

Size Wise

Het wat

Na ons besluit om ons volledig op het brouwen van bier toe te spitsen, onderging Interbrew met de World's Local Brewer®-strategie een ware gedaantewisseling. Er was nauwelijks een decennium voor nodig om te evolueren van een kleine, regionale brouwer naar één van de belangrijkste brouwers ter wereld. De voornaamste elementen van die strategie zijn inmiddels gekend: een sterk lokaal platform van belangrijke lokale merken in elk land; een stevig portfolio van internationale luxe- en speciaalbieren; een evenwicht tussen gevestigde en groeiemarkten; het vermogen om te consolideren en zo ons marktaandeel te versterken; en tenslotte (of misschien: eerst en vooral) de uitstekende mensen die ervoor zorgen dat onze visie perfect omgezet wordt in realiteit en dat het bedrijf perfect functioneert.

Dat zijn de vijf punten waar het om draait bij the World's Local Brewer®. Maar “wat” is meestal minder boeiend dan “waarom”. Waarom hebben wij met deze manier van werken meer zekerheid dat wij waarde creëren?

Het waarom

Het voordeel van Interbrew is in één omschrijving samen te vatten: wij werken op maat - “size wise”. Wij beschikken met andere woorden over de lokale aanwezigheid, de kenmerken en de positionering die we nodig hebben om de zware eisen van de moderne concurrentie aan te kunnen. We kunnen erop bogen dat wij “size wise” zijn omwille van vier redenen, die te maken hebben met merken, groei, schaalgrootte en kennis.

Laten we beginnen met **de merken**, want zij zijn de voorwaarde sine qua non voor succes in onze sector. Lokale merken zijn de kern van de bieractiviteit, omdat zij het basisvolume leveren waarop economische distributie en efficiënte methodes in de bevoorradingsketen kunnen uitgebouwd worden. Maar Interbrew heeft meer te bieden dan kernmerken. De kers op de taart is voor ons het assortiment luxepilsbieren en speciaalbieren. Aangezien de kosten voor hun distributiekkanalen al betaald zijn, brengen zij een hogere winst op. Het is dit huwelijk tussen grote hoeveelheid en grote kwaliteit dat ons “size wise” maakt.

2 Size Wise

“Het feit dat wij the World’s Local Brewer® zijn, biedt ons de commerciële mogelijkheden die we nodig hebben. Ook hier zijn we dus “size wise”.”

De tweede reden is **de groei**, omdat groei de maatstaf is waarmee alle bedrijven beoordeeld worden. Geen enkele brouwer kan alles willen. We kunnen stabiliteit en grote volumes verlangen in gevestigde markten, maar die grote volumes zullen in het beste geval stabiel blijven. We kunnen sterke groei verlangen in groeiemarkten, maar die zijn dan weer onvoorspelbaar. Om alles te kunnen willen, moeten brouwers hun geografische spreiding optimaliseren. Analisten* melden dat Interbrew momenteel een gunstig risico/groeiprofiel heeft. Het is deze positionering die ons ook “size wise” maakt.

En dat brengt ons bij **de schaalgrootte**. Dankzij de middelen en de vaardigheden van Interbrew op het gebied van fusies en overnames konden wij op onze eerste overname in een bepaald land of een bepaalde regio nog meer overnames laten volgen om onze marktpositie te versterken, met de goedkeuring van de mededingingsautoriteiten. Dat is precies wat wij in Bulgarije, Duitsland, Korea, Roemenië, Rusland, het Verenigd Koninkrijk en Oekraïne gedaan hebben. Het resultaat was zowat altijd positief. Externe groei is op geloofwaardige manier omgezet in autonome groei. Een reden te meer om te beweren dat wij “size wise” zijn.

En tenslotte moeten we het nog over **de kennis** hebben. Het is de mix van lokale en internationale deskundigheid die in onze sector doorslaggevend is. Wat brengt internationale deskundigheid ons bij? Meer gesofisticeerde beheer- en controlesystemen, productienormen met wereldklasse, een meer efficiënte aankooppolitiek, zeer geavanceerde software om de logistiek te optimaliseren, en patronen voor marketing van merken waarvan de deugdelijkheid reeds bewezen is.

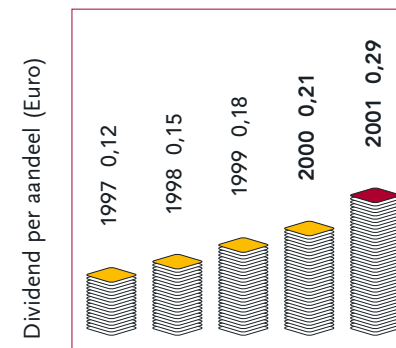
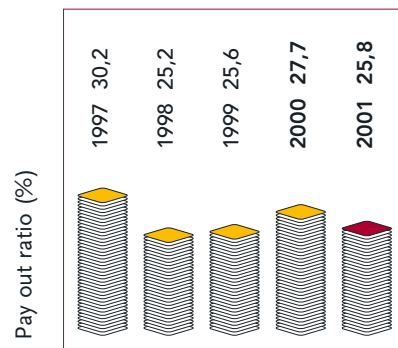
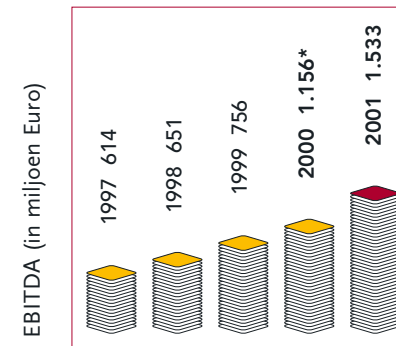
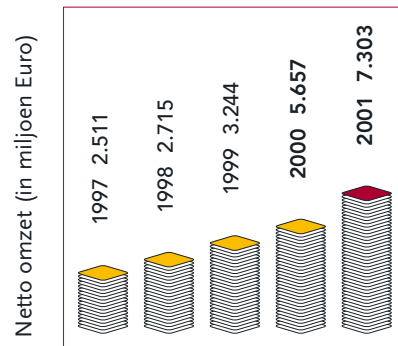
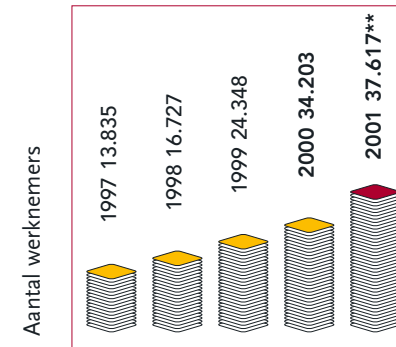
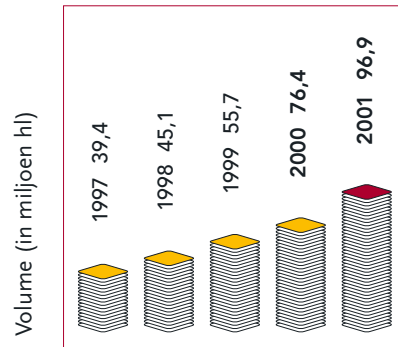
Wat brengt lokaal inzicht ons bij? Inzicht in de cultuur waarin een merk echt deel uitmaakt van het leven van de mensen. Een netwerk van brouwerijen die werken als opleidingscentra, en als proefbanken voor ideeën. Veel uiteenlopende manieren om te slagen, eerder dan de dwangbuis van “wij doen dat zo”. Wij weten wanneer we internationaal (dus groot) en wanneer we lokaal (dus klein) moeten zijn, en ook dat maakt ons “size wise”.

Het hoe

De essentie van onze strategie bestaat erin dat Interbrew verschillende opties ter beschikking heeft om in te spelen op de specifieke omstandigheden in elk land waar we actief zijn. Als er consolidatie mogelijk is, dan weten we hoe we zodanig moeten consolideren dat er waarde wordt toegevoegd. Als consolidatie niet mogelijk is, maar segmentering wel, dan kunnen we ons voordeel halen uit ons uitstekend assortiment luxe- en speciaalbieren. Als ook dat niet kan, kunnen we onze deskundigheid gebruiken en met een ‘best practice’ aanpak onze activiteiten verbeteren. Of om het even welke mix van bovenstaande ingrediënten, naargelang de lokale vereisten. Wat ook de karakteristieken zijn van elk van onze lokale eenheden, Interbrew kan het potentieel altijd opdrijven – dankzij onze merken, onze geografische spreiding, onze schaalgrootte en onze kennis. Het feit dat wij The World’s Local Brewer® zijn, biedt ons de commerciële mogelijkheden die we nodig hebben. Dat maakt ons “size wise”.

* Bron Canadean, Economist Intelligence Unit, Euromonitor

4 Kerncijfers – verslag over vijf jaar



* 2000 IAS

** Aantal werknemers gebaseerd op voltijdse equivalenten

	2001 IAS	2000 IAS	2000	1999	1998	1997
Volume (in miljoen hl)	96,9	76,4	76,4	55,7	45,1	39,4
Netto omzet (1) (in miljoen Euro)	7.303	5.657	5.657	3.244	2.715	2.511
EBITDA (2) (in miljoen Euro)	1.533	1.156	1.199	756	651	614
Bedrijfsresultaat (in miljoen Euro)	884	533	644	419	383	355
Nettowinst (aandeel van de groep) (in miljoen Euro)	698	-964	-910	230	190	132
Nettowinst (aandeel van de groep) (vóór de bijzondere waardevermindering op de Bass goodwill)	537	271	325	230	190	132
Operationele cash-flow (in miljoen Euro)	1.053	871	715	523	438	416
Netto investeringsuitgaven (in miljoen Euro)	488	425	425	231	165	149
Netto financiële schuld	2.662	2.906	2.930	2.061	1.750	1.272
Marktkapitalisatie (in miljoen Euro)	13.257	15.865	15.865	N/A	N/A	N/A
Aangepaste netto winst per aandeel (3) (4) (Euro)	1,44	1,04	1,21	0,82	0,69	0,51
Dividend per aandeel (3) (Euro)	0,29	0,21	0,21	0,18	0,15	0,12
Pay out ratio (%) (7)	25,8	N/A	(5) 27,7	25,6	25,2	30,2
Gemiddeld aantal aandelen (in miljoenen) (6)	429	335	333	323	322	322
Volledig verwaterde aandelen (in miljoenen) (6)	434	343	436	332	336	338
Aandelenprijs hoog (Euro)	37,5	38,1	38,1	N/A	N/A	N/A
Aandelenprijs laag (Euro)	25,5	34	34	N/A	N/A	N/A
Aandelenprijs jaareinde (Euro)	30,75	37,12	37,12	N/A	N/A	N/A
Rendement op het geïnvesteerde vermogen (%)	11,4	11,4	11,7	10,4	12,6	14,2
Dekking cash interest	5,4	2,8	2,7	4,1	4,8	5,6
Schuld/aandelenkapitaalsverhouding	0,55	0,71	0,75	1,34	1,53	1,13

(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) (vóór de bijzondere waardevermindering op de Bass goodwill)
plus afschrijving van goodwill, gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen

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

(6) Aangepaste IAS berekening

(7) Gebaseerd op de nettowinst exclusief het Carling resultaat

Brief aan de Aandeelhouders

Een belangrijk jaar

Is er ooit al een jaar geweest dat niet belangrijk was voor Interbrew? Bass en Beck's is misschien waar buitenstaanders eerst aan denken als het over 2001 gaat. Het jaar is inderdaad niet schitterend van start gegaan, toen onze overname van Bass door de Britse autoriteiten werd tegengehouden. Deze klap moest eerst verwerkt worden, maar heeft ons niet weerhouden om aan onze koers vast te houden. We hebben een jaar lang hard gewerkt om in het Verenigd Koninkrijk een positieve uitkomst te verkrijgen, terwijl we onze strategische agenda verder uitvoerden. Het probleem in het Verenigd Koninkrijk was nog niet van de baan toen onverwachts het bekende internationale merk Beck's te koop werd gesteld. Liever dan die kans te laten voorbijgaan, zijn we, gedreven door onze overtuiging over succesvol ondernemen, tot actie overgegaan en hebben we de transactie uitgevoerd. De Beck's-overname was niet afgesloten in 2001 – dat gebeurde pas in februari 2002 – maar de gevolgen voor onze onderneming, en voor de manier waarop Interbrew wordt beoordeeld, zijn zo ingrijpend dat we het daar eerst over willen hebben.

Volgens de eerste reacties hadden we te veel betaald. Nu deze transactie is afgesloten en wij het volledige plaatje kennen, kunnen we bevestigen dat we de vooruitzichten nog steeds zeer positief inschatten. Het zijn echter alleen de reële resultaten van Interbrew's impact op Beck's in jaar één en jaar twee die zullen uitwijzen wie er gelijk had. Intussen willen wij graag onze redenering met u delen.

Wat wij eigenlijk hebben verworven voor onze bijna 1,8 miljard euro was: vier bedrijven en een wereldmerk – een glasfabriek, een Coca-Cola-activiteit, een lokale Duitse en een internationale bieractiviteit. Als we de marktwaarde van elk van deze bedrijven optellen, dan is het verschil tussen die som en de som die we betaald hebben de meerprijs – en daarvoor hebben we een handelsmerk gekregen. Een voortreffelijk internationaal handelsmerk. We zijn ervan overtuigd dat wanneer het zich in de juiste handen bevindt, nog veel meer kan betekenen dan wat het vandaag betekent in volumes.

Sommigen beweerden dat we een hoge prijs betaalden. Maar we hebben ook horen zeggen dat we 10% te veel betaald hebben, hetgeen neerkomt op een meerprijs van 180 miljoen euro. Is het mogelijk dat het handelsmerk Beck's Interbrew zoveel waard is? Als eigenaars van Stella Artois staan wij voor een “make” of “buy” keuze. Op plaatsen waar wij vandaag wel beschikken over een lokaal platform maar waar Stella Artois niet aanwezig is, moeten we rekenen dat we 10 tot 20 jaar nodig hebben om dat merk daar op te bouwen. Dus moeten we ermee rekening houden dat we vele jaren moeten investeren alvorens we aan winst kunnen denken. Hoeveel kost het om Stella Artois internationaal te doen aangroeien met een volume van 2,7 miljoen hectoliter – het internationale extra volume dat we verwerven met Beck's? Gedurende hoeveel jaren zouden we meer dan 100 miljoen euro per jaar moeten investeren om dit te bereiken? Bij het afwegen van deze opties zijn wij tot het besluit gekomen dat de meerprijs die wij voor het internationale handelsmerk zouden betalen voor ons wel degelijk billijk was.

En er is nog een andere factor in het spel. Beck's is een Duits merk, en Duitsland wordt wereldwijd gezien als het land van het bier – zoals Frankrijk nummer één is voor wijn, pasta uit Italië komt en hi-fi uit Japan. Ten tijde van onze beursintroductie hebben we van beleggers wel eens gehoord dat wij, ten opzichte van de concurrentie, een vergelijkbaar internationaal merk misten. We hebben geluisterd.

Door Beck's te kopen heeft Interbrew nu in zes landen een belangrijke positie ingenomen, met een pils van wereldklasse. En wat de verdere opbouw van het merk betreft: Beck's huurde het platform van derden om zijn product op de markt te brengen, maar wij beschikken zelf over platformen in 22 landen. Kunnen we in het komende decennium van 6 naar 10 landen geraken? Dat wordt veel aannemelijker als we zowel aan “make” alsook aan “buy” kunnen doen. We kunnen Beck's opbouwen zonder afbreuk te doen aan Stella Artois, als we in elk land het sterkste merk de leiding laten nemen (zoals we uiteenzetten op pagina 42). Dat was onze visie op de meerprijs, een visie die dus verder gaat dan de som van de delen.

“Door Beck's te kopen heeft Interbrew nu in zes landen een belangrijke positie ingenomen, met een pils van wereldklasse”

8 Brief aan de Aandeelhouders

“Maatwerk leveren slaat niet alleen op groot volume, maar ook op het leveren van kwaliteit”

Het was dus een zeer geslaagde transactie, want we hebben een uitstekend merk overgenomen. Bovendien hebben we deze overname ook tegen zeer aantrekkelijke voorwaarden kunnen financieren. Dankzij de wijzigingen in het Duitse belastingstelsel, waardoor wij goodwill kunnen afschrijven, is dit een fiscaal zeer interessante transactie. Duitsland is een markt waar consolidaties te verwachten zijn en met de combinatie van Beck's en Diebels hebben we een gunstige positie opgebouwd, met mogelijkheden om op basis van synergieën de omzet en de rendabiliteit te vergroten.

Resultaten in 2001

We hebben Beck's hier vrij grondig besproken omdat het zo'n duidelijk voorbeeld is van de aanpak van Interbrew als het gaat om het creëren van toegevoegde waarde. Binnen een jaar of twee zullen wij verslag kunnen uitbrengen over de reële uitkomst van deze transactie. Laten we intussen de waarde bekijken die in 2001 toegevoegd is (en we laten in deze Brief aan de Aandeelhouders de cijfers voor Bass in het Verenigd Koninkrijk buiten beschouwing). Wij hebben een sterke groei met twee cijfers behaald, niet alleen wat het volume betreft, maar voor alle kernwaarden, ondanks het feit dat 2000 al een moeilijk te kloppen recordjaar was.

Een indicatie van de manier waarop wij onze onderneming laten groeien, is de stijging van de netto omzet (+16%) die groter was dan de groei van de volumes (+14%). Maatwerk leveren slaat dan ook niet alleen op groot volume, maar ook op het leveren van kwaliteit. Bovendien lieten zowel EBIT als netto-winst een voortreffelijke groei zien, met respectievelijk een stijging van 46,8% en 83,8%. We hebben ook een merkbare verbetering genoteerd in de winst voor afschrijving van de goodwill, die met 30,3% is gestegen. En dat ondanks de stijging met 28% van het aantal aandelen in 2001 na de beursintroduktie eind 2000. Onze rendabiliteit is gestegen, met een toename van 94 basispunten in rendement op het geïnvesteerde kapitaal, van 13,0% naar 14,0%.

Wij zijn bijzonder trots op de stijging van onze netto omzetmarge, van 78,4 naar 78,8 euro per hectoliter, ondanks de sterke volumestijging in groeimarkten, waar de netto verkoopprijzen beduidend lager liggen. Dat is de maatstaf voor waardestijging, en die hebben we verwezenlijkt ondanks onze aanzienlijke aanwezigheid in groeimarkten. Vergeet niet dat Bass niet inbegrepen is in deze cijfers. U hoeft dan ook

niets af te trekken om met het vertrek van Carling Brewers rekening te houden. En voor het Bass-probleem is er nu een oplossing gekomen, die veel positiever is uitgevallen dan we bij het begin van het jaar hadden gehoopt.

De uitkomst van de Bass-zaak

Wij waren geschokt toen de fusie van Whitbread en Bass werd tegengehouden, omdat de conclusies van al onze juridische/economische analyses er op wezen dat ons marktaandeel uiteindelijk aanvaardbaar zou zijn, na regeling van het desinvesteringsaspect. De enige mogelijkheid tot beroep die voor ons open stond was een draconische judicial review. Wij waren ervan overtuigd dat we de beslissing moesten aanvechten, en begonnen dus aan een moeilijke strijd tegen een overheersende tegenstander. Toen we onze zaak voor het hoogerechtshof wonnen, was dat de eerste keer ooit dat een beslissing van een mededingingsautoriteit werd verworpen. Hier past de vermelding dat het team dat op 24 mei gewonnen heeft, hetzelfde was dat op 3 januari verloren had. We zagen geen reden om dat team niet langer ons vertrouwen te schenken.

De afwikkeling van deze zaak heeft de onderneming in het Verenigd Koninkrijk de middelen ter beschikking gesteld om zich ter plaatse te ontwikkelen. Het was alleszins meer dan een overwinning op punten. We hebben ons platform in het Verenigd Koninkrijk met 50% uitgebreid, met een stijging van ons marktaandeel van 11% naar 16%. We hebben onze winst verdubbeld en er een Britse onderneming bijgekregen die “op maat” gemaakt was. Er werden synergieën mogelijk tussen Interbrew UK en de brouwerijen in Schotland en Noord-Ierland, en tussen de export van Bass en de rest van Interbrew. Het was een zeer veelbelovende vooruitgang ten opzichte van het begin van het jaar. Schotland en Noord-Ierland hadden de geschikte infrastructuur maar hun groei was ontoereikend. Die groei kon er komen door twee topmerken te laten samengaan – de marktleider in core pils en het premium wereldmerk dat de favoriet is in het Verenigd Koninkrijk, Tennent's en Stella Artois.

Naar onze normen is het Verenigd Koninkrijk momenteel een groeimarkt. Pils is onze business, en pils, vooral premium pils, is daar al 20 jaar aan het groeien en heeft daar nog steeds slechts een marktaandeel van 65%. We hebben nu dan ook duidelijk voor ogen hoe wij ons platform in het Verenigd

Koninkrijk kunnen uitbreiden, zowel autonoom als door overnames. Wij mogen groei verwachten, zowel in de verkoop als in EBITDA. We mogen ook groeiende returns verwachten, aangezien we Interbrew UK hebben opgestart vanuit een redelijke basisinvestering.

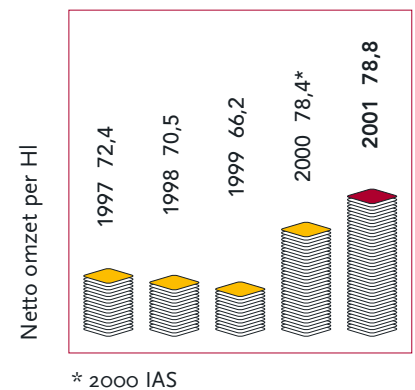
De prestaties van Bass in de Interbrew-omgeving waren intussen voortreffelijk. Ondanks de onmogelijkheid om synergieën te creëren, is Bass al meteen vanaf het eerste jaar een groeier geweest. De volumes zijn sterk toegenomen en hebben het marktaandeel op 22% gebracht. Ondanks de bijkomende uitgaven voor marketing en verkoop, is de EBIT sterk toegenomen, na een periode van vijf jaar zonder groei. Deze plotse verbetering van de prestaties heeft de opbrengst die we bij ons vertrek konden realiseren mooi verhoogd en heeft geloofwaardigheid verleend aan de plannen die we toen aan de koper hebben overgemaakt.

Toen dat hoofdstuk afgesloten was, bleef er voor ons ten slotte een Britse brouwerij over die waard was wat we ervoor betaald hadden. We hebben Carling Brewers op tijd verkocht en tegen een aantrekkelijke prijs. Nadat we £1,2 miljard hadden gerealiseerd door de afstoting, bedroeg onze netto investering ongeveer £1,8 miljard, en dat voor een bedrijf dat 170 miljoen euro EBITDA opbrengt. Nu de rust is weergekeerd kunnen we de EBITDA-multiple voor de overname in het Verenigd Koninkrijk berekenen. Die bedraagt 8,8, wat quasi overeenkomt met het gemiddelde in de sector. Dat zien wij als een redelijke prijs voor een belangrijke positie in zo'n reusachtige biermarkt als het Verenigd Koninkrijk. Een jaar hard werken heeft als resultaat gehad dat we de aandeelhouderswaarde opnieuw konden verzekeren, tegen de verwachtingen van de meeste commentatoren in.

