de productiviteit van de site te verbeteren. Zodra de kwaliteit voldoende is, voegen we onze marketing- en verkoopvaardigheden eraan toe en bouwen we verder op de sterke elementen van het merk. Het is deze combinatie, de lokale vaardigheden die reeds aanwezig zijn en onze input op het vlak van brouwen, organisatie en marketing, die tot een hogere rendabiliteit leiden.

Dit was het geval in 2000. We kunnen met trots over de gerealiseerde autonome groei spreken. De autonome EBITDA-groei bedroeg wereldwijd 10 %, dankzij een stijging van 13 % in West-Europa, 9,8 % in Noord-Amerika, en 20,4 % in de opkomende markten. In dit laatste deel van ons commercieel rapport, bekijken we in detail hoe we dit bereikt hebben. We realiseren onze externe groei in een aantal grote stappen, maar onze autonome groei is het resultaat van een duizendtal kleine stapjes. In wat hierna volgt, brengen we verslag uit over enkele activiteiten van mensen die het verschil maakten.

Hieronder: Labatt Technology Development Center in London – Ontario, Canada
Rechts: Productielijn kratten in de Brouwerij van Jupille in Luik, België



De Interbrew benadering voor operationele uitmuntendheid

Onze filosofie is een lage-kost-producent te zijn, omdat die aan drie belangrijke vereisten beantwoordt. Het biedt ons de mogelijkheid om de groei van de winst te verzekeren, vooral dan in de ontwikkelde markten. Het is cruciaal voor de investeringen in merken en de uitbreiding van de distributie, die we op lange termijn nodig hebben. En tenslotte stelt het ons in staat om de consument een goede prijs te bieden. Daarbij helpt het dat we 59 brouwerijen bezitten. Dit levert ons een breed gamma aan sites die kennis creëren en die know-how in de brouwtechnologie ontwikkelen.

BEST PRACTICE Alle brouwers benutten hun schaalvoordeel in termen van volumes. En tegelijk zien we dat hetzelfde noodzakelijk is op het vlak van kennis. Bijgevolg was het concept ‘best practice’ het thema van de eerste Interbrew World Management Convention voor de top 200 in augustus. In datzelfde jaar werden ook grote inspanningen geleverd om het brouwproces in onze sites te optimaliseren door onder meer de introductie van kortere brouwcycli. Die kortere cycli gingen niet ten koste van de kwaliteit, losten meteen de capaciteitsbeperkingen op en maakten het mogelijk om meer substantiële kapitaalsuitgaven uit te stellen.

Andere initiatieven bouwen verder op pilootprojecten en recente ontwikkelingen. Op het vlak van aankoopbeleid, concentreerden de brouwerijen in Centraal-Europa zich op een kostprijsefficiëntere aankoop, en deze aanpak zal in de loop van 2001 uitgebreid worden naar andere domeinen. Op het vlak van onderhoud beginnen we onze ervaring in Jupille/Liège (België) uit te dragen om operationele verbeteringen in lijnefficiëntie te realiseren. Wat de rationalisering van de voorraden betreft hebben we de veranderingen toegepast die we oorspronkelijk hebben toegepast in Breda, waar we op twee maanden tijd een verbetering van 8 % in lijnefficiëntie realiseerden.

“ Ons doel is een sterke autonome groei.”



The World's Local Brewer



Hoe we de markt benaderen

'Best practice' is een thema in de vorming van onze marketeers over de hele wereld. Momenteel zetten we een referentiebestand op rond de gezondheid van elk merk, om ervoor te zorgen dat alles wat we doen het juiste is in die bepaalde markt. Marketeers en anderen kunnen nu les volgen aan de 'School of Fine Brewing', of workshops over de kritische aspecten van hun verantwoordelijkheden om er zeker van te zijn dat we allemaal dezelfde Interbrew inzichten delen over uitdagingen als 'Hoe moeten de leidende merken zich gedragen?'. Vorig jaar hebben we marketing-netwerken uitgebouwd om de 'best practice' – rond merkpositionering, optimalisering van de portfolio en consumentenbegrip – te definiëren en te verspreiden. We vangen de inzichten op, groeperen ze, en delen ze mee aan onze werknemers om op die manier het marketing-know-how van Interbrew te vergroten.

In West-Europa diende het 'Go to market'-project een gelijkaardig doel. De medewerkers werden opgesplitst volgens functie en ontmoetten elkaar éénmaal per kwartaal om kennis uit te wisselen over wat goed en minder werkt. Deze sessies liepen gelijktijdig met een klantencampagne in de zone. Die campagne zocht naar de waarde die aan de diensten kon worden toegevoegd. Andere initiatieven die op stapel staan zijn onder meer een programma voor risicodragend kapitaal, om de partners te ondersteunen die vernieuwende extras aanbieden aan de klanten van Interbrew. En een ander zone-initiatief is het win-win project in Centraal-Europa, dat speciaal werd opgezet om de 'best practice' te delen tussen commerciële directeurs in elk land.