Eerste jaar als beursgenoteerd bedrijf

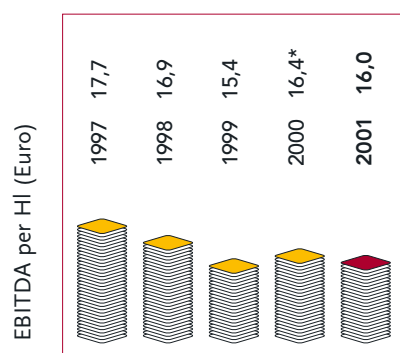
Onze beursintroductie was een strategische stap om ervoor te zorgen dat wij konden blijven optreden als een leidinggevende consolidator. De timing mag dan sommigen verbaasd hebben. Achteraf bleek die juist zinvol met het oog op de opportuniteiten voor consolidatie en de beursontwikkelingen. Onze onderneming is zeker veranderd door de beursgang, zowel in de perceptie van de buitenstaanders alsook op het vlak van de interne ontwikkelingen. We moesten leren hoe we op een andere manier met de

“Een jaar hard werken heeft als resultaat gehad dat we de aandeelhouderswaarde opnieuw konden verzekeren”



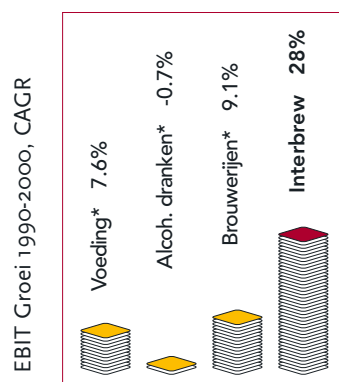
10 Brief aan de Aandeelhouders

“We hebben de beste
groeicijfers in de
sector laten noteren
in vergelijking met
de beste bedrijven
in de sector”



* 2000 IAS

Femsa volumes niet meegerekend



* Gemiddelde van de marktleiders
(Bron: Jaarverslagen)

buitenwereld moesten communiceren. Onze aanpak heeft ons blijkbaar geen windeieren gelegd, en binnen een relatief korte periode werden wij beschouwd als volledig evenwaardig met de twee gevestigde marktleiders in de sector. Onze beursnotering heeft alleszins ook het professionalisme in het bedrijf verhoogd.

Bij de beursintroductie zijn we vanaf 2001 overgeschakeld van de Belgische algemeen aanvaarde boekhoudprincipes naar de internationale boekhoudprincipes (International Accounting Standards of IAS). We zijn erin geslaagd, om ruim vóór de huidige vooropgestelde wettelijke tijdslimiet in 2005, als eerste grote brouwer in de EU deze internationaal aanvaarde normen toe te passen. Intern heeft het gewoon meer zin dat al onze dochterondernemingen, waar ook ter wereld, hun rapportering opstellen volgens IAS, dan volgens de Belgische GAAP. En wat belangrijker is, IAS maakt onze financiële rapportering bevattelijker voor aandeelhouders, investeerders en kapitaalmarkten. En het is hoedanook een passende reactie op het feit dat we nu niet alleen aandeelhouders-familieleden, maar ook externe investeerders hebben. IAS is een belangrijk, zij het zuiver technisch voorbeeld van ons engagement tegenover onze aandeelhouders.

Streven naar aandeelhouderswaarde

Aandeelhouderswaarde is een begrip dat niet duidelijk gedefinieerd is. Het moet toch meer inhouden dan alleen maar een hogere aandelenkoers en meer dividenden. De koers van een aandeel maakt uiteraard deel uit van de waardebeoordeling van dat aandeel, maar het is slechts een momentopname – die het meeste zin heeft voor een trader, die interesse heeft in bewegingen op korte termijn. Een aandeelhouder, het woord zegt het zelf, die koopt om te houden, niet om te verhandelen, zal eerder letten op de fundamentele grondslagen van het bedrijf. In onze wereld kijken we naar aandeelhouderswaarde in de zin van merkgezondheid en groeimogelijkheden. We houden niet alleen rekening met de kracht van onze individuele lokale merken en premium/speciale biermerken, maar ook met de mix van merken – het feit dat een groot deel van onze activiteiten te maken krijgt met de intrinsiek aantrekkelijke groeitendens in het segment van premium/speciale bieren. We letten niet alleen op de kracht van onze individuele landen, maar op de mix – het feit dat het verwachte

groeipercentage voor onze eigen geografische spreiding hoger ligt dan dat voor onze concurrenten op wereldvlak. En dan hebben we ter plaatse nog niets gedaan om de lokale markt te snel af te zijn. Het doel van Interbrew is natuurlijk de deskundigheid van heel onze onderneming in te zetten om de beste lokale concurrent achter ons te laten.

Onze staat van dienst

Het inschatten van aandeelhouderswaarde gebeurt zowel op basis van bewijzen als op basis van inzicht – bewijs van de resultaten tot nu toe, en inzicht in de mate waarin het scenario uit het verleden zich zal doorzetten in de toekomst. Een staat van dienst is niet alleen een opeenstapeling van prestaties. Hij bepaalt ook het oordeel. Hoe consequenter de staat van dienst, hoe groter het vertrouwen in het onderliggende patroon. Hoe brengen we het er op dit gebied van af?

Onze staat van dienst bestaat niet uit één jaar als beursgenoteerd bedrijf, maar bestrijkt meer dan een decennium. We moeten al tien jaar lang voor niemand onderdoen op het gebied van bedrijfsresultaten. We hebben de beste groeicijfers in de sector laten noteren in vergelijking met de beste bedrijven in de sector. En dan hebben we het niet alleen over volume. Het gaat over alle kernwaarden. Dergelijke resultaten komen niet uit de lucht gevallen. Dit moet betekenen dat we iets goed doen.

Voor we ons aan de Beck's-transactie waagden hebben wij onze acquisitiehistoriek kritisch bekeken en daarbij hebben we opgemerkt dat op de aankondiging van elke belangrijke stap in eerste instantie telkens sceptisch werd gereageerd. Dat was het geval met Labatt in 1995, Rusland in 1999, Korea in 1998, Kroatië in 1994 en het Verenigd Koninkrijk in 2000. En dat pessimisme hoeft niet te verbazen, aangezien de meeste fusies en overnames hun vooropgestelde doelstellingen niet kunnen waarmaken. Toch hebben wij sedert 1990 30 overnames gedaan, die haast zonder uitzondering waarde gecreëerd hebben. De kern van ons succes is de vaardigheid van onze mensen op het gebied van integratie van nieuwe activiteiten. Wij erkennen hun verwezenlijkingen en verzekeren hen ervan dat de leiding van de onderneming zal doen wat ze kan om te zorgen dat de toekomst van Interbrew hun inzet waardig is.

In dit laatste decennium hebben we zij aan zij gewerkt om van een regionale brouwer een leidinggevende internationale onderneming te maken. Nu bevinden wij ons in een betere positie om onze bestemming te bepalen en in de toekomst aandeelhouderswaarde te creëren.

Onze doelstellingen herbevestigen

Toen we indertijd vertrokken op weg naar de beursintroductie, hebben we onze parameters voor het bedrijf als volgt bepaald: onze reputatie van goed investeerder eer aan doen en behouden, en verzekeren dat onze transacties neutraal of waardecreërend zijn qua winst per aandeel voor de afschrijving van goodwill, in het eerste volledig jaar na de consolidatie. En met nieuwe overnames in het verschiet blijven wij vasthouden aan deze grondbeginselen.

Wij hadden gezegd dat de beleggers voor 2001 mochten rekenen op 8% autonome groei van EBITDA en 12% groei van de opbrengst per aandeel voor afschrijving van goodwill. En zoals u nu weet is dit doel bereikt. We zijn nu nog andere doelstellingen opnieuw aan het bevestigen. We mikken op een groei met twee cijfers aan het einde van de volgende drie jaar voor de gemiddelde jaarlijkse opbrengst per aandeel voor afschrijving van goodwill. De resultaten voor één jaar mogen beter of minder goed zijn dan dat, maar voor de drie jaar samen is dat onze doelstelling. En deze doelstelling houdt geen rekening met veranderingen in de omvang. Met andere woorden, we zullen vermijden overnames te doen die zodanig verwaterend werken dat deze doelstelling buiten bereik gesteld wordt. Daarom is het thema van dit verslag, “size wise” of “maatwerk”, zo toepasselijk. We mogen ernaar streven groot te zijn, maar we zijn wel van plan om goed te weten wat we doen.

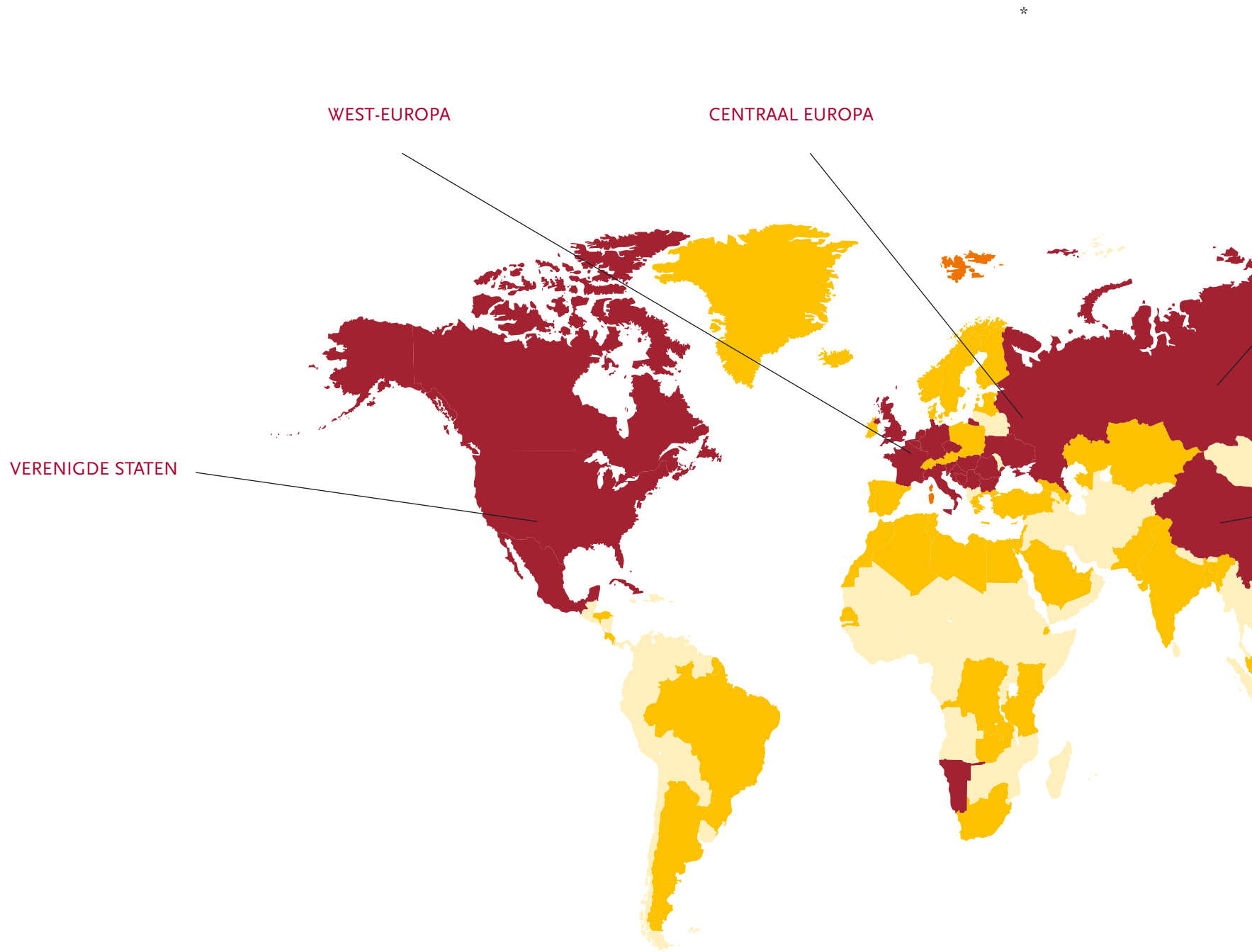


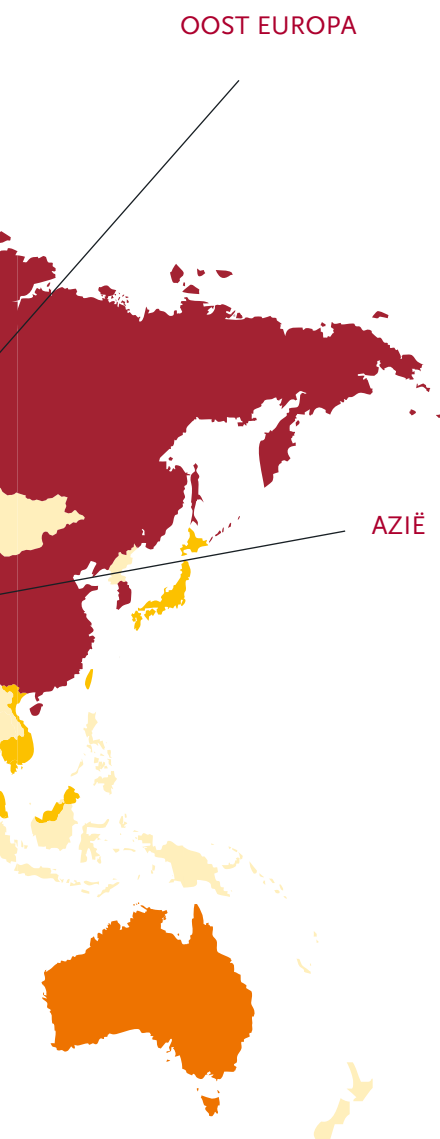
Pierre Jean Everaert
Voorzitter van de
Raad van Bestuur



Hugo Powell
Chief Executive Officer

12 Onze merken





WERELDMERK

Stella Artois is nu nummer 6 op de ranglijst van internationale luxepilsbieren

Beck's is leider van de internationale luxepilsbieren uit het land dat synoniem is met bier: Duitsland

INTERNATIONALE SPECIALITEITEN

Hoegaarden was de inspiratie voor de heropleving van Belgisch Witbier

Leffe is wereldleider van de abdijbieren

Bass ale wordt nu meer verkocht in de Verenigde Staten dan in het Verenigd Koninkrijk

KERNMERKEN



Landen waar Interbrew een dochteronderneming, een joint venture of een minderheidsaandeel heeft



Landen waar Interbrew een licentie-overeenkomst heeft



Landen waar bieren van Interbrew verdeeld worden

* Onder licentie gebrouwen

Onze activiteiten

	Volumes in 2001 (hectoliters)	Marktpositie	Marktaandeel	Aantal brouwerijen	Handelsnaam
Amerika	21.3m				
Canada	9.1m	No. 2	43.3%	8	Labatt Brewing Company
Cuba	0.7m	No. 2	30.4%	1	Bucanero
Mexico	6.7m (1)	-	43.6%	6	FEMSA Cerveza
Verenigde Staten	4.8m	No. 2 (2)	14.5% (2)	1	LF Holdings I
West-Europa	44.3m				
België	6.4m	No. 1	56.0%	4	Interbrew Belgium
Frankrijk	2.7m	No. 3	10.1%	–	Interbrew France
Luxemburg	0.3m	No. 1	43.6%	1	Brasseries de Luxembourg Mousel-Diekirch S.A.
Nederland	2.7m (3)	No. 2	15.8%	3	Interbrew Nederland
Verenigd Koninkrijk	10.9m	No. 4	11.1%	3	Interbrew UK
Duitsland	0.5m (7)	-	1.4%	1	Brauerei Diebels Beck & Co (10)
Bass Brewers	17.1m	No. 2	22.4%	6	Bass Holdings Ltd
Export	3.4m			N/A	
Licenties	0.3m			N/A	
Opkomende markten	31.3m				
Bosnië-Herzegovina	0.1m	No. 4	8.5%	1	Uniline
Bulgarije	1.3m	No. 1	31.4%	3	Kamenitza AD
Kroatië	1.7m	No. 1	42.5%	1	Zagrebacka Pivovara
Tsjechische Republiek	2.6m	No. 2	13.7%	3	Prague Breweries
Hongarije	2.2m	No. 1	30.1%	1	Borsodi Sörgyar
Montenegro	0.6m	No. 1	84.0%	1	Trebjesa
Roemenië	1.5m	No. 2	13.2%	3	Compania de Distributie National S.A. Bianca Interbrew Bergenbier Proberco Interbrew EFES Brewery S.A.
Slovenië				1	Pivovarna Union
Rusland	7.9m	No. 2	12.8%	8	SUN Interbrew
Oekraïne	5.0m	No. 1	34.6%	3	SUN Interbrew
China	0.4m	-	3.0% (4)	2	Nanjing Jinling Brewery Company
Zuid-Korea	8.0m	No. 2	44.6%	3	Oriental Breweries

(1) 30% van het totale volume

(2) In lokale specialiteiten en geïmporteerde bieren (Off Trade kanaal)

(3) Inclusief nationale onderaanneming volumes

(4) Aandeel in eigen business area

(5) Interbrew heeft management controle

(6) Economische waarde is 66.3%

(7) 4 maanden (vanaf 1 september 2001)

(8) Op 31 december 2001; een aandeel van 40.8% werd bereikt op 17 januari 2002

(9) Onder licentie gebrouwen

(10) Geïntegreerd in Interbrew met ingang van 1 februari 2002

	Interbrew stemrechten	Kenmerken Internationale merken					Lokale merken
		Stella Artois	Beck's	Leffe	Hoegaarden	Bass	
	100%	•	•	•	•	•	Labatt Blue, Blue Light, Kokanee, Alexander Keith's, Wildcat, Boomerang, Budweiser (9)
	50%						Cristal, Bucanero
	30%						Tecate, Sol, Dos Equis, Carta Blanca, Superior, Indio, Noche Buena, Bohemia
	70%	•	•	•	•	•	Rolling Rock, Labatt Blue, Blue Light, Sol, Dos Equis, Tecate, Löwenbräu (9)
	100%	•	•	•	•	•	Hougaerdse Das, Jupiler, Belle Vue, Safir, Vieux Temps, Rolling Rock
	100%	•	•	•	•		Lutece, Loburg
	78.6%	•	•	•	•		Diekirch, Mousel, Grande Réserve
	100%		•				Dommelsch, Oranjeboom, Hertog Jan, Witte Raaf, Elfde Gebod, Hougaerdse Das, Rolling Rock
	100%	•	•	•	•		Boddington, Whitbread
	80%					•	Diebels, DIMIX
	100%		•				Haake-Beck
	100%	•		•	•	•	Tennent's, Carling, Caffrey's, Worthington
	N/A						
	N/A						
	59.2%	•					Ožujsko, Bozicno, Tomislav
	84.6%	•		•	•		Kamenitza, Astika, Burgasko, Pleven
	71.9%	•	•				Ožujsko, Bozicno, Tomislav, Belle-Vue, Rolling Rock, Labatt Blue, Labatt Ice
	96.8%	•		•	•		Staropramen, Branik, Ostravar, Velvet, Kelt, Mestan, Vratislav
	98.5%	•					Borsodi, Rolling Rock, Holsten (9), Kinizsi, Belle-Vue
	72.7%	•		•	•		Niksicko
	100%	•					Bergensbier, Noroc, Hopfen König (9)
	70.8%						
	96%						
	50%						
	25.6% (8)						Union, Fructal
	34.2% (5) (6)						Klinskoye, Tolstiak, Sibirskaya Korona, Bag Beer, Volzhanin, Premier, Bavaria, Viking, Rifey, Pikur
	34.2% (5) (6)						Chernigivskoye, Taller, Yantar, Cernyj Prints, Rogan
	60%		•				Jinling, Ice Best, Yali, Hu Pi
	50% (5)						OB Lager, Cass, Cafri, Red Rock, Budweiser (9)

“Een nieuw flesje voor Hoegaarden, dat in dit stadium van zijn levenscyclus in het Verenigd Koninkrijk groter is dan Stella Artois in dat stadium was”

De regels voor corporate governance die vastgelegd zijn door de Raad van Bestuur van Interbrew onderbouwen onze zakelijke ambities. Ze verzekeren dat het bedrijf efficiënt en naar behoren wordt beheerd. Zonder daarom onze visie te beperken of snelle (re)acties te hinderen, bieden deze regels de onderneming een omkadering van ‘best practice’, transparantie en doordachte redeneringen. De manier waarop macht en verantwoordelijkheid verdeeld zijn tussen de Raad van Bestuur en het Executive Management garandeert dat alle managers aan Interbrew de twee soorten leiderschap geven die het bedrijf nodig heeft – één dat berust op toezicht, en één dat berust op vooruitgang. De fundamentele discipline binnen het bedrijf is de basis waarop wij onze droom voor de toekomst van Interbrew kunnen realiseren. De regels zijn streng om ons allemaal – ingewijden en buitenstaanders –

vertrouwen te geven in het vermogen van Interbrew om zijn bestemming op correcte wijze na te streven.

De Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur neemt de uiteindelijke beslissingen, behalve diegene die bij wet of volgens de statuten voorbehouden zijn voor de Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Bestuur stippelt de strategie van de onderneming uit, stelt de planning op lange termijn op en beslist over alle belangrijke investeringen en desinvesteringen. De Raad houdt ook toezicht op de uitvoering van de beslissingen die ze neemt. De Raad benoemt de Chief Executive Officer en de leden van de drie Bestuurscomités. De Raad beslist ook, rekening houdend met de aanbevelingen van de CEO, over de structuur van de Groep, over

belangrijke of langlopende transacties, over de benoeming of het ontslag van de leden van het Executive Management, over het budget en over investeringsplannen.

Leden van de Raad van Bestuur, waaronder ten minste zes die onafhankelijk zijn van aandeelhouders die een beslissende invloed of invloed van betekenis uitoefenen op het beleid van Interbrew, worden door de Raad zelf gekozen, waarna die keuze ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de aandeelhouders. De Voorzitter wordt gekozen uit de leden en wordt door de Raad benoemd. Bestuurders worden voor drie jaar benoemd, en moeten zich terugtrekken na de Aandeelhoudersvergadering die volgt op hun 70ste verjaardag.
De huidige leden zijn:

Bestuurders	Einde mandaat
Pierre Jean Everaert* – Voorzitter	2003
Charles Adriaenssen	2003
Graaf Christophe d'Ansembourg (1)	2002
Allan Chapin* (2)	2002
Jean-Luc Dehaene*	2004
Harald Einsmann* (1)	2002
Bernard Hanon* (1)	2002
Remmert Laan	2004
Baron Frédéric de Mevius	2003
Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg (2)	2002
Burggraaf Philippe de Spoelberch	2004
Alexandre Van Damme	2004
Kees J. Storm* (3)	2005
Peter Harf* (3)	2005
Chief Executive Officer	
Hugo Powell	
Corporate Secretary	
Patrice J. Thys	

* onafhankelijk bestuurder – (1) mandaat eindigt op 30 april 2002
(2) mandaat hernieuwbaar op 30 april 2002 – (3) mandaat begint op 1 mei 2002

18 Corporate governance

Pierre Jean Everaert (62) zetelt sinds 1997 in de Raad van Bestuur van Interbrew, en is ook lid van de Raden van Bestuur van KPNQwest, Banque Paribas PA Group (US) en andere vennootschappen.

Charles Adriaenssen (45) zetelt sinds 2000 in de Raad van Bestuur van Interbrew. Hij is bovendien Algemeen Directeur van de CA&P groep (België).

Sinds 1996 is **Graaf Christophe d'Ansembourg** (38) bestuurder bij Interbrew. Hij is Algemeen Directeur van Optimol Tribotechnik S.A. (België).

Allan Chapin (60) is sinds 1994 Bestuurder van onze vennootschap. Hij is Algemeen Directeur van de bank Lazard in New York.

Jean-Luc Dehaene (62) oud Eerste Minister van België van 1992 tot 1999, maakt deel uit van onze Raad sinds 2001. Hij is ook lid van de Raad van Bestuur van Umicore, Telindus, Domo en Corona Lotus.

Harald Einsmann (67) is sinds 1999 Bestuurder bij Interbrew. Hij is tegelijk Bestuurder bij EMI Music Group, Tesco, BAT en andere vennootschappen.

Bernard Hanon (67) is sinds 1990 Bestuurder bij Interbrew. Hij is Algemeen Directeur van Hanon Associates in Parijs sinds 1986.

Remmert Laan (59) is sinds 1998 Bestuurder van onze vennootschap. Hij is Algemeen Directeur van de bank Lazard in Parijs.

Baron Frédéric de Mevius (42) is sinds 1991 lid van de Raad van Bestuur. Hij is Algemeen Directeur bij Verlinvest S.A/N.V. (Belgium), een private holding.

Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg (56) is sinds 1981 lid van onze Raad van Bestuur. Hij oefent verschillende mandaten uit binnen de groep Union Minière.

Burggraaf Philippe de Spoelberch (60) 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.

Alexandre Van Damme (40) vervoegde in 1992 de Raad van Bestuur van Interbrew. Hij is ook Bestuurder bij Patri SA (Luxemburg).

De Raad komt geregeld samen, en zo vaak als nodig is in het belang van de onderneming. In 2001 heeft de Raad van Bestuur 10 gewone en 6 buitengewone vergaderingen gehouden. Deze vergaderingen vinden vaak plaats in landen waar dochterondernemingen van Interbrew gevestigd zijn, zodat de Bestuurders de situatie, problematiek en activiteiten ter plaatse beter leren kennen.

De Raad van Bestuur is een collegiaal orgaan. Beslissingen worden genomen bij eenvoudige meerderheid van de stemmen. Bij staking van stemmen is de stem van de Voorzitter doorslaggevend. Als een Bestuurder een strijdig

financieel belang heeft, moet hij dat zowel aan de Commissaris als aan zijn medebestuurders melden, en mag hij niet deelnemen aan de beraadslagingen over dit punt. Bestuurders hebben toegang tot alle bedrijfsinformatie die ze nodig hebben om hun fiduciaire verplichtingen na te komen. Administratieve hulp wordt geboden door de Secretaris Generaal, die de vergaderingen van de Raad van Bestuur organiseert en bijwoont. Bovendien bestaat er een formele procedure waardoor Bestuurders onafhankelijke experts om advies kunnen vragen. Bij gelegenheid kan aan een Bestuurder een bijzonder mandaat verleend worden, waarvan de duur en de doelstellingen bepaald zijn door de Raad van Bestuur. Gemandateerde Bestuurders brengen geregeld verslag uit aan de Raad. Bepaalde Bestuurders zijn ook lid van de drie Bestuurscomités – het Strategy and Business Development Committee, het Audit and Finance Committee en het Human Resources and Nominating Committee.

Chief Executive Officer en Executive Management

De Chief Executive Officer (CEO) heeft de leiding over het dagelijks bestuur van Interbrew en is rechtstreeks verantwoordelijk voor de werking van de hele onderneming. Hij is voorzitter van het Corporate Committee (CC), dat verantwoordelijk is voor de centralisering en de uitvoering van de strategische ontwikkeling van het bedrijf. De Chief Operating Officer (COO) is lid van het Corporate Committee

en is voorzitter van het Operating Committee (OC) dat de activiteiten en ontwikkelingen in de verschillende regio's op elkaar afstemt.

De CEO adviseert bij de benoeming van leden van de twee comités, die samen het Executive Management van het bedrijf vormen. Het Corporate Committee beslist over alle belangrijke kwesties die het bedrijf aanbelangen en die niet voorbehouden zijn voor de Raad van Bestuur. Daartoe behoren belangrijke financiële transacties op korte termijn, fondsenbeheer op korte termijn, kapitaalbijdragen en transacties met onroerend goed. Bovendien onderzoekt het Corporate Committee alle kwesties waarover de CEO bij de Raad aanbevelingen doet, en benoemt het alle directieleden onder het niveau van het Executive Management. Zowel het Corporate als het Operating Committee vergadert minstens één keer per maand. In principe trekken de leden van de comités zich terug aan het einde van het jaar na hun 65ste verjaardag. Meer details over het Corporate Committee en het Operating Committee van Interbrew vindt u op pagina 24.

Corporate governance

Bestuurscomités

De Raad van Bestuur wordt bijgestaan door drie bestuurscomités.

Het Strategy and Business Development Committee (SBDC) adviseert de Raad over strategie, partnerschappen, overnames en desinvesteringen. Het SBDC telt vier leden (twee onafhankelijke en twee van de meerderheidsaandeelhouders) en vier leden uit het Corporate Committee, waaronder de CEO.

Het Human Resources and Nominating Committee adviseert de Raad over het beheer van human resources, vooral over het toezicht op de prestaties, de planning voor de opvolging en de bezoldiging.

In haar audit functie staat het Audit and Finance Committee de Raad bij in het nakomen van zijn verantwoordelijkheid voor het beheer van de onderneming, in het bijzonder over de rol van Commissaris en interne auditoren, en de manier waarop zij samenwerken. De CEO, enkele leden van het Executive Management en de Commissaris van Interbrew wonen, indien nodig, de vergaderingen van dit comité bij, maar op verzoek van de Commissaris of de Directeur interne audit of indien eender wie van de leden het vraagt, vergadert het comité ook zonder hen.

Het Audit and Finance Committee handelt volgens regels die vastgelegd zijn in een akte, die op 12 maart 2002 voor het laatst door de Raad van Bestuur werd geamendeerd. De verantwoordelijkheden zijn duidelijk omschreven.

Binnen het kader van financiële mededelingen, is het management van Interbrew verantwoordelijk voor de opstelling en de bekendmaking van de financiële verslaggeving van het bedrijf en waarborgt de integriteit daarvan. Het is ook verantwoordelijk voor de principes die de boekhouding en de financiële verslaggeving van het bedrijf bepalen, voor het interne toezicht en de te volgen procedures voor het naleven van boekhoudkundige normen, van de wet en reglementeringen. De Commissaris is verantwoordelijk voor het nazien van de financiële verslagen

van het bedrijf en dient zijn mening te geven over de mate waarin deze verslagen voldoen aan de IAS (International Accounting Standard).

In haar audit functie houdt het Audit en Finance Committee toezicht op het management tijdens haar uitoefening van deze verantwoordelijkheden. Het comité wikt en weegt dus de gecontroleerde financiële verslagen, en bespreekt ze met het management en met de Commissaris. Het Comité evalueert ook de onafhankelijkheid van de Commissaris door de schriftelijke verklaring, waarin deze laatste al zijn banden met het bedrijf schetst, met hem te bespreken.

De Raad van Bestuur kiest de leden van de drie comités uit de Bestuurders, terwijl bepaalde hogere directieleden ex officio aan de zittingen deelnemen. Dit is de huidige ledenlijst:

Audit & Finance Committee

Allan Chapin*	Baron Frédéric de Mevius
Pierre Jean Everaert*	Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg

Human Resources and Nominating Committee

Charles Adriaenssen	Hugo Powell**
Pierre Jean Everaert*	Burggraaf Philippe de Spoelberch

Strategy and Business Development Committee

Stéfan Descheemaeker**	Luc Missorten**
Pierre Jean Everaert*	Burggraaf Philippe de Spoelberch
Hugo Powell**	Alexandre Van Damme
Patrice J Thys**	Bernard Hanon*

* Onafhankelijk bestuurder

** Lid van het Corporate Committee

Andere kwesties

VERGOEDING In 2001 hebben we, inclusief bonussen, in totaal voor 18,2 miljoen euro vergoedingen uitbetaald aan leden van de Raad van Bestuur en leden van het Executive Management. Daarvan werd 0,8 miljoen euro uitbetaald aan leden van de Raad van Bestuur en 17,4 miljoen euro aan de CEO en andere leden van het Executive Management.

LONG-TERM INCENTIVES In 1999 hebben wij een long-term incentive plan aangenomen, waarbij de Raad van Bestuur bij gelegenheid niet-overdraagbare inschrijvingsrechten mag toekennen aan Bestuurders en hogere kaderleden. Die toekenning moet voldoen aan de voorwaarden voor beperking of opheffing van het voorkeurrecht van aandeelhouders. Elk inschrijvingsrecht geeft de houder het recht om in te schrijven op een aandeel, tegen betaling bij uitoefening van de gemiddelde prijs van het aandeel gedurende de 30 dagen voor de toekenning van het inschrijvingsrecht.

VERGOEDING VAN DE COMMISSARIS De Algemene Vergadering van aandeelhouders bepaalt de vergoeding van de Commissaris voor zijn diensten met betrekking tot de audit van onze financiële verslaggeving. Zijn jaarlijkse vergoeding voor deze diensten bedraagt op dit ogenblik 7.379.000 euro, exclusief BTW. Onze Commissaris is KPMG, vertegenwoordigd door Erik Helsen.

EMPLOYEE SHARE PURCHASE PLAN (ESPP) In 2000 en 2001 hebben wij een aandelenaankoopplan ingevoerd waardoor de meeste van de werknemers overal ter wereld de kans kregen om aandelen van Interbrew te kopen met een korting van 20% op de gemiddelde prijs van het aandeel gedurende de voorgaande 30 dagen. Het gevolg daarvan is dat de werknemers vandaag eigenaar zijn van 0,15% van het kapitaal van de onderneming.

FINANCIËLE BELANGEN BIJ TRANSACTIES Onze bestuurders, leden van het Executive Management en de Commisaris hebben gedurende de laatste drie boekjaren bij geen enkele transactie van Interbrew met ongebruikelijke voorwaarden financiële belangen gehad.

DIVIDENDPOLITIEK Wij zijn van plan om het grootste deel van onze opbrengst te bestemmen voor de financiering van onze toekomstige groei. De beschikbare som voor uitbetaling als dividend bedraagt tussen 25% en 33% van onze netto-winst na belastingen.

MILIEU-, GEZONDHEIDS- EN VEILIGHEIDSBELEID Wij engageren ons ertoe onze activiteiten uit te voeren op een sociaal verantwoorde manier, om te waken over de veiligheid van onze werknemers, aandeelhouders, klanten en het milieu. In 2001 is er een nieuw plan voor milieu, gezondheid en veiligheid (environment, health and safety of EHS) opgesteld, waarin de grondbeginselen uiteengezet worden waaraan wij ons overal ter wereld willen houden. Het is een leidraad voor ons personeel, vooral voor het management en EHS-medewerkers. Hierin worden vooral de voortdurende verbetering van onze EHS-prestaties, het voldoen aan wettelijke normen, overleg met personeel en met overheidsinstanties, de bepaling van concrete en duidelijk omlijnde doelstellingen en de definitie van de verantwoordelijkheden van werknemers en management behandeld.

Aandeelhoudersstructuur De recentste bekendmaking van belangrijke deelnemingen, volgens de Belgische wetgeving, op 31 december 2001, geeft aan dat drie organisaties, die in overleg treden, 283.484.940 gewone aandelen van het bedrijf in bezit hebben, in de volgende verhouding:

	Aantal aandelen (op 31 december 2001)	% stemrecht verbonden aan aandelen uitgegeven door de onderneming
1. Stichting Interbrew	275.620.141	63,93%
2. Fonds Interbrew- Baillet Latour	3.370.800	0,78%
3. Fonds Verhelst	4.494.000	1,04%
Totaal van 1, 2 en 3	283.484.940	65,75%

Aandeelhoudersovereenkomsten

Onze controlerende aandeelhouder is Stichting Interbrew, een stichting naar Nederlands recht. De houders van certificaten uitgegeven door Stichting Interbrew met betrekking tot specifieke aandelen zijn niet gerechtigd om omwisseling van hun certificaten tegen aandelen in onze onderneming te eisen voor 30 juni 2004. Na die datum dienen zij nog een opzeggingstermijn van 12 maanden te respecteren.

Stichting Interbrew zou alleen kunnen ontbonden worden als zij geen gecertificeerde aandelen meer zou hebben, of als een meerderheid van 85% van de certificaathouders op een algemene vergadering tot ontbinding besluit, na een voorstel in die zin door de Raad van Bestuur van Stichting Interbrew.

Stichting Interbrew heeft stemafspraken gemaakt met het Fonds Interbrew-Baillet Latour en het Fonds Verhelst, twee bvba's met sociaal oogmerk naar Belgisch recht. Deze afspraken bepalen dat deze drie organisaties voor elke aandeelhoudersvergadering overleg plegen om te beslissen in welke zin zij de stemrechten zullen uitoefenen die verbonden zijn aan de aandelen in hun bezit.

Erevoorzitters

Interbrew heeft drie erevoorzitters:

Raymond Boon-Falleur

Jacques Thierry

Baron Paul De Keersmaeker

Wie is wie: het Executive Management Team

Corporate Committee

Hugo Powell

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

De heer Powell (57) is sinds 1999 Chief Executive Officer van Interbrew NV. Voordien bekleedde hij, sinds 1984, uiteenlopende operationele posities binnen John Labatt Ltd. en Interbrew, waaronder die van Chief Executive Officer van Interbrew Americas sinds 1995.

Voor 1984 was hij President van Jacobs Suchard Duitsland en nog eerder President van Nabob Foods Canada.

Hij begon zijn loopbaan in 1963 bij Unilever Companies Inc. in het Verenigd Koninkrijk en ging in 1968 naar Warner Lambert, eveneens in het Verenigd Koninkrijk, alvorens in 1971 naar Canada te verhuizen. Later, vanaf 1977, was hij President van Lowney's Ltd. De heer Powell studeerde af aan Charterhouse, Engeland.

Stéfan Descheemaeker

CHIEF STRATEGY & BUSINESS DEVELOPMENT OFFICER

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.

Jerry Fowden

CHIEF OPERATING OFFICER

Geboren in 1956; BSC Honours in Voedingwetenschappen en Management studies aan de Universiteit van Londen. Hij bekleedde verschillende posities bij Mars, PepsiCo, Hero en Rank Group en was COO van Bass Brewers van 1992 tot 1996. In 2001 begon hij bij Interbrew als CEO van Bass Brewers.

Luc Missorten

CHIEF FINANCIAL OFFICER

Geboren in 1955; behaalde zijn diploma rechten aan de universiteit van Leuven (KUL); Certificat de Hautes Etudes Européennes, Europacollege, Brugge; '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.

Patrice J Thys

ADVISOR TO THE CHAIRMAN

CHIEF LEGAL & CORPORATE AFFAIRS OFFICER (REGIONAL PRESIDENT, CHINA)

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.

Chris Verougstraete

CHIEF HUMAN RESOURCES OFFICER

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. Werkte ook bij Alcatel Bell en vervolgens bij Alcatel Telecom Paris als Human Resources Director. In 2000 werd hij bij Interbrew Executive Vice President Human Resources.

Operating Committee

Dieter Ammer

REGIONAL PRESIDENT

GERMANY, SOUTHERN EUROPE & EXPORT

Geboren in 1950; Diploma Economie aan de Universiteit van Freiburg (Duitsland). In 1997 vervoegde hij Brauerei Beck & Co als lid van de Management Board en begin 2001 werd hij President en Chief Executive Officer van het bedrijf.

Alain Beyens

REGIONAL PRESIDENT, BENEFRALUX

Geboren in 1961; Commercieel Ingenieur aan de Solvay School (Brussel). Hij begon in 1987 bij Interbrew in de distributie, meer bepaald bij Interbrew België.

Steve Cahillane

REGIONAL PRESIDENT, USA

Geboren in 1965; BA aan de Northwest University en MBA op Harvard. Vervoegde Labatt USA als National Account Operations Manager.

Jaak De Witte

REGIONAL PRESIDENT, CENTRAL EUROPE

Geboren in 1957; Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit van Antwerpen en Master in Marketing, Universiteit van Gent. Hij begon in 1991 bij Interbrew als European Marketing Director voor luxe- en speciaalbieren.

Bruce Elliot

REGIONAL PRESIDENT, CANADA & CUBA

Geboren in 1955; Licentiaat Lichamelijke Opvoeding, 1977. Hij begon bij Labatt, New Brunswick in 1977 als commercieel vertegenwoordiger.

Stewart Gilliland

REGIONAL PRESIDENT, UK & EIRE

Geboren in 1957; Gegradueerde in Business Studies; begon bij Whitbread in 1984 als Regional Account Manager.

Larry J Macauley

CHIEF TECHNICAL OFFICER

Geboren in 1950; Licentiaat Wetenschappen, University of Waterloo (Canada), 1973; begon in 1973 als productiestagiair bij Labatt in de Ontario brouwerij in Londen.

Phillip Vandervoort

CHIEF INFORMATION OFFICER

Geboren in 1961; Industriel Ingenieur, Universiteit van Leuven (KUL) en Business Administration, Universiteit van Louvain (UCL); begon in 1991 bij Interbrew als CIO.

Jo Van Biesbroeck

CHIEF PLANNING & PERFORMANCE OFFICER

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

Ignace Van Doorselaere

CHIEF MARKETING OFFICER

Geboren in 1959; Tolkenschool in Gent, MBA aan de Wharton School van de universiteit van Pennsylvania (USA). Begon zijn carrière in 1990 bij Interbrew in de afdeling 'business development'.

André Weckx

REGIONAL PRESIDENT, RUSSIA-UKRAINE

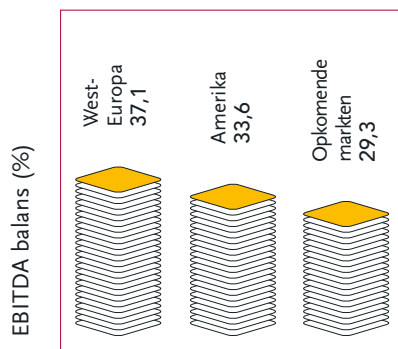
Geboren in 1953; afgestudeerd als scheikundig- en landbouwingenieur aan de universiteit van Leuven (KUL). In 1982 begon hij bij Interbrew als 'plant manager', Diamond Breweries in Nigeria.



Lefse®

OMWILLE VAN DE GROEI

GEVESTIGDE PLUS GROEIMARKTEN



Inleiding over risico/groei-strategie

Wanneer we “size wise” willen zijn, komt het er op neer dat we maximale kansen moeten creëren om marktcondities aan te kunnen. En die marktcondities zijn nooit de gemakkelijkste. Wat is het gevolg geweest van onze strategie om lokale merken het voortouw te laten nemen in onze expansie? Ze hebben ons een opening gegeven naar groeiemarkten die nog niet klaar waren voor een geïmporteerd wereldmerk. De stabiliteit van de cash flowstromen in onze gevestigde markten gaf ons de nodige zekerheid om te investeren in deze markten met een hoger risicogehalte, maar met onmiskenbaar groeipotentieel. Zo konden wij onze activiteiten over heel de wereld daar positioneren waar voor bier de beste toekomstperspectieven bestonden. De merkenstrategie heeft ons recht naar deze groeiestrategie geleid.

Het is altijd ons doel geweest een intelligente geografische spreiding te verkrijgen, waarbij groei wordt afgewogen tegenover risico. De spreiding die we vandaag bereikt hebben houdt in dat Interbrew behoorlijk is ingedekt op het gebied van landen, regio's en valuta. Deze positionering brengt ook met zich mee dat wij hiermee voordeel boeken, gezien onze volumes in het algemeen zeer behoorlijk zijn ten opzichte van de concurrentie. Het afwegen van gevestigde en groeiemarkten is een doorlopend proces, maar momenteel hebben wij een fundamenteel evenwicht in onze activiteiten bereikt. West-Europa, Noord-Amerika en de groeiemarkten produceren elk ongeveer een derde van de EBITDA van Interbrew. En cash-flow, of diens getuige EBITDA, is wat telt in deze sector. Binnen de groeiemarkten is de EBITDA mooi in evenwicht per regio – Centraal-Europa neemt 31% voor zijn rekening, Oost-Europa 28,5% en Australazië 40,5%.

Noord-Amerika

CANADA Een gezond merk is de hoeksteen van de jaarresultaten, met een volumestijging met 1,7%. Een hoogtepunt was het succes van de Oland Specialty Beer Company, een toonbeeld van de rijkdom en het erfgoed van onze premium en speciaalbieren. De volumes zijn met 30% toegenomen, boven op een toename met 30% in 2000, en Alexander Keith's blijft op snelheid. In de markt voor standaard pilsbier hebben we geprofiteerd van de groei in het

licht segment om het volume zowel voor Blue Light als voor Bud Lite met bijna 20% te vergroten. De organisatie werd versterkt om de landelijke kracht van één commerciële strategie ten volle te benutten. We concentreerden ons op de opbouw van een meer creatieve cultuur door innovatie op de agenda te zetten voor alle werknemers. In Canada is het motto enkele jaren “onberispelijke uitvoering” geweest, waarmee wij tussen 1996 en 2000 een stevig samengesteld jaarlijks groeipercentage in EBITDA realiseerden.

VERENIGDE STATEN Wij bleven groeien, meer dan de gemiddelde groei van het segment import en speciaalbieren. Rolling Rock, dat ons een lokaal platform bezorgt, moet concurreren in het moeilijke segment van de binnenlandse speciaalbieren, en werd goed voorbereid op 2002. Onze drie groeipijlers in deze sector – de Canadese merken, de Mexicaanse merken en de Belgische speciaalbieren – hebben het allemaal goed gedaan en zullen het naar verwachting goed blijven doen. De Canadese merken zijn gegroeid met meer dan 10%, de Mexicaanse met ongeveer 6%. De komst van Beck & Co na het jaareinde heeft ons portfolio nog sterker gemaakt. De 1,1 miljoen hectoliter die daardoor aan de reeds bestaande 4,8 miljoen hectoliter worden toegevoegd, maakt Labatt USA de eerste brouwer van geïmporteerd speciaalbier, met drie merken uit de top vijf van de importmerken. Hoe sterk de gebeurtenissen in New York de markt ook beïnvloed hebben, toch verwachten wij dat we sneller zullen blijven groeien dan het importsegment. We voeren een strategie van doelgerichte inspanningen, waarbij de voornaamste 150 groothandels in de belangrijkste 20 staten onze topprioriteit zijn.

ELDERS IN DE REGIO Onze 50/50 joint venture in Cuba heeft een goed jaar gehad, met 22% groei voor Cristal in de moeilijke valutamarkt, ondanks het klimaat, de slabakkende economie en het failliet van de toeristische luchtvaartmaatschappij. We zijn blijven investeren in infrastructuur voor distributie en brouwinstallaties. Het zal nochtans moeilijk worden om in 2002 de groei uit voorgaande jaren te evenaren. In Mexico kenden we op jaarbasis een licht verlies van ons marktaandeel, maar de sector en de demografische situatie in dat land bleven voorspoedig.

West-Europa

Volgehouden innovatie heeft bijgedragen tot een behoorlijke algemene EBIT groei, die ondanks sterkere concurrentie 7% gestegen is. In België, het Verenigd Koninkrijk en Nederland is het marktaandeel gegroeid, terwijl het in Frankrijk stabiel is gebleven. Interessant is het feit dat alle vier de landen marktaandeel hebben bijgewonnen in de markt van het thuisverbruik, een compliment voor ons assortiment.