Onze technische focus verbeteren

In 1999 hebben we een ééngemaakte managementstructuur opgezet voor de meeste aspecten van onze activiteit. Een jaar later is dit proces voltooid met de reorganisatie van de technische functies onder één centrale leiding. Midden- en Oost-Europa kregen hun technische directeurs, volgens het patroon dat ook gevolgd werd in de ontwikkelde markten. Alle technische directeurs staken de koppen bijeen om een globaal raamwerk uit te tekenen dat het hoofd zou bieden aan de problemen waar we voor stonden, zoals onderhoud en planning van de opvolging. De functie van het 'corporate centre' werd herzien, met als gevolg dat de verantwoordelijkheid voor sommige technische functies aan de zones werd toegewezen. Op die manier zijn we er zeker van dat het werk beter is afgestemd op de onmiddellijke behoeften.



Ons menselijk potentieel ontwikkelen

Het jaar 2000 kan de geschiedenis ingaan als het jaar waarin massaal werd gerekruteerd om onze managementkracht te verhogen. We hebben de minimumnormen voor het bedrijf ingevoerd om zodoende onze werknemers te verenigen rond de basisbeginselen van Interbrew. Die minimumnormen steunen op vier sleutelementen, nl. het respect voor de lokale wetgeving en de industriële relaties in elk land, het koppelen van de beloningssystemen aan de prestaties, opleiding en ontwikkeling als het recht en de plicht van elke medewerker en tenslotte het ruim beschikbaar maken van carrièremogelijkheden. De grondbeginselen achter deze normen zijn heilig, maar de toepassing zal lokaal ingevuld worden.



Eén van de belangrijkste voordelen van de beursintroductie was de mogelijkheid tot een nieuw soort betrokkenheid van de medewerkers. Ze kunnen mee profiteren van het succes van het bedrijf via het 'Aandelen Aankoopplan voor Medewerkers'. We hebben belangrijke incentives voorzien, gebaseerd op het gedeelde risico en niet op giften. Er werden gratis aandelen toegekend aan werknemers die voor eigen rekening aandelen kochten, met name kortingen van 33 % voor de eerste 30 aandelen en kortingen van 20 % voor elk bijkomend lot van vijf aandelen. Dit is doeltreffend gebleken om de medewerkers bij het bedrijf te betrekken. Interbrew heeft nu 9200 medewerkers-aandeelhouders en een nieuw element in onze bedrijfscultuur. Werken voor een bedrijf, waarvan je mede-eigenaar bent, creëert een ander soort motivatie.



Kijk naar de toekomst

We zijn snel gegroeid en volop in de weer om een transnationaal bedrijf te worden. Dit gebeurt niet van vandaag op morgen. We staan nog in de beginfase en er is nog heel wat werk aan de winkel. Er is nood aan nieuwe middelen om onze inspanningen te integreren, en een grotere gedrevenheid bij het afleveren van de resultaten. Ons technisch team zal prioritair werk maken van de kennisoverdracht naar de opkomende markten in de loop van de twee of drie volgende jaren. Het potentieel aan winst dat verbonden is aan het opdrijven van de doeltreffendheid van brouwerijen in de opkomende markten naar het gemiddelde van de mature markten is enorm.

Op operationeel vlak is er nog ruimte voor verbetering na de integratie van de twee delen van het bedrijf in 1999. In 2000 werd onze agenda bepaald door acquisities en de beursintroductie. Interbrew is nu een wereldspeler, maar de interne drijfkracht moet zich op de externe realiteit afstemmen. We hebben bekwame mensen overal in de wereld en moeten er het beste uithalen. We weten wat we moeten doen. En we denken dat we weten hoe er te geraken.

Contactgegevens

HOOFDZETEL

Grote Markt 1
1000 Brussel
België
Tel: +32-2-514 10 60
www.interbrew.com

BELGIË

S.A. Interbrew Belgium N.V.
Vaartkom 31
3000 Leuven
Tel: +32-16-24 71 11
Fax: +32-16-24 74 07

BOSNIA-HERZEGOVINA

Uniline export-import d.o.o.
Ivana Gunduliceva b.b.
88340 Grude
Tel: +387-88-661 670
Fax: +387-88-662 700

BULGARIJË

Kamenitza A.D.
Kap. Raitcho Str. 95
4000 Plovdiv
Tel: +359-32-63 47 91
Fax: +359-32-63 47 92

CANADA

Labatt Breweries of Canada
Labatt House, BCE Place
181 Bay Street, Suite 200
P.O. Box 786
Toronto, Ontario
M5J 2T3
Tel: +1-416-361 50 50
Fax: +1-416-361 52 00
www.labatt.com

CHINA

Nanjing Jinling Brewery Company Ltd
408 M. Longpan Zhonglu
Nanjing
Jiangsu Province, 210001 PRC
Tel: +86-25-458 80 22
Fax: +86-25-459 71 49

CUBA

Marina Hemingway
Casa 4014
Havana
Tel: +53-7-24 58 67
Fax: +53-7-24 58 07

DUITSLAND

Staropramen Prager Bier
Vertriebsgesellschaft
Schweißwitzer Str.
06686 Lutzen
Tel: +49-344-44 201 20
Fax: +49-344-44 203 37

FRANKRIJK

Brasseries Stella Artois
Avenue Pierre Brosollette 14, B.P. 9
59426 Armentières Cedex
Tel: +33-3-2048 30 30
Fax: +33-3-2048 31 97

GROOT-BRITTANNIË

Interbrew UK Ltd
Porter Tun House
500 Capability Green Luton
Bedfordshire LU1 3LS
Tel: +44-1582-39 11 66
Fax: +44-1582-39 73 97

Bass Brewers
137, High Street
Burton-on-Trent
DE14 1JZ
Tel: +44-1283-511 000
Fax: +44-1283-513 435

HONGARIJE

Borsodi Sörgyar Rt.
Rákóczi u. 81
3574 Böcs
Tel: +36-46-329 139
Fax: +36-46-318 481

ITALIË

Bass Beers Worldwide Italy
Piazza M Grappa 12
2100 Varese
Tel: +39-332-23 11 64
Fax: +39-332-28 46 53

JOEGOSLAVIË

IPS Trebjesa A.D.
Njegoseva 18
81400 Niksic/Montenegro
Tel: +381-83 42 433
Fax: +381-83-43 866

KROATIË

Zagrebacka Pivovara d.d.
Ilica 224
10000 Zagreb
Tel: +385-1-39 00 199
Fax: +385-1-37 74 639

LUXEMBURG

Brasserie de Luxembourg
Mousel-Diekirch S.A.
Rue de la Tour Jacob 2
L - 1831 Luxembourg
Tel: +352-43 33 33
Fax: +352-43 23 24

MEXICO

Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma
S.A. de C.V.
Avenida Alfonso Reyes
2202 Nte, Monterrey, Nuevo León
64442 México
Tel: +52-8-328 54 30
Fax: +52-8-328 54 54

NEDERLAND

Interbrew Nederland N.V.
Ceresstraat 13
Postbus 3212
4800 MA Breda
Tel: +31-76-525 24 24
Fax: +31-76-525 25 05

OEKRAÏNE

Sun Interbrew Ukraine
5A Tereshchenkovskaya str.
Kiev 01004
Tel.: +380-44-490 73 10
Fax.: +380-44-490 73 23

ROEMENIË

S.C. Compania de Distributie
National S.A.
Str. Av. M. Zorileanu, Nr. 18
District-1, Bucarest
Tel: +401-224-02 00
Fax: +401-224-02 59

RUSLAND

Sun Interbrew Russia
6 Vorontsovsky Park,
Moscow 117630
Tel.: +7-095-960 23 60
FAX.: +7-095-960 23 62

SINGAPORE

Interbrew Asia Pacific
360 Orchard Road
International Building, 11-03
Singapore 238869
Tel: +65-738 17 42
Fax: +65-737 59 75

SLOVAKIJE

Staropramen Slovakia
Nitrianska 3
82108 Bratislava
Tel: +421-75-55 74 772
Fax: +421-75-55 74 976

SPANJE

Bass Beers Worldwide Spain
Calle Fructuos Gelabert 2474,
Edificio Conata 1
08970 Sant Joan Despi (Barcelona)
Tel: +34-93-480 83 20
Fax: +34-93-477 15 40

TSJECHISCHE REPUBLIEK

Pražské pivovary a.s.
Nadrazní 84
150 54 Praha 5 - Smichov
Czech Republic
Tel: +42-02-571 91 111
Fax: +42-02-571 91 288

VERENIGDE STATEN

Labatt USA
101 Merritt 7
P.O. Box 5075, Norwalk
CT 06856-5075
Tel: +1-203-750-66 00
Fax: +1-203-750-66 99

ZUID-KOREA

Oriental Brewery Co., Ltd.
16th & 17th Floor,
Doosan Tower Building
18-12, Ulchiro 6-ga, Chung-Ku
Seoul 100-730
Tel: +82-2-3398 52 52
Fax: +82-2-3398 52 59