Ons eerste volledige boekjaar met de vroegere Whitbread-brouwerij heeft ons het grootste marktaandeel ooit bezorgd, met een stijging van de winst met twee cijfers. Ons eerste volledig boekjaar met de Bass brouwerij was het beste in tien jaar, ondanks de moeilijke werkomgeving van een bedrijf in transitie.

Overal in de regio hebben zowat al onze merken hun positie verbeterd. Drie hoogtepunten waren: het vijfde opeenvolgende jaar waarin Stella Artois in het Verenigd Koninkrijk zijn marktaandeel vergrootte, Leffe dat overal een groter marktaandeel haalde, en de groeipercenages met twee cijfers van zowel Hertog Jan als Dommelsch in Nederland. Hoegaarden had te lijden onder de dalende consumptiecijfers in het witbierensegment, maar bleef afgetekend marktleider. Als onderdeel van een belangrijk ontwikkelingsplan in de regio hebben we in Nederland Dommelsch Ice en het biermixmerk, Conquistador, gelanceerd.

Groeimarkten

CENTRAAL EUROPA De biermarkten waren in alle landen min of meer stabiel. We kenden echter een lichte terugval in de zwakke markten in Montenegro en Bosnië-Herzegovina. In Roemenië en Bulgarije is de koopkracht laag gebleven en bleven de consumenten wegdrijven naar de goedkopere segmenten, die nu ongeveer 60% van de totale markt vertegenwoordigen. Ondanks deze problemen hebben we in alle landen onze algemene verkoop en ons marktaandeel zien toenemen.

Omwille van de groei

Hoogtepunten waren het success van Borsodi Sör, waarmee we marktleider werden in Hongarije, en de voortzetting van de uitstekende prestaties in Kroatië met Ožusko, waar we het marktaandeel opgedreven hebben van 40,6% naar 42,5%. We noteerden een sterke toename van de netto omzet in Kroatië, Tsjechië en Hongarije. Het werd het jaar van de operationele en financiële ommekeer van Prague Breweries na de overname in augustus 2000. We hebben twee percent marktaandeel bijgewonnen en sterke EBITDA-groei gerealiseerd.

OOST- EUROPA Rusland heeft alweer sterke groei van de omzet verwezenlijkt, en liet een gezonde toename van de bruto marge en EBITDA optekenen. De strategische doelstelling van 70% van de verkoop in het core segment is bereikt, aanzet tot een verdere verbetering van de netto-omzet per hectoliter. De biervolumes zijn met 2% gegroeid, maar onze focus op opbrengst uit verkoop eerder dan op verkocht volume, en onze afwezigheid in bepaalde merken- en verpakkingsmarktsegmenten hebben geleid tot een daling van het marktaandeel. Dat wordt in 2002 aangepakt.

De business bleef in zeer snel tempo evolueren. Belangrijke ontwikkelingen waren de reorganisatie van de onderneming in vier go-to-market bedrijfseenheden, en de evolutie van de merkenstrategie om ons toe te laten in alle segmenten te concurreren op landbasis. De samenstelling van ons portfolio was als volgt gericht op een volledig aanbod: Stella Artois, dat in het segment internationale luxebieren werd gelanceerd; Sibirskaya Korona, dat in oktober opnieuw werd gelanceerd als een lokaal luxebier; Klinskoye, dat in mei werd gelanceerd in de upper core; en Tolstiak in de lower core; en een goedkoper merk dat nog wordt gedefinieerd. In 2001 hebben wij, in de overige zes brouwerijen en acht distributiecentra voor het eerst EFAS gebruikt, een geïntegreerde softwaretoepassing voor bedrijfsbeheer. We zijn begonnen met de reorganisatie van onze distributie, en hebben een belangrijke inspanning geleverd om onze bevoorradingsketen op een nieuwe leest te schoeien.

Oekraïne heeft uitzonderlijk veel vooruitgang geboekt, met sterke groei van de netto-omzet, en met eerder dan geplande winst op EBIT-vlak. De volumes zijn met 16% gestegen, en het marktaandeel bereikte bijna 35%. Het herschikte merkenassortiment is indrukwekkend van start gegaan met de geslaagde lancering van Stella Artois, gebrouwen in Desna voor zowel Rusland als Oekraïne, de voortreffelijke groei van Chernigivski als upper core brand, en de overtuigende herpositionering van ons merk Rogan, van het goedkopere segment naar de lower core. Andere hoogtepunten waren de verkoop van Krym en de vlotte integratie van de Rogan brouwerij.

AUSTRALAZIË Korea kende een groei van de markt met 8,4%, die werd gestimuleerd door een vermindering van de accijnzen, waardoor de verkoopprijzen stabiel bleven. We hebben onze volumes zien toenemen met 4,2%, wat geleid heeft tot een verlies van marktaandeel. De eerste fases van de herpositionering van OB-Lager zijn achter de rug en hebben de snelle winst opgeleverd die we verhoopten. De aanzienlijke groei van Cass in het core segment, en van Cafri en Bud in het segment luxebieren, hebben ons geholpen het krachtige portfolio samen te stellen dat wij nodig hebben. De fundamentele positie van het bedrijf is verbeterd nu we buitengewoon sterke EBIT-groei noteerden, en voor het eerst een positieve netto-winst na belastingen behaalden. De integratie van Cass werd afgerond met de juridische fusie van beide bedrijven. We hebben ook onze opties veilig gesteld om later de rest van de Koreaanse business te verwerven.

Intussen heeft onze brouwerij in de omgeving van Nanjing in China het begin van een heropleving beleefd. Het verlies in volumes werd gestopt. Er waren zelfs tekenen van een ommekeer – een bewijs van de sterke eigenschappen van ons lokaal merk, Jinling, dat marktleider blijft in dat bepaald deel van de markt.

“De fundamentele positie van het bedrijf is verbeterd nu we buitengewoon sterke EBIT-groei noteerden”



Hoegaarden[®]
witbier-bière blanche

OMWILLE VAN DE SCHAALGROOTTE

AUTONOME PLUS EXTERNE GROEI

Omwille van de schaalgrootte

“Onze redenering over consolidatie is dat we maatwerk moeten leveren, omdat alleen wat na de transactie gebeurt van belang is”

Inleiding over de schaalgrootte

Het volgende decennium ziet er veelbelovend uit. McKinsey voorspelt dat de EBITDA in de bierindustrie in reële termen tussen 2000 and 2010 met 11,1% zal groeien. Van dat cijfer zal, naar alle verwachtingen, 4,3% behaald worden dankzij consolidatie, per land, per regio en wereldwijd. Interbrew is van plan om één van de leiders van de consolidatie in de sector te blijven, alert om geen enkele opportuniteit te missen. Bij wijze van voorbeeld laten we opmerken dat de Duitse markt een versnipperde structuur heeft, met 1.270 brouwerijen, waarvan slechts 2% meer dan een miljoen hectoliter per jaar brouwt. Dat land is rijp voor veranderingen, nu de markt achteruitgaat en de overcapaciteit toeneemt.

We zien het consolidatieproces nochtans niet als een eenmalige opportuniteit. Consolidatie is niet eenvoudigweg een proces waarbij kleinere deeltjes geleidelijk een nieuwe cluster vormen en klaar is Kees. Wegens de aard van de commerciële dynamiek zullen sommige van die nieuwe clusters geen zin meer hebben – zodat de deeltjes in de kaleidoscoop weer aan het verschuiven gaan.

Onze redenering over consolidatie is dat we “size wise” moeten zijn, of “maatwerk” moeten leveren, omdat alleen wat na de transactie gebeurt van belang is. Een overname heeft minder te maken met schaalgrootte (hoe groot ze is), maar veel meer met bereik (hoe groot kan ze worden). Met andere woorden: groot zijn is het eindpunt, niet het startpunt. We bereiken dat eindpunt door achter het lokale management te gaan staan en hen te helpen bij de uitbreiding van hun activiteiten, door onze deskundigheid toe te voegen aan die van hen. Het is en blijft onze ambitie om autonoom te groeien.

Deze obsessie wat betreft groei van het resultaat in de brouwerijen die we hebben overgenomen, geeft vorm aan onze beloningspolitiek. De top 200 managers in het bedrijf worden alleen beloond voor superieure like-for-like prestaties. Als zij autonome EBIT-groei realiseren, gaat het variabele onderdeel van hun bezoldiging stijgen. Als de groei afneemt, verliezen ze hun bonus. Hetzelfde geldt voor het rendement op geïnvesteerd vermogen dat zij genereren, want wij springen voorzichtig om met kapitaal.

Op onze weg naar een effectieve schaalgrootte gaan autonome en externe groei hand in hand. Elk jaar wordt een hoger percentage van onze resultaten verklaard door wat we doen met wat we hebben. In de toekomst kunnen we drie soorten autonome groei verwachten: een bepaalde hoeveelheid inherente groei dankzij onze verschillende markten, plus een zekere groei van het marktaandeel, die overeenkomt met wat in het verleden gerealiseerd is, plus enkele aankoopssynergieën. Dat is de realiteit achter onze doelstellingen en onze optimistische verwachtingen voor de toekomst. Dankzij onze overnames hebben wij het juiste platform – een intelligente ordening van onze activiteiten over heel de wereld. Aangezien sommige biermarkten groeien en andere krimpen, verwachten wij dat onze spreiding naar de toekomst toe een voordeel zal zijn.

Verslag over autonome groei

In 16 van de landen waar wij actief zijn waren er geen veranderingen in het bereik in 2000 of 2001, zodat groei daar vorig jaar uitsluitend autonoom kon zijn. En die 16 zijn allemaal gegroeid, in volume of in marktaandeel of in beide – behalve in Bulgarije en onze kleinere activiteiten in China en in Luxemburg, en Frankrijk, dat stabiel bleef. Hetzelfde geldt als we de autonome groei bekijken van het geheel van onze activiteiten. Exclusief Mexico zijn de volumes van Interbrew toegenomen met 2,9%.

Toename van het volume moet natuurlijk wel samengaan met toename in waarde. Dat is de lakmoestest, om beter te zijn dan de beste lokale concurrent. Vorig jaar was de toename van onze netto omzet opnieuw groter dan de toename van ons volume, zodat onze netto omzet 8,9% bedroeg.

Dat resulteerde in een aantrekkelijke opbrengst.

Wij beschouwen autonome EBITDA-groei als de sleutelfactor tot het realiseren van waarde voor onze aandeelhouders.

Wij hebben een sterke toename van in totaal 13,4% bereikt, als gevolg van een toename met 18,1% in West-Europa, 8,6% in Noord-Amerika en 27,1% in groeimarkten. EBIT is een belangrijk aandachtspunt voor ons, omdat het weergeeft of wij ons kapitaal verstandig inzetten in ons bedrijf.

Het resultaat voor EBIT in 2001 was nog beter, met een wereldwijde stijging van 49,4%. Het was vooral bevredigend om vast te stellen hoe het rendement op het geïnvesteerde vermogen in de groeimarkten bleef toenemen.

Omwille van de schaalgrootte

Verslag over veranderingen in bereik

DE OVERNAME VAN BECK'S Met Beck's hebben we één van de topmerken van de wereld binnengehaald. Dit was waarschijnlijk het laatste werkelijk internationale biermerk dat op de markt zou komen, het enige dat nog in privé-handen was. De transactie werd ondertekend in augustus 2001 en afgesloten in februari 2002. In Duitsland is Beck & Co nummer acht van de brouwers met een productie voor de thuismarkt van 2,7 miljoen hectoliter. De Duitse markt in het algemeen gaat achteruit, maar het segment luxe- en speciaalbieren waar Beck & Co in thuishoort is de jongste jaren altijd gegroeid. Beck & Co is ook de enige Duitse brouwer met echte exportactiviteiten, die internationaal meer volume verkoopt dan landelijk, een totaal van 2,9 miljoen hectoliter in 120 landen.

De voornaamste markt voor Beck's is de Verenigde Staten, waar het merk 900.000 hectoliter omzet en het vierde importbier is. In de Verenigde Staten past de kracht van Beck's goed bij de onze. Beck's deelt 80% van de groothandelszaken met Labatt USA, maar Labatt groeit veel sneller. Het toevoegen van Beck's aan ons aanbod aan de groothandel zal het merk meer aantrekkingskracht verlenen zodat het zijn belofte kan inlossen. In het Verenigd Koninkrijk zet Beck's 700.000 hectoliter om en wordt de distributie verzorgd door Scottish and Newcastle. De andere grote exportmarkt voor Beck's is Italië, waar het leider is van de importmerken, nadat het in de loop van de jongste zes jaar een samengestelde groei van 14,2% had gerealiseerd, gebaseerd op de geografische nabijheid van Duitsland en de reputatie van het Duitse bier. Dit komt alweer heel goed uit. Interbrew heeft onlangs een bedrijfseenheid in Italië verkregen als onderdeel van de Bass-transactie toen we Bass ale en het merk Tennent's wereldwijd konden behouden.

TOEGANG TOT DUITSLAND Wij zijn in juli de Duitse markt binnengetreten met de overname van Diebels voor 6,5 maal EBITDA. Diebels is een klassiek Duits merk, marktleider in het Alt Bier segment, met volumes van 1,5 miljoen hectoliter en een totaal marktaandeel van 1,4%. De brouwerij bezit ook het innovatieve merk DIMIX, een mix van bier en cola, dat in december 2000 met succes werd gelanceerd en dat bij het einde van zijn eerste boekjaar meer dan 100.000 hectoliter had bereikt.

VANUIT ENGELAND UITBREIDEN NAAR HET VERENIGD KONINKRIJK Als onderdeel van de Bass-transactie mocht Interbrew de merken Bass en Tennent's behouden, die zo'n 5% van de Britse markt vertegenwoordigen. Wij hebben leidersposities verworven in Schotland en Noord-Ierland, plus een kleine activiteit in de Ierse Republiek. Het zijn sterke activiteiten met hoge marges en degelijke volumes. Ons marktaandeel bedraagt 29% in Noord-Ierland en 39% in Schotland. We beschikken nu voor elk van de drie grondgebieden over de geschikte structuur om Stella Artois te lanceren. De manier waarop we dat aanpakken zal de strategie van Interbrew in het klein zijn: Verwerf een sterk platform en voeg er dan iets aan toe. De Bass-transactie heeft ons trouwens ook buiten het Verenigd Koninkrijk dergelijke voordelen opgeleverd. De sterkte van Tennent's in Italië en van Bass in de Verenigde Staten betekenen dat beide brouwerijen het lokale platform versterken dat we al hadden.

RICHTING SLOVENIË Wij hebben een participatie van 40,8% in de nummer-twee-brouwer, Union Breweries genomen – een typisch voorbeeld van de manier waarop wij een bolt-on overname benutten om onze positie in een regio te versterken, in dit geval in het voormalige Joegoslavië. Union heeft biervolumes van 1,1 miljoen hectoliter en beschikt over de allernieuwste installaties. De brouwerij produceert ook Fructal fruitsap (1,2 miljoen hectoliter), frisdranken en mineraalwater (0,5 miljoen hectoliter). De transactie omvat licentieafspraken waardoor Interbrew met het merk Union kan werken in Kroatië, Servië, Albanië, Montenegro en Kosovo. Omgekeerd zal Union Breweries producten van Interbrew brouwen. Onze initiële participatie (24,6%) werd bij een openbaar bod (dat na het jaareinde werd afgesloten) verhoogd tot 40,8%, waardoor Interbrew hoofdaandeelhouder werd.

“Wij hebben leidersposities verworven in Schotland en Noord-Ierland – sterke activiteiten met hoge marges en degelijke volumes”



OMWILLE VAN DE MERKEN

MAINSTREAM EN PREMIUM MERKEN

Omwille van de merken

Voorstelling van de merken

Met zijn verankering in menselijke keuze, individuele voorkeur en sociale gezelligheid is de bierindustrie een zeer dankbare business. Er gaat niets boven werken om het de klant naar de zin te maken. Als wij GSM's of computers zouden verkopen, dan zouden onze contacten met de klant heel wat minder kunnen zijn. Eén verkoop zou voor jaren kunnen volstaan. Met bier ligt dat anders. De mensen kopen van ons niet eens in de twee of drie jaar, maar twee keer op een avond. En ook de afloop is niet zo onzeker als bij producten, waarbij de klanten niet precies weten wat ze zullen krijgen. 99,9% van de bierconsumenten weten precies wat ze zullen krijgen. Praktisch elke verkoop houdt een goedkeuring in, een teken van vertrouwen. Daarom staan wij zo dicht bij de mensen.

Om succes te hebben als brouwer moet je een deel van het leven van de mensen zijn. Het is goed als je deel uitmaakt van hun dagelijks leven. Het is nog beter als je ook deel uitmaakt van hun leven bij speciale gelegenheden, wanneer ze veel geld uitgeven. Maar de dagelijkse verkoop vertegenwoordigt 90% van de markt en de speciale gelegenheden zijn slechts goed voor 10%. De dagelijkse verkoop heeft het belangrijkste aandeel in onze positie als the World's Local Brewer®. Maar we brouwen ook voor de speciale gelegenheden, want het is daarvoor dat we onze wereldmerken aan de lokale basisproducten toegevoegd hebben. Wij zorgen ervoor dat het volgende product dat mensen zullen willen kopen, beschikbaar is naarmate de welvaart in een land groeit of naarmate hun smaak verfijnt. Ons portfolio is een soort merkentoren, die mensen kunnen beklimmen.

Vooruitgang in het segment van internationaal luxe- en speciaalbier

De aankoop van Beck's en onze intrede in Duitsland hebben ons een veel sterkere positie bezorgd in de markt van luxe- en speciaalbier. De markt voor luxepils en de internationale speciaalbieren is een goede omgeving. Deze markt maakt 12% van het wereldvolume uit, maar 23% van de wereldwijde winst. Terwijl voorspeld wordt dat de groei van de bierindustrie wereldwijd 2 tot 3% zal bedragen, liggen de verwachtingen voor de markt van luxe- en speciaalbier op 4,5% – het dubbele. Het is interessant om de geografische situatie voor dit segment te bestuderen. De helft van het volume van luxe pils en specialiteiten wordt gerealiseerd in drie landen ** – de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland – en Interbrew is nu actief in al deze markten. Snelle groei wordt voor nog drie andere landen verwacht – Mexico, Rusland en Canada. En daar zijn wij ook aanwezig.

Momenteel vertegenwoordigen de luxepilsen en speciaalbieren 20% van ons totaal volume. Beck's komt ons bestaand assortiment internationale merken, met Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, en Bass ale, versterken. Wij hebben een goed geproportioneerd portfolio. Alle speciaalbieren concurreren in verschillende segmenten, en de posities van onze twee luxe pilsbieren zijn duidelijk onderscheiden. Met Beck's erbij realiseren we een verkoop van meer dan 10 miljoen hectoliter die tegen een hoge prijs verkocht wordt, en daarmee staan we wereldwijd op de tweede plaats in het segment van de luxepilsbieren.

** Bron: Canadean, gegevens van Interbrew, jaarrapporten, McKinsey analyse

Omwille van de merken

“Stella Artois behoort tot de snelste groeiers in het internationale luxepilsbieren marktsegment”

Hoe Beck's en Stella Artois naast elkaar kunnen bestaan

Laten we dat per land bekijken. In elke markt is één van onze luxe pilsbieren beduidend groter, en dat wordt de leider. In Duitsland is dat natuurlijk Beck's. In de Verenigde Staten is Beck's een merk van 900.000 hectoliter, terwijl Stella Artois nog op de onderste treden van de ladder staat. Er is geen conflict in Italië, waar Beck's sterk is en Stella Artois onder licentie door Heineken wordt gebrouwen, of in het Verenigd Koninkrijk waar Stella Artois sterk is en Beck's door Scottish and Newcastle wordt verdeeld. In een land waar geen uitgesproken leider is, zullen wij ons concentreren op Beck's. Het is zonder twijfel zo dat Beck's ons kansen geeft in bepaalde markten waartoe wij met Stella Artois moeilijker toegang zouden krijgen.

Groei van Stella Artois

Goed nieuws: Stella Artois heeft een volumestijging met twee cijfers behaald, met groei in zowat elke markt. Het merk behoort tot de snelste groeiers in de internationale luxepilsbieren top tien, en is binnen die rangschikking van de zevende naar de zesde plaats gestegen. Het Verenigd Koninkrijk, waar Stella Artois zijn opmars heeft verdergezet, is voor dit merk een tweede thuis. De distributie is verbeterd – het is intussen het wijdst verspreide pilsmerk in het land – en de nadruk op zijn premiumkwaliteiten deed de volumes nog eens met 20% toenemen. Zodoende is Stella Artois nu het derde grootste voedingsmerk in het Verenigd Koninkrijk geworden.

Elders hebben we bijzonder goede resultaten geboekt in Australië, Nieuw-Zeeland, Canada en de Verenigde Staten. En in Centraal-Europa was het verhaal ook bemoedigend: Stella Artois is een merk dat mensen zich graag willen veroorloven. De volumes in die regio zijn gestegen met 15%, met goede resultaten in Hongarije (gestegen met 7%) en in Roemenië (gestegen met 23%, naar 210.000 hectoliter). De gebeurtenissen van vorig jaar hebben de toekomstmogelijkheden voor het merk verbeterd. Interbrew UK krijgt nu de kans om het succes van Stella Artois vanuit Engeland uit te breiden naar Schotland en Noord-Ierland, terwijl we in andere landen waar Beck's de leider wordt, de tijd hebben om het thema “reassuringly expensive” (geruststellend duur) te ondersteunen.

Prestaties van onze internationale speciaalbieren in gesegmenteerde markten

Dit zijn super luxe merken die een periode van geduldig investeren nodig hebben om ze op te starten en te ontwikkelen. Na die initiële fase mag je verwachten dat de omvang van de opbrengst voor een dergelijk merk twee of drie keer zo belangrijk wordt als het volume. In ons assortiment was Leffe vorig jaar de leider, met een groei van zijn wereldwijde volumes met 11%. Het merk werd in Centraal-Europa verder opgebouwd met het oog op de toekomst, met name in die steden waar de mensen meer koopkracht hebben. Hoegaarden heeft zijn geleidelijke groei verdergezet, met een totale stijging van 2%. In het Verenigd Koninkrijk is het merk fel gestegen, met liefst 15%, met als gevolg dat Hoegaarden daar nu groter is dan Stella Artois toen was, in hetzelfde stadium van zijn levenscyclus. De Belgische merken in het algemeen hebben hun positie in Noord-Amerika verstevigd.

Verslag over onze lokale merken met een volume van meer dan één miljoen hectoliter

DE GROTE DRIE De Labatt Blue franchise in Canada is verzwakt wegens vermindering van het aantal consumenten in de oudere leeftijdsgroepen. Maar dit merk doet het goed bij jonge volwassenen, en dit blijft de beste aanwijzing voor een gezonde toekomst. De Blue familie is in het algemeen gegroeid in Canada en bleef terrein winnen in de Verenigde Staten, met volumetoenames, voor Labatt Blue met 11% en voor Blue Light met 33%.

In Korea gaf het opnieuw lanceren van ons grootste merk reden tot optimisme. OB-Lager kende reeds geruime tijd een verlies van volumes, toen wij het in 1998 kochten. De cijfers voor de eerste zes maanden, nadat we het merk opnieuw lanceerden, waren zoals wij verhoopt hadden, maar we moeten een jaar wachten om meer bewijzen te krijgen dat het tij eindelijk gekeerd is. Naast OB-Lager heeft Cass een indicatie gegeven dat het een even belangrijk merk zou kunnen worden. Het merk groeide met 20% en is de drempel van de drie miljoen hectoliter voorbij. Qua volume volgt Cass nu OB-Lager op de hielen.

Omwille van de merken

Intussen bleef ons eerste merk dat de drie miljoen hectoliter haalde, Jupiler in België, bewijzen dat het waarschijnlijk nog steeds het beste is. De volumes bleven groeien en bereikten vorig jaar 3,5 miljoen hectoliter. Het aandeel van deze pils in het segment van de pilsbieren voor thuisverbruik bedraagt nu zowat 50% - een zeer opmerkelijke prestatie.

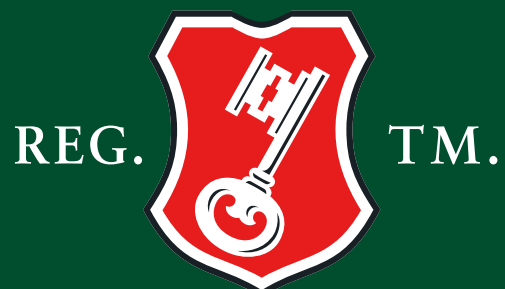
TOPSPELERS IN CENTRAAL-EUROPA Ožujsko in Kroatië heeft weer een voortreffelijke prestatie geleverd. Het merk haalde een marktaandeel van rond de 26% toen het in 1994 deel ging uitmaken van de Interbrewfamilie, en na een volumegroei van ongeveer 10% haalde het vorig jaar een marktaandeel van 39%. Ons eerste merk uit een groeiemarkt, Borsodi Sör, heeft onze vieringen van 10 jaar aanwezigheid in Hongarije luister bijgezet met zijn voortdurende sterke groei. Intussen heeft ons nieuwste groeimerk, Staropramen, zijn potentieel getoond door op een herpositionering te reageren met een groei van twee cijfers.

DE STIJGING BLEEF DOORGAAN IN OOST-EUROPA
De twee merken die vorig jaar de toon aangaven waren Klinskoye in Rusland en Chernigivski in Oekraïne. Klinskoye werd in mei opnieuw gelanceerd als ons nationaal Russisch merk in de upper core, en realiseerde een volumegroei van 35% zodat het nu 2,5 miljoen hectoliter omzet. Chernigivski was gepositioneerd als ons Oekraïense upper core merk en stootte door naar het grootste marktaandeel ooit behaald, met een stijging van volumes met 59%, en dat maakt dit merk de snelste groeier in ons wereldwijd portfolio. Ons lokaal Russisch luxemerk, Sibirskaya Korona, werd pas in oktober opnieuw gelanceerd. Maar de eerste resultaten stemmen ons alvast optimistisch: de volumes zijn in de loop van het jaar met 8% gegroeid. Tolstiak is 17% gestegen en haalde 1,9 miljoen hectoliter. Nog een merk dat de grens van twee miljoen hectoliter wil doorbreken is Rogan in Oekraïne, dat zijn groei wist te handhaven ondanks een fundamentele herpositionering vanuit het goedkope segment naar het core segment.

De klant verleiden met onze merken

Persoonlijkheid is de belangrijkste factor voor een merk. Over heel de wereld winnen we prijzen voor de manier waarop die persoonlijkheid wordt afgebeeld. In Korea heeft Cass de Excellence Award van het Advertising Congress ontvangen. In Rusland kreeg Klinskoye de bekroning Merk van het Jaar en de internationale Effie Award voor doeltreffende reclame. Ons meest gelauwerd merk is wellicht Stella Artois. De langlopende campagne in het Verenigd Koninkrijk heeft zichzelf overtroffen, toen de jongste reclameclip goud won in Cannes als beste TV-reclame voor een alcoholische drank. Onze bestedingen voor marketing laten de ernst zien van ons engagement ten opzichte van onze merken. Zoals elk jaar hebben we vorig jaar zo'n 20% van de netto omzet aan marketing en verkoopsacties besteed. We trappen een open deur in, als we stellen dat merken de essentie van onze business zijn.

“Chernigivski werd gepositioneerd als ons upper core merk en stootte door met een stijging van volumes met 59%”



BECK'S

OMWILLE VAN DE KENNIS

DE INTERNATIONALE PLUS DE LOKALE DESKUNDIGHEID

“Jaar na jaar voegen innovaties kennis toe aan de voorraad hulpmiddelen die ter beschikking staat van de hele groep”

Inleiding tot de kennis

Wij kunnen enkel The World's Local Brewer® zijn wanneer we lokaal goed bezig zijn. Wat betekent dat precies? Tenslotte zijn alle lokale merken lokaal goed bezig. Zo verwachten wij dat we een lokale activiteit kunnen overnemen en verbeteren en zelfs kunnen transformeren. Dat komt door onze “lokaal-plus”-aanpak: Plus in lokaal inzicht. Plus in voeling voor de lokale cultuur. Plus in lokale relaties. Het is het plus dat het verschil maakt. Onze wereldwijde ervaring is het plus.

Wanneer een brouwerij zich aansluit bij de Interbrewfamilie is ze niet langer alleen, vermits er extra hulp beschikbaar is. We hebben bewezen dat we goed zijn in het realiseren van onmiddellijk effect, waarmee we de brouwerij op weg helpen naar meer groei. Jaar na jaar verdiepen we onze onderlinge overdracht van kennis en vaardigheden. Dat is het effect van vele duizenden individuele acties. Elk van die acties mag individueel onbeduidend lijken, maar het gaat hier om het geheel.

Zo organiseren we bijvoorbeeld workshops, waarbij collega's uit verschillende landen elkaar voor het eerst écht ontmoeten. Een jaar en verschillende workshops later kennen ze elkaar en gaan ze vlot met elkaar om. En nog een jaar later is er sprake van echte vriendschap en een aangename relatie, en wordt het vanzelfsprekend om elkaar te bellen. En dan functioneert kennisoverdracht zoals het hoort, met collega's over heel de wereld die moeiteloos contact opnemen met elkaar.

Knowledge management

Knowledge management laat ons toe om 'best practice' overall toe te passen zonder onze werkingskosten te verhogen.

Het is het beste hulpmiddel dat we hebben bij ons streven om de sterkste lokale concurrent te overtreffen. We zijn er nog niet, en we onderschatten niet hoe moeilijk het kan zijn om, waar en wanneer ook, even goed te zijn als de beste. Maar als het team van een andere brouwer die kwaliteitsnorm kan behalen, dan kan het onze dat ook.

We zijn doorgegaan met het organiseren van workshops doorheen de hele bedrijfsstructuur, over onderwerpen die gaan van techniek tot energie. Internationale ontmoetingen werden dieper in de organisatie verankerd. Centraal-Europa zette teamwork voorop als thema voor zijn tweede vergadering van hogere kaderleden, en er werden regelmatige vergaderingen ingericht voor onze voornaamste 230 technische specialisten uit heel de wereld. Wij beschouwen knowledge management als een steeds veranderende doelstelling, omdat onze kennis voortdurend aangroeit. Jaar na jaar voegen innovaties kennis toe aan de voorraad hulpmiddelen die ter beschikking staan van de hele groep.

Overdracht van deskundigheid

De mogelijkheden om de efficiëntie van brouwerijen in groeimarkten op het gemiddelde niveau van de brouwerijen in gevestigde markten te brengen, zijn enorm. Dat is geen kwestie van één groot project, maar van een veelvoud van kleine projecten. Eén van de thema's is hier de toepassing van productietechnieken van wereldklasse om de capaciteit te optimaliseren zonder aanzienlijke investeringsuitgaven. In 2001 waren sommige resultaten aanzienlijk. De capaciteit in Klin bij Moskou werd vergroot met 20%, waardoor 3,5 miljoen euro werd bespaard. In Zagreb werd de capaciteit vergroot van 165.000 tot 200.000 hectoliter per maand. Er werd in Canada 1,7 miljoen hectoliter bijkomende gistingcapaciteit gegenereerd, zodat een investering van 30 miljoen euro kon uitgesteld worden. In Rusland werd dankzij de optimalisering van de werking een investeringsuitgave van 15 miljoen euro opgeschort, terwijl de werken die nu in Oekraïne aan de gang zijn de capaciteit zullen verhogen met 500.000 hectoliter.

Andere projecten waren gericht op SAP, op het gebruik van de voorzieningen, het optimaliseren van de recepten, milieubeleid en interactietraining. We hebben zes projecten uitgevoerd om de efficiëntie van de productielijnen te

verhogen, na het succes van de vier projecten die we in 2000 tot een goed einde brachten. Die 10 projecten behaalden een gemiddeld slaagpercentage van rond de 30%. De terugkerende besparingen op arbeid en energie bedroegen naar schatting in het totaal 0,9 miljoen euro. De extra-capaciteit die werd bijgewonnen via opgedreven productiviteit bedroeg 1,3 miljoen hectoliter, wat overeenkomt met een investeringsuitgave van 15 miljoen euro voor afvuleenheden. Onze doelstellingen gaan verder dan efficiënte werking en kostenbesparingen. Ze willen de levensduur van onze activa verlengen, en op die manier de opbrengst verhogen. Vandaar dat een plan voor kwaliteitsonderhoud ingevoerd is in Kroatië en in Noord-Amerika, waarbij zowel voorspellings- als preventieve technieken worden toegepast.

Manieren om onze wereldwijde middelen in te zetten

Vorig jaar hebben wij een centrale aankoopafdeling opgericht, om onze middelen bestemd voor aankoop systematischer en economischer te kunnen gebruiken. Eén van de onmiddellijke resultaten was een besparing van 15 miljoen euro op de kosten voor grondstoffen. Onrechtstreekse uitgaven, zoals voor reizen, investeringen, IT-uitrusting en diensten door derden worden nu aangepakt. Een initiatief rond merken en sponsorship heeft de mensen bij Interbrew inzicht gegeven in het verband tussen bier en sport. Zoals bij andere aspecten van marketing maken we ook hier eerst een blauwdruk van wat we weten, en daarna zullen wij deze kennis beschikbaar maken voor andere landen. Onze omschakeling naar internationale boekhoudprincipes (IAS) heeft voor honderden van onze boekhouders een uitgebreide opleiding geleverd. We hebben een beroep gedaan op experts buiten het bedrijf, maar bovendien hebben diegenen die meer vertrouwd waren met IAS hun kennis doorgegeven aan degenen die ze nog niet zo goed kenden, om deze deskundigheid door onze hele organisatie te verspreiden.

Het is niet gemakkelijk om de waarde van een goed idee te vervelvoudigen. We weten allemaal hoe het gevoel van “Dit is mijn idee” kan beletten dat mensen een goed idee of een uitvinding van een andere collega overnemen. Dus alle lof voor degenen die doorheen de ego-barrière gebroken zijn.

“We hebben een onafhankelijke enquête bij de top 400 doorgevoerd om ons te helpen ons op de juiste zaken te concentreren”

Vorig jaar hebben Nederland en Frankrijk het Belgische plan overgenomen waarin de energie van de mensen wordt aangesproken door middel van performance ethics, terwijl België het programma voor verkoopstraining overnam dat voor het eerst was gebruikt in het Verenigd Koninkrijk.

People development

Talent staat nu bovenaan onze agenda. Er zijn een heleboel grote en kleine veranderingen doorgevoerd. Er is een systeem voor de beoordeling van mensen en organisaties ingevoerd om de planning van de opvolging voor de voornaamste 50 hogere directiefuncties te integreren. Op het volgende niveau hebben we een beproefd systeem van performance management in werking gezet voor de 350 topkaderleden. Er zijn algemene minimumnormen vastgelegd voor de manier waarop onze mensen benoemd worden, groeien, erkend en beloond worden. We hebben daarbij ons voordeel gedaan met de ervaringen en de deskundigheid van een team met leden uit Canada, Hongarije, Korea, het Verenigd Koninkrijk, Rusland en België om de vaardigheden die werkelijk van belang zijn voor de onderneming te identificeren en voor iedereen te verduidelijken.

Wat denken onze werknemers daarvan? Wij willen de werknemerstevredenheid vergroten, en daarom hebben wij een onafhankelijke enquête bij de top 400 doorgevoerd om ons te helpen ons op de juiste zaken te concentreren. Het mag dan ook geen verrassing zijn, gezien de uitstekende resultaten die Interbrew behaalde en die alleen aan onze werknemers te danken zijn, dat we een grote mate van engagement hebben aangetroffen en een intentie om bij de onderneming te blijven die hoger is dan het gemiddelde. Maar niet alles was even rooskleurig. Daar waar we moeten ingrijpen, hebben wij de nodige beslissingen getroffen.

Net zoals onze werknemers in de brouwerijen en alle andere werknemers in ons bedrijf heeft ook onze afdeling human resources de opdracht om voortdurend verbeteringen aan te brengen in hun methodes. Eén van hun initiatieven was het bundelen van de krachten met MBA-programma's in Europa en de Verenigde Staten, een nieuwe HR intranet website en bedrijfswebsite voor jobaanbiedingen, een nieuwe niveaugroep van het global leadership programme voor jonge mensen met veel potentieel, en het rondsturen van maandelijks HR-rapporten vanuit elk land, om het nieuws

te laten circuleren over wie wat doet en als drager van goede ideeën van de ene vestiging naar de andere.

De toekomst

Hoeveel verder kunnen wij gaan in het verbeteren van onze werkwijze? Wij hebben geen last van het probleem dat atleten ondervinden. Zij leveren hun inspanningen zo dicht onder de limieten van het menselijk vermogen dat zij bij elke gooi naar een record het risico lopen om zware kwetsuren op te lopen. In vergelijking daarmee staat de bierindustrie helemaal aan het begin. De deskundigheid van Interbrew is aanzienlijk, maar we weten absoluut niet alles. Zelfs in de gevestigde markten van West-Europa hebben wij ondervonden dat Leuven veel kan leren van het Verenigd Koninkrijk, en vice versa. Veel bedrijven die beschouwd worden als zeer efficiënt zijn in feite nog verwijderd van het uiterste van hun kunnen. En voor veel brouwerijen in groeiemarkten is er van limieten de eerste tijd helemaal geen sprake. Als we er alleen al in zouden slagen om al onze brouwerijen op het gemiddelde peil te brengen, dan zou dat enorm veel winst opleveren. Naarmate 'best practice' methodes lokale productie-eenheden technisch onafhankelijk maken, zullen er allerlei groei kansen aan de oppervlakte komen. Hoe meer marketing know-how er doorsijpelt tot in elk hoekje en gaatje van Interbrew, hoe boeiender onze conversaties met klanten zullen worden. We hebben er alles bij te winnen als we de fantastische deskundigheid die binnen Interbrew bestaat, samenbrengen. Als we daarin slagen, houdt niets ons bedrijf nog tegen.

De toekomst is zeker positief. Wij verwachten dat we onze volumes verder zullen doen aangroeien. In de meeste van onze markten zullen ook prijs- en/of mixverbeteringen gerealiseerd worden. We kunnen onze financiële doelstellingen, die we eerder al bekend gemaakt hebben bij de publicatie van onze halfjaarlijkse resultaten voor 2001, dus bevestigen. Veranderingen in het bereik en overnames buiten beschouwing gelaten, is het onze doelstelling om voor de winst per aandeel voor afschrijving van goodwill, over de periode 2001-2004 een jaarlijkse gemiddelde groei met twee cijfers te halen.

FINANCIËEL RAPPORT



Leffe



Financieel rapport

53	JAAERVERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR AAN DE AANDEELHOUDERS
53	<i>Jaarverslag met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening van de Groep Interbrew</i>
	Belangrijke transacties van 2000 tot en met 2001, met de nadruk op de veranderingen in de samenstelling van de Groep
	Impact van vreemde munten
	Belangrijke financiële gegevens
	Financiële resultaten van de Groep
	Bedrijfsactiviteiten per zone
	Liquiditeitspositie en kapitaalmiddelen van de Groep Interbrew
	Beheersing van het marktrisico
64	<i>Jaarverslag met betrekking tot de statutaire (niet-geconsolideerde) jaarrekening van Interbrew NV</i>
	Commentaar bij de statutaire jaarrekening
	Gebeurtenissen na jaareinde
	Onderzoek en ontwikkeling
	Uitgifte van warrants – “Long Term Incentive” plan
	Verslag omtrent belangenconflicten (artikel 523, Wetboek Vennootschapsrecht)
	Informatie met betrekking tot de opdrachten en de honoraria van de commissaris
	Kwijting aan de bestuurders en aan de commissaris
	Resultaatverwerking
68	GECONSOLIDEERDE JAARREKENING IN OVEREENSTEMMING MET IAS EN TOELICHTINGEN
	Geconsolideerde resultatenrekening
	Geconsolideerde tabel van geboekte winsten en verliezen
	Geconsolideerde balans
	Geconsolideerde financieringstabel
	Toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening
	Verslag van de commissaris
116	INFORMATIE AAN DE AANDEELHOUDERS
	Winst, dividend, aandelen en aandelenkoersen
	Financiële kalender
	Investor relations contact

Jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de aandeelhouders

Inleiding

Het jaarverslag dient samen met onze geauditeerde geconsolideerde jaarrekening, onze statutaire (niet-geconsolideerde) jaarrekening en de bijhorende toelichtingen gelezen te worden. De bespreking en de analyse handelen dan ook zowel over de geconsolideerde jaarrekening van de Interbrew Groep als over de statutaire jaarrekening van Interbrew NV.

Jaarverslag met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening van de Groep Interbrew

Dit jaar werd voor het eerst de geconsolideerde jaarrekening volledig in overeenstemming met de internationale boekhoudprincipes ("International Accounting Standards" – IAS) opgesteld. Om een vergelijking tussen beide jaren mogelijk te maken, werden ook de cijfers van het vorige boekjaar omgezet naar IAS. Deze omzetting verklaart alle verschillen tussen de 2000 cijfers zoals hier weergegeven en de cijfers weergegeven in de managementbespreking in het jaarverslag van 2000.

BELANGRIJKE TRANSACTIES VAN 2000 TOT EN MET 2001, MET DE NADRUK OP DE VERANDERINGEN IN DE SAMENSTELLING VAN DE GROEP

De afgelopen twee jaar werden onze bedrijfsresultaten en onze financiële toestand beïnvloed door een reeks acquisities, desinvesteringen en joint ventures.

TRANSACTIES VAN 2000

	Datum	Boekhoudkundige verwerking
Acquisitie van Whitbread in het Verenigd Koninkrijk	Mei 2000	Geconsolideerd vanaf juni 2000
Acquisitie van Bass in het Verenigd Koninkrijk	Augustus 2000	Geconsolideerd vanaf september 2000
Acquisitie van Rogan in Rusland	December 2000	Geconsolideerd vanaf december 2000
Verkoop van de deelneming in Blue Jays in Canada	December 2000	Actief aangehouden ter verkoop

TRANSACTIES VAN 2001

Verhoging van de deelneming in Luxemburg

In mei 2001 verhoogde de Groep zijn deelneming in de Luxemburgse holding BM Invest van 31% naar 50% voor een bedrag van 13,9 miljoen euro. Aangezien Interbrew reeds controle uitoefende en de deelneming integraal consolideerde, heeft deze transactie geen impact op de boekhoudkundige verwerking.

Verhoging van de deelneming in Roemenië

In het kader van hun voorgestelde fusie, verhoogde Interbrew haar deelneming in de drie bestaande Roemeense wettelijke entiteiten en verkreeg zodoende 95,9% van Proberco, 97,3% van CDN en 70,7% van BIB.

Aankoopoptie op een bijkomende deelneming van 5% in Korea.

In juni 2001 kocht de Groep een optie die toelaat om vanaf 2006 een bijkomende deelneming van 5% te verwerven in de Koreaanse groepsonderneming Oriental Breweries. De optie wordt beschouwd als een afgeleid financieel instrument en wordt in de balans weergegeven als een vooruitbetaling op lange termijn.

Aankoop van Diebels in Duitsland

In juli 2001 kocht Interbrew 80% van brouwerij Diebels in Duitsland, wiens voornaamste merk 'Diebels Alt' is. De Brouwerij produceerde en verkocht 1,5 miljoen hectoliter in 2000. De acquisitie werd afgesloten op 31 augustus 2001 en de resultaten werden vervolgens vanaf september 2001 geconsolideerd.

Overname van Brauerei Beck in Duitsland

In augustus 2001 kondigde de onderneming een aankoopovereenkomst aan van de brouwerij Beck & Co in Bremen, weliswaar onderworpen aan de goedkeuring van de aandeelhouders en de concurrentieautoriteiten. Voornaamste merk van de brouwerij is de internationale premium pils Beck's. De totale volumes van Beck & Co in 2000 bedroegen 8,7 miljoen hectoliter. Aangezien de transactie slechts werd afgesloten op 1 februari 2002, werd Beck & Co niet geconsolideerd in 2001.

Verkoop van Carling Brewers in het Verenigd Koninkrijk

In december 2001 aanvaardde Interbrew de verkoop van Carling Brewers aan Adolph Coors Company. Carling werd volledig geconsolideerd in 2001 gezien de afhandeling van de verkoop nog onderworpen is aan de goedkeuring van de Britse concurrentieautoriteiten, zoals vereist door de beslissing van de Britse Staatssecretaris van Handel en Industrie (UK Secretary of State) op 18 december 2001.

De verkoop van Carling Brewers was het resultaat van de initiële beslissing van de Britse Staatssecretaris van Handel en Industrie, op 3 januari 2001, om Interbrew het recht te weigeren de Britse brouwactiviteiten van Bass Brewers en Whitbread Beer Company samen te voegen en om de afstoting van de Britse bieractiviteiten van Bass Brewers te eisen.

Op 2 februari 2001 heeft Interbrew een verzoek tot gerechtelijke herziening van deze beslissing ingediend bij de High Court of Justice.

In mei 2001 sprak de High Court zich uit in het voordeel van Interbrew en vroeg om een herziening van het besluit.

Verschillende mogelijkheden werden publiek onderzocht door het Office of Fair Trading (OFT).

In september 2001 keurde de Britse Staatssecretaris voor Handel en Industrie de mogelijkheid, die de verkoop van Carling Brewers inhield, goed.

Volgens deze oplossing behield Interbrew de Schotse en de Noord-Ierse activiteiten van Bass Brewers evenals de wereldwijde merkrechten van Bass Ale en Tennent's, samen met de dochteronderneming in Italië. De brouwerij in Praag (die Staropramen produceert) die reeds opgenomen was in de Interbrew structuur, werd niet in vraag gesteld.

GEVESTIGDE EN OPKOMENDE MARKTEN

De activiteiten die we in opkomende markten overnemen, vertonen doorgaans een lagere netto-omzet per hectoliter en lagere bedrijfsmarges dan onze activiteiten in het algemeen. De verhouding in volume tussen gevestigde en opkomende markten bedroeg respectievelijk 57% en 43% in 2000, tegenover 61% en 39% in 2001. Het volume van de opkomende markten bevat ook 30% van het volume van de Mexicaanse brouwerij FEMSA, in lijn met onze deelneming.

IMPACT VAN VREEMDE MUNTEN

De koersen van vreemde munten hebben een belangrijke invloed zowel op onze financiële situatie als op onze bedrijfsresultaten. De belangrijkste vreemde munten zijn voor ons de Canadese dollar, de Amerikaanse dollar, de Zuid-Koreaanse won, de pond sterling en de Mexicaanse peso. In 2001 bedroeg de bijdrage tot de netto-omzet in Canadese dollar 17,3 %, in Amerikaanse dollar 7,8 %, in Koreaanse won 7,0 % en in pond sterling 38,9 %.

De negatieve invloed van vreemde valuta in 2001 op de bedrijfsopbrengsten van (13,8) miljoen euro is voor (9,0) miljoen euro te wijten aan de won-euro evolutie.

De invloed van vreemde munten op onze bedrijfsresultaten wordt doorgaans beperkt door het feit dat wij een overgrote meerderheid van onze bedrijfskosten realiseren in landen waar we onze activiteiten ontplooien en onze financiering doorgaans in de plaatselijke munt bekomen. Als gevolg van onze belangrijke minderheidsparticipatie in FEMSA Cerveza vertegenwoordigden onze winsten uitgedrukt in Mexicaanse peso 9,9 % van onze nettowinst (aandeel van de Groep) in 2001.

BELANGRIJKE FINANCIËLE GEGEVENS

Netto-omzet wordt berekend als omzet verminderd met accijnzen. De netto-omzet vormt de belangrijkste component van de bedrijfsopbrengsten. In tal van rechtsgebieden vertegenwoordigen de accijnzen een groot gedeelte van de aan onze klanten gefactureerde kostprijs van het bier.

Onderstaande tabel toont de componenten van de bedrijfsopbrengsten en -kosten evenals andere gegevens.

	Boekjaar afgesloten op 31 december	
	2000	2001
	In miljoen euro	
Netto-omzet	5.656,6	7.302,8
Overige (1)	(18,6)	(15,6)
Overige bedrijfsopbrengsten	237,4	215,2
Bedrijfsopbrengsten	5.875,4	7.502,4
Bedrijfskosten	5.342,2	6.618,4
Grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen (exclusief accijnzen)	1.937,8	2.428,1
Diensten en diverse goederen	1.542,2	2.038,2
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	1.010,0	1.264,3
Afschrijvingen	544,0	569,5
Overige (2)	308,2	317,6
Bedrijfswinst	533,2	884,0
Overige gegevens :		
EBITDA	1.156,0	1.533,3
ROIC (3)	11,4%	11,4%

(1) Bestaat uit de toename/afname in de voorraad goederen in bewerking en gereed product en eigen geproduceerde vaste activa.

(2) Bestaat uit de toename/afname in voorzieningen, overige bedrijfskosten en de afschrijving/bijzondere waardevermindering van goodwill.

(3) Rendement op het geïnvesteerde vermogen: bedrijfswinst (EBIT) gedeeld door het geïnvesteerde vermogen, inclusief goodwill.

Onderstaande tabel toont bepaalde belangrijke onderdelen van de resultatenrekening uitgedrukt als percentage van de bedrijfsopbrengsten.

	Boekjaar afgesloten per 31 december	
	2000	2001
	In %	
Bedrijfsopbrengsten	100,0	100,0
Bedrijfskosten	90,9	88,2
Grondstoffen, hulpstoffen en handelsgoederen (exclusief accijnzen)	33,0	32,4
Diensten en diverse goederen	26,2	27,2
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	17,2	16,9
Afschrijvingen van materiële en immateriële vaste activa (inclusief afschrijving van goodwill)	10,6	8,7
Bedrijfswinst	9,1*	11,8
Winst voor belastingen	5,5	10,4
Winst uit gewone bedrijfsactiviteiten	4,6	7,2

* Voor uitzonderlijke kosten "IAS" in 2000: 10,7%

FINANCIËLE RESULTATEN VAN DE GROEP

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Onze netto-omzet steeg met 1.646,2 miljoen euro of 29,1% van 5.656,6 miljoen euro in 2000 tot 7.302,8 miljoen euro in 2001. Van deze toename is 1.248,3 miljoen euro toe te schrijven aan de acquisities in 2001 of aan het feit dat de acquisities van 2000 nu voor een volledige periode van 12 maanden in het resultaat zijn opgenomen. Een bedrag van (104,6) miljoen euro is een gevolg van wisselkoersschommelingen en 502,5 miljoen euro of 8,9% betreft interne groei, teweegebracht door een toename van volumes en hogere prijzen, in zowel de gevestigde als de opkomende markten.

BEDRIJFSKOSTEN

Onze bedrijfskosten (exclusief accijnzen) namen toe met 1.276,2 miljoen euro of 23,5%, van 5.342,2 miljoen euro (90,9% van de bedrijfsopbrengsten) in 2000 tot 6.618,4 miljoen euro (88,2%) in 2001. Grond- en hulpstoffen, uitgedrukt als percentage van de bedrijfsopbrengsten, kenden een daling van 33,0% in 2000 tot 32,4% in 2001. Uitgedrukt als percentage van de bedrijfsopbrengsten, stegen de marketinguitgaven, terwijl de overige kosten met betrekking tot diverse goederen en diensten een dalende trend kenden.

Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen bleven afnemen in verhouding tot de bedrijfsopbrengsten. Door de acquisitie van de Britse activiteiten en door het effect van uitzonderlijke waardeverminderingen op activa geboekt in 2000, nam het relatieve belang van afschrijvingen van materiële en immateriële vaste activa in het bedrijfsresultaat af. De lagere afschrijvingslast in het Verenigd Koninkrijk compenseerde ruimschoots de hogere afschrijvingen in de opkomende markten, vooral in Oost-Europa.

EBITDA (Bedrijfswinst vóór afschrijvingen van materiële en immateriële vaste activa)

De bedrijfswinst vóór afschrijvingen van materiële en immateriële vaste activa nam toe met 377,3 miljoen euro, of 32,6% van 1.156,0 miljoen euro (19,7% van de bedrijfsopbrengsten) tot 1.533,3 miljoen euro (20,5% van de bedrijfsopbrengsten). Ten belope van 248,2 miljoen euro kan deze toename verklaard worden door acquisities gedurende het jaar 2001 of door acquisities van 2000 die in 2001 voor een volledig jaar werden opgenomen. Verder draagt de impact van wisselkoersschommelingen bij voor (25,3) miljoen euro, en 154,4 miljoen euro, ofwel 13,4% van de totale toename, wordt verklaard door interne groei. Deze groei wordt beïnvloed door de reclassificatie in 2000 van uitzonderlijke kosten en opbrengsten in EBITDA voor een bedrag van (20,2) miljoen euro. Zonder de IAS aanpassingen (waaronder deze reclassificatie), bedraagt de interne groei 126,1 miljoen euro of 10,5%.

BEDRIJFSWINST

De bedrijfswinst nam toe met 350,8 miljoen euro of 65,8%, van 533,2 miljoen euro (9,1% van de bedrijfsopbrengsten) in 2000, tot 884,0 miljoen euro (11,8% van de bedrijfsopbrengsten) in 2001. Ten belope van 101,0 miljoen euro kan deze toename verklaard worden door acquisities gedurende het jaar 2001 en door de opname van de acquisities van 2000 voor een volledig boekjaar. Verder draagt de impact van wisselkoersschommelingen bij voor (13,8) miljoen euro en 263,5 miljoen euro, ofwel 49,4% van de totale toename, wordt verklaard door interne groei. Deze groei wordt ook beïnvloed door de IAS aanpassingen van 2000, met inbegrip van de (20,2) miljoen euro op EBITDA en de uitzonderlijke afschrijving ten gevolge van een aanpassing van bijzondere waardevermindering in Korea en China voor een bedrag van (74,2) miljoen euro. Zonder de IAS aanpassingen bedraagt de interne groei 172,4 miljoen euro of 26,8%.

NETTO FINANCIËLE OPBRENGSTEN (kosten)

De netto financiële opbrengsten (kosten) bedroegen (176,0) miljoen euro in 2001 en (258,9) miljoen euro in 2000. De voornaamste reden voor de afname in de netto financiële kosten is de volledige impact in 2001 van de opbrengsten voortvloeiend uit het openbaar bod tot inschrijving, gerealiseerd op het einde van 2000. Het openbaar bod tot inschrijving resulteerde in een substantiële afname van de netto financiële schuld van de Groep.

BELASTINGEN OP HET RESULTAAT

De belastingen op het resultaat (inclusief uitgestelde belastingen) bedroegen 75 miljoen euro in 2000, hetzij 27,3% van de winst van het boekjaar vóór belastingen, inkomsten uit het kapitaal en de reserves en inkomsten uit minderheidsbelangen en 179 miljoen euro in 2001, hetzij 25,3% van de winst van het boekjaar vóór belastingen, inkomsten uit het kapitaal en de reserves en inkomsten uit minderheidsbelangen. Het effectieve belastingspercentage op de winst van het boekjaar vóór belastingen, inkomsten uit het kapitaal en de reserves en inkomsten uit minderheidsbelangen bedraagt 29,7%, als men de boeking van uitgestelde belastingen in Tsjechië en het effect van de daling in het belastingspercentage in Rusland van 35% tot 24% buiten beschouwing laat.

AANDEEL IN HET RESULTAAT VAN ONDERNEMINGEN WAAROP VERMOGENSMUTATIE WORDT TOEGEPAST

Ons aandeel in het resultaat van ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast steeg van 50,4 miljoen euro in 2000 tot 67,3 miljoen euro in 2001. FEMSA Cerveza neemt het grootste deel van de “equity pick-up” voor haar rekening. In 2001 realiseerde FEMSA een stabiele netto- en bedrijfswinst in vergelijking met 2000. In 2000 en 2001 bevatte ons aandeel in het resultaat van ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast eveneens onze minderheidsbelangen in TradeTeam (49%) en Grolsch (49%), die werden verworven bij de aankoop van Bass.

UITZONDERLIJKE OPBRENGSTEN (kosten)

De posten die volgens de Belgische boekhoudnormen worden beschouwd als uitzonderlijke opbrengsten en kosten, worden volgens IAS beschouwd als bedrijfsresultaten. De bijzondere waardevermindering op goodwill van (1.234,7) miljoen euro geboekt in 2000 met betrekking tot de Bass goodwill, wordt onder IAS evenwel nog steeds beschouwd als een uitzonderlijk resultaat. Als gevolg van het besluit van het OFT werd 360,0 miljoen euro tegengeboekt, gedeeltelijk gecompenseerd door transactiekosten ten bedrage van (198,8) euro.

NETTOWINST/VERLIES (aandeel van de Groep)

De nettowinst (aandeel van de Groep) uit de gewone bedrijfsactiviteiten steeg van 270,5 miljoen euro in 2000 naar 536,8 miljoen euro in 2001. Het minderheidsbelang ging van 20,5 miljoen euro in 2000 naar (58,7) miljoen euro in 2001. Dit als gevolg van de betere bedrijfsresultaten in Rusland en Korea en door het boeken van uitgestelde belastingen in Korea.

BEDRIJFSACTIVITEITEN PER ZONE

De tabel op volgende pagina geeft de wereldwijde verkoopvolumes weer per zone en per land. De volumes omvatten in beperkte mate andere dranken dan bier. Het totaal volume bevat niet enkel merken die wij in eigendom of in licentie hebben, maar ook het volume van merken van derden die wij als onderaannemer brouwen en producten van derden die via ons distributienetwerk verkocht worden, in het bijzonder in West-Europa. Volumes voor West-Europa omvatten tevens de export naar landen waar we geen brouwerijen uitbaten, evenals Interbrew-merken die door derden onder licentie worden gebrouwen.

We tonen ook het pro rata aandeel van Interbrew in het volume gebrouwen door de Mexicaanse onderneming. Hierin is het Mexicaans bier ingevoerd en verkocht in Canada en de Verenigde Staten door Labatt en Labatt U.S.A. niet meegerekend.

WERELDWIJD VERKOOPVOLUME VAN INTERBREW (in miljoenen hectoliters)

	2000	2001
West-Europa (1)	23,1	27,2
Verenigd Koninkrijk	8,3	10,9
België	6,5	6,4
Nederland	2,6	2,7
Frankrijk	2,7	2,7
Luxemburg	0,3	0,3
Duitsland	–	0,5
Licenties	0,4	0,3
Export	2,3	3,4
Noord-Amerika	14,2	14,6
Canada	9,0	9,1
Verenigde Staten	4,6	4,8
Cuba	0,6	0,7
Opkomende markten	26,0	31,3
<i>Centraal Europa</i>	8,0	10,0
Hongarije	2,1	2,2
Bulgarije	1,4	1,3
Kroatië	1,6	1,7
Roemenië	1,4	1,5
Montenegro	0,6	0,6
Bosnië	0,1	0,1
Tsjechië	0,8	2,6
<i>Oost-Europa</i>	9,9	12,9
Rusland	7,9	7,9
Oekraïne	2,0	5,0
<i>Australazië</i>	8,1	8,4
Zuid-Korea	7,7	8,0
China	0,4	0,4
Totaal (exclusief Mexico en Bass)	63,3	73,1
Mexico	6,6	6,7
Totaal (exclusief Bass)	69,9	79,8
Bass	6,5	17,1
TOTAL	76,4	96,9

(1)Omvat volume uit onderaanneming en uit commerciële producten: 5,1 miljoen Hl in 2000; 6,5 miljoen hl in 2001.

Hieronder bespreken wij de netto-omzet, EBITDA en de bedrijfswinst van onze activiteiten in achtereenvolgens Noord-Amerika, West-Europa, Bass en de opkomende markten voor de periode van 2000 tot en met 2001. De hieronder voorgestelde en besproken bedragen weerspiegelen niet de activiteiten van de holdingmaatschappijen en van onze wereldwijde exportactiviteiten. Voor 2001 bevatten deze exportactiviteiten ook de exportactiviteiten van Bass, die we verwierven in 2000. Voor de jaren 2000 en 2001, droegen de holdingmaatschappijen en exportactiviteiten respectievelijk met (29,8) miljoen euro en 14,0 miljoen euro bij tot EBITDA en met respectievelijk (108,3) miljoen euro en 9,2 miljoen euro tot de bedrijfswinst.

De cijfers zijn opgesteld in overeenstemming met IAS. De belangrijkste IAS-aanpassingen van 2000, waarnaar we hierboven verwijzen, worden toegewezen aan de holdingmaatschappijen om de vergelijkende analyse van de bedrijfsresultaten van de zone niet te beïnvloeden. Ook de implementatie van een nieuw systeem bij Interbrew voor service fees en royalties resulteert in een wijziging van EBITDA en van het bedrijfsresultaat wanneer de cijfers van 2001 vergeleken worden met die van 2000. Wij beschouwen deze impact op zoneniveau als een “verandering in de samenstelling van de Groep” zodat zij geen impact heeft op de cijfers van de interne groei zoals hieronder uiteengezet.

NOORD-AMERIKA

Onderstaande tabel geeft voor Noord-Amerika de voornaamste financiële kerncijfers weer van de laatste twee jaren.

	2000	2001	Evolutie 2000/2001
	(in miljoen euro)		
Netto-omzet	1.689,3	1.830,3	8,3%
EBITDA	406,9	429,3	5,5%
Bedrijfsresultaat	274,3	312,3	13,8%
ROIC (*)	13,5%	15,4%	188 bp
ROIC (exclusief deelneming in FEMSA)	20,6%	25,8%	521 bp

(*) De ROIC voor Noord-Amerika bevat het geïnvesteerde vermogen met betrekking tot het minderheidsbelang in FEMSA, maar niet het overeenkomstige aandeel in de bedrijfswinst.

De netto-omzet is toegenomen met 141,0 miljoen euro en dit ondanks een afname van (16,1) miljoen euro, toe te schrijven aan wisselkoersschommelingen, met name de versterking van de euro ten opzichte van de Canadese dollar. De netto toename van 157,1 miljoen euro is dus volledig te verklaren door interne groei, voornamelijk door een toegenomen omzetvolume in de Verenigde Staten en prijsstijgingen zowel in de Verenigde Staten als in Canada.

Van de totale toename van de bedrijfswinst met 37,9 miljoen euro, is 49,5 miljoen euro te verklaren door interne groei, zowel door prijs- als door volumestijgingen, die gedeeltelijk geherinvesteerd werden onder de vorm van marketingondersteuning van de merken. Wijzigingen in wisselkoersen van vreemde munten hadden een negatieve impact op de bedrijfswinst van (2,9) miljoen euro en de impact van de wijzigingen in de service fees bedroeg (8,7) miljoen euro.

WEST-EUROPA

Onderstaande tabel geeft voor West-Europa de voornaamste financiële kerncijfers weer van de laatste twee jaren.

In West-Europa zitten de resultaten verwerkt van onze activiteiten in het Verenigd Koninkrijk via Interbrew UK, voorheen Whitbread genoemd. De resultaten van de Bassactiviteiten in het Verenigd Koninkrijk worden afzonderlijk besproken in het volgende hoofdstuk.

	2000	2001	Evolutie 2000/2001
	(in miljoen euro)		
Netto-omzet	2.130,7	2.504,4	17,5%
EBITDA	381,1	412,6	8,3%
Bedrijfswinst	209,2	224,0	7,1%
ROIC	14,8%	20,5%	569 bp

De toename van de netto-omzet van 373,7 miljoen euro, is voornamelijk toe te schrijven aan een volledig jaar Interbrew UK en gedeeltelijk ook aan de stijgende prijzen en de toegenomen volumes, vooral in Nederland en het Verenigd Koninkrijk.

De toename van het bedrijfsresultaat met 14,8 miljoen euro bestaat uit een negatieve wisselkoersimpact van (0,6) miljoen euro en een wijziging in de samenstelling van de Groep van (62,0) miljoen euro. Deze wijziging in de samenstelling van de Groep is het gevolg van de opname gedurende 12 maanden van Interbrew UK in 2001 en een wijziging in de afspraken binnen de Groep

met betrekking tot service fees en royalties. Het resterende verschil van 77,4 miljoen euro is te verklaren door een interne groei van 37%. Deze laatste wordt echter beïnvloed door de IAS-reclassificatie van de eenmalige toename in de voorzieningen, geboekt in 2000 voor een bedrag van 9,2 miljoen euro. Dit alles resulteert in een interne groei van 68,2 miljoen euro of 32,6%.

BASS

Onderstaande tabel geeft de voornaamste financiële kerncijfers weer van Bass in het Verenigd Koninkrijk, aangekocht in 2000.

	2000	2001	Evolutie
	(in miljoen euro)		2000/2001
Netto-omzet	694,9	1.541,3	121,8%
EBITDA	116,9	339,9	190,8%
Bedrijfswinst	51,1	176,3	245,0%
ROIC	3,9%	6,5%	263 bp

Deze cijfers omvatten de activiteiten van Bass voor 4 maanden in 2000, doch voor de volle 12 maanden in 2001. De toename die hiervan het gevolg is, wordt voor alle kerncijfers gesplitst in enerzijds de evolutie in de samenstelling van de Groep voor een periode van 8 maanden en anderzijds interne groei voor de laatste 4 maanden van 2001 ten opzichte van dezelfde periode in 2000.

De netto-omzet nam toe met 846,4 miljoen euro waarvan 746,9 miljoen euro te verklaren valt door veranderingen in de samenstelling van de Groep. De interne groei bedraagt bijgevolg 113,7 miljoen euro of 16,4%. Dit laatste is voornamelijk het resultaat van de sterke verkoopcijfers van het laatste kwartaal van 2001. Wijzigingen in wisselkoersen deden de verkoop afnemen met (14,2) miljoen euro, aangezien de pond sterling terrein verloor ten opzichte van de euro.

De bedrijfswinst stijgt met 125,2 miljoen euro als een gevolg van veranderingen in de samenstelling van de Groep voor 74,7 miljoen euro en interne groei voor 52,2 miljoen euro of 102,2%. Dit laatste is voornamelijk toe te wijzen aan de reeds bovenvermelde toename in de verkopen, de verbeterde marges, maar ook aan het sterk doorgedreven “overhead cost management”, dat zorgde voor sterk verbeterde bedrijfsresultaten. De ondersteuning van merken bleef in 2001 op hetzelfde niveau als in 2000. Wijzigingen in wisselkoersen deed de bedrijfswinst afnemen met (1,7) miljoen euro.

OPKOMENDE MARKTEN

De onderstaande tabel toont de belangrijkste financiële kerncijfers in de opkomende markten voor de laatste twee jaren.

	2000	2001	Evolutie
	(in miljoen euro)		2000/2001
Netto-omzet	1.141,7	1.310,6	14,8%
EBITDA	280,8	337,5	20,2%
Bedrijfswinst	106,9	162,2	51,7%
ROIC	6,1%	9,0%	290 bp

Van de 168,9 miljoen euro stijging van de netto-omzet, is 94,8 miljoen euro toe te wijzen aan acquisities in 2001 of aan de impact van acquisities in 2000 die nu voor een volledig jaar in het resultaat opgenomen zijn. Verder is 129,3 miljoen euro te verklaren door interne groei, zowel door een toename van de verhandelde volumes als door prijsstijgingen. Wijzigingen in wisselkoersen deden de verkopen afnemen met 55,2 miljoen euro ten gevolge van de zwakkere koers van de Koreaanse won tegenover de euro. In 2001 consolideerden we voor een volledig jaar de Tsjechische activiteiten, verworven in augustus 2000, evenals Rogan in Oekraïne, verworven in december 2000.

De toename van 55,3 miljoen euro in de bedrijfswinst is als volgt toe te wijzen: (7,2) miljoen euro betreft nieuwe acquisities in 2000, (8,0) miljoen euro heeft betrekking op wisselkoersschommelingen en 70,5 miljoen euro op interne groei. Op de Oost-Europese en Australaziatische markten kenden we een aanzienlijke toename van zowel volumes als prijzen.

DETAILS MET BETREKKING TOT DE OPKOMENDE MARKTEN

Centraal Europa

Onderstaande tabel geeft de belangrijkste financiële kerncijfers weer van de voorgaande twee jaren.

	2000 (in miljoen euro)	2001	Evolutie 2000/2001
Netto-omzet	320,2	396,2	23,7%
EBITDA	86,2	104,6	21,4%
Bedrijfswinst	57,6	70,4	22,3%

De netto-omzet nam in 2000 toe met 76,0 miljoen euro of 23,7%, van 320,2 miljoen euro in 2000 tot 396,2 miljoen euro in 2001. Een toename van 52,3 miljoen euro is voornamelijk toe te schrijven aan de nieuwe acquisities in Tsjechië. De wisselkoerswinsten bedroegen 2,9 miljoen euro en de interne groei (volume en prijsstijgingen) deed de netto-omzet uitgedrukt in euro toenemen met 20,8 miljoen euro, hetzij 6,5%.

De bedrijfswinst groeide met 12,8 miljoen euro of 22,3%, van 57,6 miljoen euro in 2000 tot 70,4 miljoen euro in 2001. Deze groei is het resultaat van een wisselkoersimpact van 1,0 miljoen euro, een impact op de wijziging in de samenstelling van de Groep van (7,7) miljoen euro en een interne groei van 19,5 miljoen euro, hetzij 33,9%. De interne groei is gedeeltelijk te verklaren door de bijdrage van de nieuwe Tsjechische activiteiten en door andere landen waar Interbrew al aanwezig was. Vooral Kroatië en Hongarije, met een sterke verkoop en een verhoogde rendabiliteit, droegen bij tot deze groei.

Oost-Europa

Onderstaande tabel geeft de belangrijkste financiële kerncijfers weer van de voorgaande twee jaren.

	2000 (in miljoen euro)	2001	Evolutie 2000/2001
Netto-omzet	283,0	393,1	38,9%
EBITDA	62,3	96,1	54,2%
Bedrijfswinst	22,6	34,3	51,8%

De netto-omzet kende een groei van 110,1 miljoen euro, van 283,0 miljoen euro in 2000 tot 393,1 miljoen euro in 2001. 42,5 miljoen euro van deze toename is toe te schrijven aan de acquisities of aan de impact van de acquisities in de loop van 2000, die nu voor 12 maanden in het resultaat vervat zijn. Interne groei zorgde voor een toename van 67,6 miljoen euro of 23,9% voornamelijk door het feit dat volumes stegen en de prijzen sterker toenamen dan de inflatie, noodzakelijk voor de herpositionering van onze merken als “mainstream lagers”.

De bedrijfswinst nam toe met 11,7 miljoen euro, van 22,6 miljoen euro in 2000 tot 34,3 miljoen euro in 2001. (0,4) miljoen euro van deze toename wordt verklaard door wijzigingen in de samenstelling van de Groep. 12,1 miljoen euro of 53,8% is interne groei.

Australazië

Onderstaande tabel geeft de belangrijkste financiële kerncijfers weer van de voorgaande twee jaren.

	2000 (in miljoen euro)	2001	Evolutie 2000/2001
Netto-omzet	538,5	521,3	(3,2%)
EBITDA	132,4	136,8	3,4%
Bedrijfswinst	26,8	57,5	115,3%

De netto-omzet nam af met (17,2) miljoen euro, van 538,5 miljoen euro in 2000 tot 521,3 miljoen euro in 2001. Door veranderingen in wisselkoersen (hoofdzakelijk de negatieve evolutie van de won ten opzichte van de euro) nam de netto-omzet af met (58,1) miljoen euro. Een toename van 40,9 miljoen euro of 7,6% is te verklaren door interne groei. In Korea werden de prijzen voor het derde opeenvolgende jaar verhoogd (in combinatie met een verlaging van de accijnzen). Dit was goed voor een interne groei van de netto-omzet met 43,5 miljoen euro. In China nam de interne netto-omzet daarentegen af met (2,6) miljoen euro ten gevolge van een daling van het volume en een meer concurrentiele prijszetting.

De bedrijfswinst steeg met 30,8 miljoen euro, van 26,7 miljoen euro in 2000 tot 57,5 miljoen euro in 2001. (9,0) miljoen euro van deze toename is het gevolg van wisselkoersschommelingen en 38,9 miljoen euro of 145,6% is het resultaat van interne groei, zowel volumegroei, prijsstijgingen als kostenbeheersing.

LIQUIDITEITSPOSITIE EN KAPITAALMIDDELEN VAN DE GROEP

Over het algemeen financieren wij ons bedrijfskapitaal en onze investeringsuitgaven door middel van inkomsten uit onze activiteiten. In sommige gevallen hebben wij echter belangrijke acquisities met bankleningen gefinancierd. Onze expansie in de opkomende markten omvatte meestal niet alleen de acquisitie van brouwactiviteiten en de oprichting van joint ventures met plaatselijke partners, maar eveneens aanzienlijke geplande investeringsuitgaven, gericht op het verbeteren van de productiekwaliteit en het verhogen van de capaciteit. Onze kasstromen uit bedrijfsactiviteiten in de gevestigde markten stelde ons over het algemeen in staat deze investeringsuitgaven in de opkomende markten te financieren.

CASHFLOWS

Onze kasstromen uit bedrijfsactiviteiten bedroegen 871 miljoen euro in 2000 en 1.053 miljoen euro in 2001.

De toename van 182 miljoen euro weerspiegelt voornamelijk de groei van de winst voor afschrijvingen van materiële en immateriële vaste activa en voor “non-cash” meerwaarden op de realisatie van financiële en materiële vaste activa en door wijzigingen van de uitgestelde belastingen. De cash gebruikt voor investeringen bedroeg (5.132) miljoen euro in 2000 en (640) miljoen euro in 2001 en omvat acquisities (Bass, Whitbread en Rogan), investeringen in vaste activa en een toename in de termijndeposito’s. De financieringsactiviteiten van 2000 werden in belangrijke mate beïnvloed door de opbrengsten van het openbaar aanbod tot inschrijving en de toename in de schulden om acquisities te financieren. De impact van de opbrengsten van het openbaar aanbod tot inschrijving (de beursintroductie) resulteerde in een vermindering van de netto financiële kosten.

INVESTERINGSUITGAVEN EN ACQUISITIES

Onze investeringsuitgaven omvatten de aanschaffingen van specifieke activa met als doel ze ofwel rechtstreeks te gebruiken voor het brouwen van bier, ofwel ze in te zetten in het distributieproces, ofwel te gebruiken in een administratieve of ondersteunende rol. Acquisities bestaan uit de gehele of gedeeltelijke acquisitie van andere ondernemingen.

We gaven in 2000 487,0 miljoen euro uit voor aanschaffingen van vaste activa, ten opzichte van 559,0 miljoen euro in 2001. Deze toename is hoofdzakelijk het gevolg van de opname voor de volle 12 maanden van de acquisities in 2000. De investeringen in Oost- Europa lagen in lijn met de cijfers van 2000. Ongeveer 56% van de investeringsuitgaven werd aangewend om onze productiefaciliteiten te verbeteren en/of voor de aankoop van verpakkingen onder waarborg. Circa 30% werd gebruikt voor logistieke en commerciële investeringen, voornamelijk in onze primaire en secundaire logistieke faciliteiten en in installaties voor de horeca. De overige 14% werd besteed aan de verbetering van de administratieve ondersteuning en aan de aankoop van hard- en software, vooral voor de verdere ontwikkeling van het wereldwijde Interbrew netwerk.

Acquisities kostten ons in 2000 4.511,2 miljoen euro en in 2001 191,3 miljoen euro. De belangrijkste acquisities van 2000 waren Whitbread en Bass in het Verenigd Koninkrijk en Rogan in Oekraïne. In 2001 waren dit onder meer Diebels in Duitsland en de optie om de deelneming in Korea te verhogen.

KAPITAALMIDDELEN

Onze netto financiële schuld (financiële schuld op lange en korte termijn, liquide middelen en beleggingen) per 31 december 2001 bedroeg 2.661,7 miljoen euro, ten opzichte van 2.906 miljoen euro per 31 december 2000. De belangrijkste reden voor de verminderde schuld is de gedeeltelijke terugbetaling van de schulden met betrekking tot de acquisities in het Verenigd Koninkrijk met de op het einde van 2000 ontvangen opbrengsten van het openbaar aanbod tot inschrijving. Verder waren er de normale terugbetalingen van de bestaande leningen.

KAPITAAL EN RESERVES

Het geconsolideerde kapitaal en de geconsolideerde reserves (aandeel van de Groep) bedragen 4.818 miljoen euro. Dit is een toename van 752 miljoen euro ten opzichte van 2000. De verklaring van de toename van het kapitaal en de reserves ligt vooral in de nettowinst (aandeel van de Groep) en het “Employee Share Purchase Plan”.

BEHEERSING VAN HET MARKTRISICO

De belangrijkste categorieën van marktrisico waarmee wij in aanraking komen zijn wijzigende intrestvoeten, wisselkoersen en grondstofprijzen. Het comité voor risicobeheer, dat bestaat uit onze “Chief Financial Officer” en de “Chief Planning and Performance Officer”, onze interne auditdirecteur en senior kaderleden van Treasury, Procurement and Controlling, komt minstens één keer per half jaar samen en is verantwoordelijk voor de bespreking van de resultaten van onze risicobeoordeling, de goedkeuring van de aanbevolen strategieën voor risicobeheer, het toezicht op de naleving van ons beleid inzake risicobeheer en de verslaggeving hierover aan het auditcomité. Het comité voor risicobeheer legt eveneens het beleid vast voor onze balansstructuur en de belegging van onze liquide middelen op korte termijn (zie toelichting 28 van de geconsolideerde jaarrekening voor bijkomende informatie).

Jaarverslag met betrekking tot de statutaire (niet-geconsolideerde) jaarrekening van Interbrew NV

Het ondernemingsdoel van Interbrew NV is de leiding en de controle over de ondernemingen van de Groep.

Commentaar bij de statutaire jaarrekening

COMMENTAAR OP DE BALANS

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Gedurende het boekjaar zijn er geen investeringen geweest.

MATERIËLE VASTE ACTIVA

De netto daling van de materiële vaste activa is het gevolg van de afschrijving van het meubilair en rollend materieel van het boekjaar

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De stijging van de financiële vaste activa zijn het gevolg van verschillende transacties die in de loop van het jaar hebben plaats gevonden:

- inschrijving op 166.144 aandelen Cobrew door kapitaalverhoging en bij Cobrew op 12 januari 2001 en op 31 mei 2001;
- aankoop van 5.500 aandelen B.M. Investment op 12 juni 2001;
- aankoop van 27.000 aandelen Interbrew Belgium door Immobrew NV op 17 december 2001;
- opsplitsing van de 1.284 aandelen Brasserie de Luxembourg-Diekirch in 1.284 aandelen Brasserie de Luxembourg en 1.284 aandelen M Immobilier op 12 juni 2001;
- diverse aankopen van aandelen Immobrew aan een ruilvoet van 4,16 tijdens de maanden september, oktober en december 2001.

VORDERINGEN OP MEER DAN ÉÉN JAAR

De overige vorderingen daalden met (19,7) miljoen euro, hoofdzakelijk ten gevolge van terugbetalingen van groepsleningen.

VORDERINGEN OP TEN HOOGSTE ÉÉN JAAR

De handelsvorderingen stegen met 26,2 miljoen euro grotendeels door de fakturatie van de groepskosten aan onze dochtermaatschappijen.

De overige vorderingen daalden met 306,7 miljoen euro, in het bijzonder door de terugbetaling van de lening die werd toegestaan aan Cobrew N.V. voor 317,5 miljoen euro.

KAPITAAL EN RESERVES

De netto verhoging van het kapitaal en de reserves resulteert uit 3 soorten bewegingen:

- 13 kapitaalverhogingen voor een bedrag van 2,866 miljoen euro doen het aantal aandelen stijgen tot 431.125.962. Tegelijkertijd verhoogden de uitgiftepremies met 13,911 miljoen euro;
- het resultaat van het boekjaar;
- de uitbetaling van een dividend.

FINANCIËLE SCHULDEN OP MEER DAN ÉÉN JAAR

De vermindering van de financiële schulden op meer dan één jaar zijn het gevolg van de terugbetaling van een groepslening van 5,5 miljoen euro en van een gedeeltelijk terugbetaling van onze aangegane verbintenissen bij financiële instellingen voor een bedrag van 7,3 miljoen euro.

SCHULDEN OP TEN HOOGSTE ÉÉN JAAR

De stijging van de schulden op ten hoogste één jaar is hoofdzakelijk het gevolg van de verhoging van de lopende rekening met Cobrew voor 39,4 miljoen euro.

COMMENTAAR OP DE RESULTATENREKENING

Het boekjaar 2001 sluit af met een winst na belasting van 133,952 miljoen euro, tegenover een verlies na belasting van 113,985 miljoen euro in 2000.

De implementatie van een nieuwe methodologie met betrekking tot groepskosten vertaalt zich in een verhoging van de omzet met een bedrag van 83,6 miljoen euro.

De verhoging van de bedrijfskosten voor een bedrag van 70,6 miljoen euro is een gevolg enerzijds van de kosten van de recente acquisities en anderzijds van de kosten verbonden aan de groei van onze onderneming.

Een belangrijke verhoging van de financiële opbrengsten wordt verklaard door de ontvangst van dividenden van groepsmaatschappijen voor een bedrag van 125,0 miljoen euro.

Gebeurtenissen na jaareinde

Wij verwijzen naar toelichting 33 van de geconsolideerde jaarrekening.

Onderzoek en ontwikkeling

Innovatie heeft zich vooral toegespitst op het gebied van procesoptimalisatie, capaciteit, ontwikkeling van nieuwe producten en verpakkingsinitiatieven, vooral in Oost- en Centraal- Europa. In 2001 investeerden we 7,6 miljoen euro in onderzoek en ontwikkeling ten opzichte van 6,6 miljoen euro in 2000. Onze centra voor onderzoek en ontwikkeling zijn gevestigd in het hoofdkantoor in Leuven, België en brouwerijen in Canada, het Verenigd Koninkrijk en Zuid-Korea.

Kennismanagement en opleidingen maken eveneens integraal deel uit van onderzoek en ontwikkeling en daarom hechten wij veel belang aan samenwerkingsverbanden met universiteiten, externe instituten en andere industrietakken om zo samen onze kennis uit te breiden.

Uitgifte van warranten – “Long Term Incentive” plan

Ingevolge de machtiging van de Buitengewone Algemene Vergadering van 24 juni 1999 aan de Raad van Bestuur om het maatschappelijk kapitaal van de Vennootschap te verhogen door middel van het toegestaan kapitaal, besliste de Raad van Bestuur op 13 maart, 23 april, 4 september en 11 december 2001:

- het voorkeurrecht op te heffen in het voordeel van kaderleden van de Vennootschap of van haar filialen, aan te wijzen door het “Human Resources and Nominating Committee” of door de “Chief Executive Officer” en in het voordeel van de onafhankelijke bestuurders van de Vennootschap (beslissingen van de Raad van 23 april en 11 december 2001);
- ten gunste van deze kaderleden 1.092.315 warranten uit te geven voor een prijs van 30,23 euro per warrant (beslissing van 13 maart 2001), 266.400 warranten uit te geven voor een prijs van 29,74 euro (beslissing van 23 april 2001), 51.320 warranten uit te geven voor een prijs van 28,70 euro (beslissing van 4 september 2001) en 1.703.357 warranten uit te geven voor een prijs van 28,87 euro (beslissing van 11 december 2001) en
- ten gunste van de onafhankelijke bestuurders van de Vennootschap 56.700 warranten uit te geven voor een prijs van 29,74 euro per warrant (beslissing van 23 april 2001) en 48.600 warranten voor een prijs van 28,87 euro (beslissing van 11 december 2001).

De hierboven vermelde aantallen warranten zijn de totale aantallen aanvaard door de begunstigden. Alle warranten zijn op naam.

Elke warrant laat toe om in te schrijven op één gewoon aandeel van de Vennootschap

De warranten uitgegeven op 13 maart, 24 april en 4 september 2001 kunnen in principe uitgeoefend worden vanaf 1 mei 2005 tot de tiende verjaardag van hun respectievelijk datums van uitgifte.

De warranten uitgegeven op 11 december 2001 kunnen als volgt uitgeoefend worden: een eerste derde van de warranten kan uitgeoefend worden van 1 januari 2003 tot en met 10 december 2011. Een tweede derde kan uitgeoefend worden van 1 januari 2004 tot en met 10 december 2011. Een laatste derde kan uitgeoefend worden van 1 januari 2005 tot en met 10 december 2011.

Deze warranten stemmen overeen met het belang van de Vennootschap met het oog op de ontwikkeling van de activiteiten van de Vennootschap op lange termijn.

In verhouding tot het aantal aandelen die het maatschappelijk kapitaal vertegenwoordigen, zijn deze uitgften van warranten tamelijk bescheiden en zullen zij bij uitoefening slechts leiden tot een lichte verwatering van het aandeel van de huidige aandeelhouders. De afschaffing van het voorkeurrecht heeft maar een kleine impact voor de aandeelhouders, meer bepaald voor wat hun aandeel in de winst en in het kapitaal en de reserves betreft.

Verslag omtrent belangenconflicten (artikel 523, Wetboek Vennootschapsrecht)

Zoals voorzien in het Wetboek Vennootschapsrecht mag een bestuurder die een tegenstrijdig belang heeft bij een beslissing van de raad van bestuur, de bespreking en de beraadslaging die de beslissing van de raad van bestuur voorafgaan, niet bijwonen en evenmin deelnemen aan de stemming. Hij moet bovendien de commissaris van de vennootschap op de hoogte brengen van zijn tegenstrijdig belang.

In het jaar 2001 werd deze procedure twee maal toegepast. Hierna wordt de inhoud van de notulen van de betrokken beslissingen weergegeven die de redenen van het tegenstrijdig belang aangeven, de aard van de beslissing omschrijven, alsmede de verantwoording en de vermogensrechtelijke gevolgen ervan voor de vennootschap aanduiden.

1. Naar aanleiding van de beslissing van de raad van bestuur van 23 april 2001 tot uitgifte van warranten in het kader van het toegestaan kapitaal ten voordele van de kaderleden en leidinggevende personen van de vennootschap en haar filialen, evenals ten gunste van de onafhankelijke bestuurders van de vennootschap, heeft de heer Baron Paul de Keersmaeker, als begunstigde van de warranten, verklaard een tegenstrijdig belang te hebben. Hij heeft bijgevolg niet deelgenomen aan de beraadslaging van de raad van bestuur, noch aan de stemming. Hij heeft verklaard de commissaris van de vennootschap te hebben ingelicht van het voorgaande. Nadat de heer Baron de Keersmaeker de vergaderzaal verlaten had, werd de vergadering voortgezet onder het voorzitterschap van de heer Arnoud de Pret Roose de Calesberg.
- Overeenkomstig artikel 523, eerste paragraaf, al. 2 van het Wetboek Vennootschapsrecht, zet de Voorzitter de volgende elementen uiteen. Elke warrant geeft recht tot inschrijving op 1 nieuw gewoon aandeel van de vennootschap met een uitoefenprijs van 29,74 euro. De uitgifte van de warranten vindt plaats in het kader van het “Long Term Incentive” plan van de vennootschap. De uitgifte is hoofdzakelijk voorbehouden aan de hogere kaderleden van de vennootschap en haar filialen, en ten bijkomstigen titel, aan de bestuurders van de vennootschap en haar filialen. Deze uitgifte van warranten is erop gericht om de belangen van de aandeelhouders en die van de kaderleden en de directeurs beter op elkaar af te stemmen, en bijgevolg, deze laatsten nog meer bij de lange-termijn strategie van de vennootschap te betrekken. Het plan is er ook op gericht hen aan de vennootschap te verbinden door het verloop van een bepaalde periode. Tenslotte, en meer in het bijzonder, wat Baron Paul de Keersmaeker betreft, houdt zij rekening met de door de begunstigten van de uitgifte ten aanzien van de vennootschap bewezen diensten. De uitgifte van een welbepaald aantal warranten in het voordeel van de onafhankelijke bestuurders van de vennootschap geschiedt in navolging van eerdere uitgften van warranten in het kader van het “Long Term Incentive” plan van de vennootschap sinds 1999. In totaal worden 56,700 warranten toegekend aan deze bestuurders in het kader van onderhavige uitgifte.
- In verhouding tot het aantal aandelen die het kapitaal vertegenwoordigen is de uitgifte van warranten ten gunste van bestuurders relatief bescheiden en zal zij, in geval van de uitoefening van de warranten, enkel een beperkte verwatering van de deelneming van de bestaande aandeelhouders teweegbrengen. Indien alle warranten ten uitgifte waarvan de raad van bestuur vandaag wenst over te gaan ten gunste van bestuurders, uitgeoefend worden, zullen de nieuwe aandelen die resulteren uit deze uitoefening een miniem percentage van de momenteel bestaande aandelen vertegenwoordigen. De uitgifte kan ook mogelijks een financiële verwatering voor de aandeelhouders teweegbrengen, die resulteert uit het verschil tussen de uitoefenprijs van de warranten en de waarde van het aandeel van de vennootschap op het moment van de uitoefening van deze rechten. De financiële verwatering zal in ieder geval beperkt zijn, gezien het aantal uitgegeven warranten. De opheffing van het voorkeurrecht heeft dus slechts een beperkte impact voor de aandeelhouders met name wat betreft hun deelname in de winst en het kapitaal en de reserves.

2. Naar aanleiding van de beslissing van de raad van bestuur van 11 december 2001 tot uitgifte van warranten in het kader van het toegestane kapitaal ten voordele van de kaderleden en leidinggevende personen van de vennootschap en haar filialen, evenals ten gunste van de onafhankelijke bestuurders van de vennootschap, hebben de heren Pierre Jean Everaert, Jean-Luc Dehaene, Allan Chapin, Harald Einsmann en Bernard Hannon, als begunstigden van de warranten, verklaard een tegenstrijdig belang te hebben. Zij hebben bijgevolg niet deelgenomen aan de beraadslaging van de raad van bestuur, noch aan de stemming. Zij hebben verklaard de commissaris van de vennootschap te hebben ingelicht van het voorgaande. Gelet op de afwezigheid van de heer Pierre Jean Everaert, werd de vergadering voorgezeten door de heer Philippe de Spoelbergh. Overeenkomstig artikel 523, eerste paragraaf, al. 2 van het Wetboek Vennootschapsrecht, zet de Voorzitter de volgende elementen uiteen. Elke warrant geeft recht tot inschrijving op 1 nieuw gewoon aandeel van de vennootschap met een uitoefenprijs van 28,87 euro. De uitgifte van de warranten vindt plaats in het kader van het “Long Term Incentive” plan van de vennootschap. De uitgifte is hoofdzakelijk voorbehouden aan de hogere kaderleden van de vennootschap en haar filialen, en ten bijkomstigen titel, aan de bestuurders van de vennootschap en haar filialen. Deze uitgifte van warranten is erop gericht om de belangen van de aandeelhouders en die van de kaderleden en de directeurs beter op elkaar af te stemmen, en bijgevolg, deze laatsten nog meer bij de lange-termijn strategie van de vennootschap te betrekken. Het plan is er ook op gericht hen aan de vennootschap te verbinden door het verloop van een bepaalde periode. De uitgifte van een welbepaald aantal warranten in het voordeel van de onafhankelijke bestuurders van de vennootschap geschiedt in navolging van eerdere uitgiften van warranten in het kader van het “Long Term Incentive” plan van de vennootschap sinds 1999. In totaal worden 48.600 warranten toegekend aan deze bestuurders in het kader van onderhavige uitgifte. In verhouding tot het aantal aandelen die het kapitaal vertegenwoordigen is de uitgifte van warranten ten gunste van bestuurders relatief bescheiden en zal zij, in geval van de uitoefening van de warranten, enkel een beperkte verwatering van de deelneming van de bestaande aandeelhouders teweegbrengen. Indien alle warranten ten uitgifte waarvan de raad van bestuur vandaag wenst over te gaan ten gunste van bestuurders, uitgeoefend worden, zullen de nieuwe aandelen die resulteren uit deze uitoefening een miniem percentage van de momenteel bestaande aandelen vertegenwoordigen. De uitgifte kan ook mogelijks een financiële verwatering voor de aandeelhouders teweegbrengen, die resulteert uit het verschil tussen de uitoefenprijs van de warranten en de waarde van het aandeel van de vennootschap op het moment van de uitoefening van deze rechten. De financiële verwatering zal in ieder geval beperkt zijn, gezien het aantal uitgegeven warranten. De opheffing van het voorkeurrecht heeft dus slechts een beperkte impact voor de aandeelhouders met name wat betreft hun deelname in de winst en het kapitaal en de reserves.

Informatie met betrekking tot de opdrachten en honoraria van de commissaris

Onze statutaire auditor KPMG Bedrijfsrevisoren wordt vertegenwoordigd door Erik Helsen, commissaris. De honoraria met betrekking tot de audit worden bepaald door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders na nazicht en goedkeuring van het auditcomité van de onderneming en de Raad van Bestuur. Honoraria van 2001 met betrekking tot de audit en andere honoraria van 2001 met betrekking tot diensten geleverd door KPMG wereldwijd, bedragen 8.439.000 euro waarvan 7.379.000 euro betrekking heeft op enerzijds de jaarlijks terugkomende auditwerkzaamheden (3.047.000 euro) en anderzijds op andere auditediensten (4.332.000 euro: voornamelijk due diligence werk en vendor due diligence werk in het Verenigd Koninkrijk en in Duitsland), 258.000 euro op belastingadvies, 693.000 euro op informatica-advies en 109.000 euro op andere diensten. KPMG heeft reeds in de belangrijkste landen zijn auditafdeling en consultancy-afdeling gescheiden. Wij rekenen evenwel de “fees” mee die betaald worden aan KPMG consulting (of aan KCI Inc., de consultinggroep die in de VS ontstaan is uit het voormalige KPMG consultancy-afdeling) totdat de afscheiding ook in België plaatsvindt.

Kwijting aan de bestuurders en aan de commissaris

Wij stellen voor de jaarrekening in de voorgelegde vorm goed te keuren en bij bijzondere stemming kwijting te verlenen aan de bestuurders en de commissaris voor de uitvoering van hun mandaat tijdens het afgelopen boekjaar.

Toewijzing van het resultaat

Wij stellen voor om een bruto dividend van 0,29 euro per aandeel uit te keren. Dit komt neer op een totale dividenduitkering van 125.026.565,23 euro. Indien aanvaard, zal het netto dividend van 0,23 euro per aandeel betaalbaar zijn vanaf 2 mei 2002 tegen afgifte van coupon nummer 2, gehecht aan de nieuwe aandelen aan toonder of een netto dividend van 0,25 euro per aandeel indien in het bezit van een bijkomende “VVPR strip” nummer 2.

Geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IAS en toelichtingen

Voorwoord: Informatie in verband met de overgang naar de internationale boekhoudprincipes (“International Accounting Standards”, of afgekort “IAS”)

In 2001 kwam Interbrew zijn verbintenis na inzake de overgang naar IAS. Voordien rapporteerde Interbrew overeenkomstig de vereisten van de Belgische boekhoudwetgeving, die niet in overeenstemming waren met alle vereisten onder IAS.

De geconsolideerde jaarrekening van 2001 werd opgesteld volledig in overeenstemming met IAS. De vergelijkende cijfers van het boekjaar 2000 werden herwerkt teneinde in overeenstemming te zijn met IAS.

In dit overgangsjaar geeft de geconsolideerde jaarrekening de volgende informatie weer:

- Voor de resultatenrekening en de balans van 2000 geeft de eerste kolom de cijfers weer zoals gerapporteerd in het jaarverslag van 2000 en geven de volgende kolommen de IAS herwerkingen en reclassificaties weer om zo te komen tot de IAS cijfers voor 2000.
- De financieringstabel van 2000 wordt enkel volgens het IAS-formaat weergegeven, aangezien de werkwijze, zoals toegepast voor de resultatenrekening en de balans, niet haalbaar was.
- De resultatenrekeningen van 2000 en 2001 worden uitgesplitst naar “aard” van de kost of de opbrengst, een werkwijze die wordt aanvaard onder IAS. De vorm waarnaar de voorkeur van IAS uitgaat, is de presentatie naar “functie”. Het was echter niet haalbaar om de resultatenrekening van 2000 te herwerken naar functie. In dit overgangsjaar werd bijgevolg de resultatenrekening van 2001 volgens functie bijgevoegd in de toelichting als bijkomende informatie. Vanaf 2002 zal de presentatie volgens functie de basis worden van de presentatie van de geconsolideerde jaarrekening van Interbrew.

De geconsolideerde jaarrekening van 2001 worden weergegeven met vergelijkende cijfers van 2000. Er worden evenwel geen vergelijkende cijfers voor 1999 weergegeven vanwege de moeilijkheid om de cijfers van 1999 om te zetten naar IAS-cijfers.

Geconsolideerde resultatenrekening

Voor het boekjaar afgesloten op 31 december	Toel.	2000 zoals gerapporteerd	Uitgedrukt in miljoen euro (behalve aandelengegevens)			
			IAS Herwer- kingen	IAS Reclassi- ficaties	2000 IAS	2001 IAS
Omzet	2	8.000	—	(2.343) ⁽¹⁾	5.657	7.303
Wijzigingen in voorraden gereed product en goederen in bewerking		(19)	—	—	(19)	(16)
Overige bedrijfsopbrengsten	4	186	—	51	237	215
Bedrijfsopbrengsten		8.167	—	(2.292)	5.875	7.502
Verbruik van grond- en hulpstoffen		4.281	—	(2.343) ⁽¹⁾	1.938	2.428
Diensten en diverse goederen		1.542	1	—	1.543	2.038
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	6	1.010	—	—	1.010	1.264
Afschrijvingen van materiële en immateriële vaste activa		482	—	62	544	570
Waardeverminderingen op voorraden en dubieuze debiteuren		23	(1)	—	22	23
Vermeerdering/(vermindering) in voorzieningen		(30)	(1)	31	—	—
Afschrijvingen/bijzondere waardevermindering op goodwill		72	—	7	79	80
Overige bedrijfskosten	5	143	—	63	206	215
Bedrijfskosten		7.523	(1)	(2.180)	5.342	6.618
Bedrijfswinst		644	1	(112)	533	884
Financiële opbrengsten	7	292	—	(94)	198	181
Financiële kosten	8	(585)	(3)	132	(456)	(357)
Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarop vermogensmutatie is toegepast		59	(9)	—	50	67
Winst/(verlies) voor belastingen		410	(11)	(74)	325	775
Belastingen op het resultaat	9	16	47	12	75	179
Winst/(verlies) na belastingen		394	(58)	(86)	250	596
Minderheidsbelangen		21	—	—	21	(59)
Winst/(verlies) uit de gewone bedrijfsactiviteiten		415	(58)	(86)	271	537
Uitzonderlijke opbrengsten en kosten	10	(1.325)	4	86	(1.235)	161
Winst/(verlies) van het boekjaar		(910)	(54)	—	(964)	698
Basis resultaat per aandeel		(2,73)			(2,88)	1,63
Resultaat per aandeel na verwateringseffect		(2,09)			(2,81)	1,61
Aangepast resultaat per aandeel ⁽²⁾		1,21			1,04	1,44
Aangepast resultaat per aandeel (na verwateringseffect) ⁽³⁾		0,92			1,02	1,42

⁽¹⁾ stellen accijnzen voor

⁽²⁾ Netto winst uit bedrijfsactiviteiten rekening houdend met afschrijvingen en bijzondere waardevermindering van goodwill, gedeeld door het gemiddelde aantal gewone aandelen

⁽³⁾ Netto winst uit bedrijfsactiviteiten rekening houdend met afschrijvingen en bijzondere waardevermindering van goodwill, gedeeld door het aantal verwaterde gewone aandelen

Geconsolideerde staat van geboekte winsten en verliezen

Voor het boekjaar afgesloten op 31 december	Uitgedrukt in miljoen euro	
	2000 IAS	2001 IAS
Omrekeningsverschillen	137	101
Cash flow hedges:		
Effectieve aandeel van verandering in reële waarde	–	(9)
Overgebracht naar de resultatenrekening	–	1
Ondergebracht in de kost van het geboekte actief/passief	–	–
Andere posten rechtstreeks geboekt in het kapitaal en de reserves	–	(1)
Netto winst rechtstreeks geboekt in het kapitaal en de reserves	137	92
Netto winst/(verlies) van het boekjaar	(964)	698
Totaal geboekte winsten/(verliezen)	(827)	790
Effect van veranderingen in boekhoudprincipes	134	35

Geconsolideerde balans

Per 31 december	Toel.	2000 zoals gerapporteerd	Uitgedrukt in miljoen euro			
			IAS Herwerking	IAS Reclassificatie	2000 IAS	2001 IAS
ACTIVA						
Vaste activa						
Materiële vaste activa	11	3.725	–	–	3.725	3.800
Goodwill	12	2.738	–	–	2.738	3.145
Immateriële vaste activa, andere dan goodwill	13	59	(2)	–	57	114
Intresthoudende leningen (lange termijn)		–	–	15	15	14
Deelnemingen in ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast	14	629	50	–	679	784
Beleggingen in effecten (lange termijn)	15	–	–	168	168	196
Uitgestelde belastingslatenties	17	–	(13)	158	145	149
Personeelsbeloningen	25	–	–	252	252	310
Overige financiële vaste activa		163	–	(163)	–	–
Vorderingen op lange termijn	16	742	(1)	(315)	426	405
		8.056	34	115	8.205	8.917
Vlottende activa						
Intresthoudende leningen (korte termijn)		–	–	–	–	7
Beleggingen in effecten (korte termijn)	15	–	–	29	29	–
Voorraden	18	452	37	–	489	556
Te ontvangen belastingen		–	–	31	31	76
Handels- en overige vorderingen	19	1.692	–	(1)	1.691	1.944
Vooruitbetalingen en overgedragen kosten		143	–	(143)	–	–
Beleggingen op korte termijn		399	–	(399)	–	–
Liquide middelen	20	417	–	368	785	401
		3.103	37	(115)	3.025	2.984
Totaal activa		11.159	71	–	11.230	11.901

Geconsolideerde balans (vervolg)

Per 31 december	Toel.	2000 Zoals gerapporteerd	Uitgedrukt in miljoenen euro IAS Herwer- kingen	IAS Reclassi- ficaties	2000 IAS	2001 IAS
PASSIVA						
Kapitaal en reserves						
Geplaatst kapitaal	21	329	—	—	329	332
Uitgiftepremies	21	3.195	—	—	3.195	3.209
Reserves	21	385	67	—	452	525
Overgedragen winst/(verlies)	21	(14)	13	91	90	752
Overheidssubsidies		4	—	(4)	—	—
		3.899	80	87	4.066	4.818
Minderheidsbelangen		416	(2)	—	414	497
Schulden op meer dan één jaar						
Interesthoudende leningen (verkregen)	24	2.753	—	—	2.753	2.006
Overige lange termijn schulden		172	—	(172)	—	—
Personeelsbeloningen	25	—	—	296	296	304
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen		316	—	(316)	—	—
Overheidssubsidies		—	—	4	4	3
Handels- en overige schulden		—	—	4	4	6
Voorzieningen voor andere dan pensioenen en soortgelijke verplichtingen	26	258	(27)	45	276	250
Uitgestelde belasting passiva	17	230	21	(8)	243	276
		3.729	(6)	(147)	3.576	2.845
Schulden op ten hoogste één jaar						
Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen		835	—	(835)	—	—
Korte termijn schulden bij kredietinstellingen		158	—	(36)	122	52
Interesthoudende leningen (verkregen)	24	—	—	862	862	1.028
Te betalen belastingen		—	—	100	100	131
Handels- en overige schulden	27	896	—	1.193	2.089	2.510
Voorzieningen (korte termijn)		—	—	1	1	20
Sociale en belastingsschulden		846	—	(846)	—	—
Overige schulden		193	—	(193)	—	—
Toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten		187	(1)	(186)	—	—
		3.115	(1)	60	3.174	3.741
Totaal passiva		11.159	71	—	11.230	11.901

Geconsolideerde financieringstabel

Voor het boekjaar afgesloten op 31 december	In miljoen euro	
	2000 IAS	2001 IAS
BEDRIJFSACTIVITEITEN		
Netto winst uit de gewone bedrijfsuitoefening	271	537
Afschrijvingen	451	550
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	100	100
Afwaarderingen op vaste en vlottende activa	28	1
(Terugname van)/verliezen door bijzondere waardeverminderingen	71	–
Wisselkoersverschillen (winst)/verlies	9	(14)
Intrestopbrengsten	(29)	(38)
Opbrengsten uit beleggingen	(32)	(43)
Intrestuitgaven	267	218
Kosten van beleggingen	–	32
(Winst)/verlies op de realisatie van materiële vaste activa	–	19
(Winst)/verlies op de realisatie van immateriële vaste activa	–	(5)
Uitgestelde overheidssubsidies	(1)	–
Belastingsuitgaven	75	179
Opbrengsten uit ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast	(50)	(67)
Minderheidsbelangen	(21)	59
Bedrijfswinst voor wijziging in bedrijfskapitaal en voorzieningen	1.139	1.528
Afname/(toename) in handels- en overige vorderingen	19	(138)
Afname/(toename) van voorraden	(61)	(51)
Toename/(afname) in handels- en overige schulden	89	105
Toename/(afname) van voorzieningen	9	(95)
Cash ontstaan uit bedrijfsactiviteiten	1.195	1.349
Betaalde interesten	(251)	(211)
Ontvangen interesten	20	33
Ontvangen dividenden	24	34
Betaalde/ontvangen belastingen	(117)	(145)
Cashstromen vóór uitzonderlijke activiteiten	871	1.060
Uitzonderlijke kosten en opbrengsten, netto voor belastingen	–	(7)
KASSTROMEN UIT BEDRIJFSACTIVITEITEN	871	1.053
INVESTERINGSACTIVITEITEN		
Ontvangen uit hoofde van de verkoop van vaste activa	59	65
Ontvangen uit hoofde van de verkoop van immateriële vaste activa	3	7
Ontvangen uit hoofde van de verkoop van investeringen	205	34
Terugbetaling van leningen	–	4
Desinvestering in dochterondernemingen na aftrek liquide middelen	–	13
Aanschaffingen in dochterondernemingen na aftrek van verworven liquide middelen	(4.445)	(148)
Aanschaffingen van materiële vaste activa	(465)	(535)
Aanschaffingen van immateriële vaste activa	(22)	(24)
Verwerving van overige investeringen	(65)	(43)
Terugbetaling van leningen	(402)	(13)
KASSTROMEN UIT INVESTERINGSACTIVITEITEN	(5.132)	(640)

Geconsolideerde financieringstabel (vervolg)

Voor het boekjaar afgesloten op 31 december	In miljoen euro	
	2000 IAS	2001 IAS
FINANCIERINGSACTIVITEITEN		
Ontvangen uit hoofde van uitgifte van aandelen	3,224	17
Ontvangen uit hoofde van overige leningen	5,647	421
Ontvangen uit hoofde van verkoop eigen aandelen	143	–
Aflossing van leningen	(4,223)	(1,057)
Terugbetaling schulden financiële leasing	–	(7)
Betaling van transactiekosten	(117)	–
Uitgekeerde dividenden	(80)	(106)
KASSTROMEN UIT FINANCIERINGSACTIVITEITEN	4,594	(732)
Netto toename in liquide middelen	333	(319)
Liquide middelen aan het begin van het boekjaar	321	663
Effect wisselkoersfluctuaties op geldmiddelen	9	5
Liquide middelen op het einde van het boekjaar	663	349

Toelichting bij de Geconsolideerde Jaarrekening

Voornaamste boekhoudprincipes	1	Handels- en overige vorderingen	19
Gesegmenteerde informatie	2	Liquide middelen	20
Acquisities en verkopen van dochterondernemingen	3	Kapitaal en reserves	21
Overige bedrijfsopbrengsten	4	Winst per aandeel	22
Overige bedrijfskosten	5	Wijzigingen in boekhoudprincipes	23
Loonkosten en overige sociale voordelen	6	Intresthoudende leningen	24
Financiële opbrengsten	7	Personeelsbeloningen	25
Financiële kosten	8	Voorzieningen	26
Belastingen	9	Handels- en overige schulden	27
Uitzonderlijke kosten en opbrengsten	10	Financiële instrumenten	28
Materiële vaste activa	11	Operationele leasing	29
Goodwill	12	Aangegane investeringsverbintenissen	30
Immateriële vaste activa (andere dan goodwill)	13	Onzekerheden	31
Deelnemingen in ondernemingen waarop vermogens-		Aanverwante partijen	32
mutatie werd toegepast	14	Gebeurtenissen na jaareinde	33
Beleggingen in effecten	15	Resultatenrekening volgens functie	34
Vorderingen op lange termijn	16	Ondernemingen behorende tot de Groep	35
Uitgestelde belastingen	17	Verkorte niet-geconsolideerde	
Vorraden	18	jaarrekening van Interbrew NV	36

1. VOORNAAMSTE BOEKHOUDPRINCIPES

Interbrew N.V. is een in België gevestigde onderneming. De geconsolideerde jaarrekening van de onderneming voor het jaar dat werd afgesloten op 31 december 2001, bevat de onderneming en haar dochterondernemingen (gezamenlijk de “Groep” genoemd) en het belang van de Groep in ondernemingen waarop een vermogensmutatie wordt toegepast. De jaarrekening werd goedgekeurd voor publicatie door de Raad van Bestuur op 12 maart 2002.

A. CONFORMITEITSVERKLARING

De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld overeenkomstig de International Accounting Standards (IAS), zoals gepubliceerd door het International Accounting Standards Board (IASB) en de interpretaties uitgegeven door de Standing Interpretation Committee van het IASB. De geconsolideerde jaarrekening werd dit jaar voor de eerste maal op deze basis opgesteld. De toepassing van IAS werd goedgekeurd door de Belgische Commissie voor Bank- en Financiewezenen op 19 december 2000. De toegepaste boekhoudkundige normen komen in alle belangrijke aspecten overeen met de richtlijnen van de Europese Unie inzake jaarverslaggeving.

B. PRESENTATIEBASIS

De jaarrekening wordt uitgedrukt in euro en afgerond in miljoenen. Ze werd opgesteld op basis van het historische kost-principe, met uitzondering van de afgeleide financiële instrumenten, investeringen verworven met als doel binnen afzienbare tijd verkocht te worden en investeringen beschikbaar voor verkoop die gewaardeerd worden aan hun reële waarde. Eigen vermogensinstrumenten of afgeleide financiële instrumenten gerelateerd aan eigenvermogensinstrumenten en vereffend bij de afhandeling van een eigenvermogensinstrument worden gewaardeerd aan kostprijs wanneer het element in kwestie geen marktprijs heeft op een actieve markt en wanneer andere methodes waarmee de reële waarde op een redelijke wijze bepaald kan worden, ongeschikt en onuitvoerbaar zijn. Geboekte activa en passiva die ingedekt zijn, worden gewaardeerd aan reële waarde, rekening houdend met het ingedekte risico.

De geconsolideerde jaarrekening heeft betrekking op de financiële toestand per 31 december 2001 en voor de periode die dan werd afgesloten.

Ze werd opgesteld vóór winstverdeling door de moedermaatschappij zoals voorgesteld aan de Algemene Vergadering van aandeelhouders.

De vergelijkende informatie werd herwerkt in overeenstemming met IAS.

C. CONSOLIDATIEPRINCIPES

Dochterondernemingen zijn die ondernemingen waarin de Groep, rechtstreeks of onrechtstreeks, meer dan de helft van de stemgerechtigde aandelen bezit of waar de Groep, rechtstreeks of onrechtstreeks, controle uitoefent over de activiteiten en er de vruchten van plukt. De jaarrekeningen van de dochterondernemingen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening vanaf de datum waarop de controle begint tot de datum waarop de controle eindigt.

Ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast, zijn ondernemingen waarin de Groep een aanzienlijke invloed bezit op de financiële en operationele beleidslijnen, maar geen controle. Dit wordt in het algemeen aangetoond door het bezit van 20% tot 50% de stemgerechtigde aandelen. Ze worden geboekt volgens de vermogensmutatiemethode vanaf de datum waarop het medezeggenschap begint tot de datum waarop het medezeggenschap ophoudt. Wanneer het aandeel in de verliezen van de Groep de boekwaarde van de ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast overschrijdt, wordt de boekwaarde herleid tot nul en worden verdere verliezen niet meer in rekening gebracht, uitgezonderd in de mate waarin de Groep verplichtingen heeft aangegaan met betrekking tot deze ondernemingen.

Alle transacties tussen groepsondernemingen, saldi en niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties tussen ondernemingen van de Groep werden geëlimineerd.

Een lijst van de belangrijkste dochterondernemingen van de Groep en van ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast is opgenomen onder toelichting 35.

D. CONSOLIDATIEKRING

De enige belangrijke onderneming, die voor het eerst werd opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van de Groep, afgesloten op 31 december 2001, is Diebels GmbH & Co KG in Duitsland.

E. VREEMDE VALUTA

(1) Transacties in vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden geboekt tegen de wisselkoers van de dag van de transactie. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend aan de slotkoersen van kracht op balansdatum. Winsten en verliezen die voortvloeien uit transacties in vreemde valuta en uit de omzetting van monetaire activa en passiva in vreemde valuta, worden opgenomen in de resultatenrekening. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgezet tegen de wisselkoers die geldt op datum van de transactie.

(2) Jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten

De buitenlandse activiteiten van de Groep worden niet als een integraal onderdeel van de activiteiten van de Groep beschouwd. Activa en passiva van buitenlandse entiteiten worden daarom omgezet in euro aan de wisselkoersen die gelden op balansdatum. De resultatenrekeningen van buitenlandse entiteiten, behalve die van buitenlandse entiteiten in een hyperinflatore economie, worden omgezet in euro aan jaarkoersen die de wisselkoers van de dag van de transactie benadert.

De componenten die deel uitmaken van het kapitaal en de reserves worden aan historische koers omgezet. De wisselkoersverschillen die voortvloeien uit de euro-omzetting van het kapitaal en de reserves aan de koers op jaareinde, worden in “omrekeningsverschillen” onder de rubriek “kapitaal en reserves” geboekt.

In landen met hyperinflatie hanteert men een algemene prijsindex* om de niet-monetaire activa, passiva, aanverwante posten in de resultatenrekening en rekeningen van het kapitaal en de reserves te herwerken. Deze herwerkte rekeningen worden gebruikt bij de omzetting naar de euro aan slotkoers. Voor dochterondernemingen en ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast in landen met hyperinflatie waar de algemene prijsindexmethode nog niet is gestabiliseerd en geen betrouwbare resultaten oplevert, wordt de jaarrekening omgezet naar euro alsof het de transactiemunt van de entiteit was. Als gevolg daarvan worden de niet-monetaire activa, passiva en aanverwante posten van de resultatenrekening herwerkt tegen historische koersen teneinde in de rapporteringsmunt hetzelfde resultaat te bekomen als wanneer de onderliggende transactie initieel in deze munt geregistreerd zou geweest zijn.

* methode momenteel gebruikt voor belangrijke activiteiten in hyperinflatore economieën (zie ook: toelichting 23)

(3) Wisselkoersen

De volgende wisselkoersen werden gebruikt bij het opstellen van de jaarrekening:

1 euro is gelijk aan:					
Munteenheid		2000	Slotkoers 2001	Gemiddelde koers 2000	2001
Canadese Dollar	CAD	1,396492	1,407697	1,370533	1,382694
Britse Pond Sterling	GBP	0,624100	0,608498	0,607424	0,620496
Amerikaanse Dollar	USD	0,930501	0,881298	0,923052	0,894950
Koreaanse Won	KRW	1.177,856	1.161,440	1.034,126	1.152,074
Mexicaanse Peso	MXN	8,911068	8,087998	8,739807	8,364351
Russische Roebel	RUB	26,13695	26,49007	25,95245	25,98077
Oekraïense Hryvna	UAH	5,045943	4,669620	5,006208	4,822058
Hongaarse Forint	HUF	264,9708	245,1581	259,6728	257,5992
Bulgaarse Lev	BGN	1,955799	1,955830	1,955799	1,955830
Roemeense Lei	ROL	24.390,24	27.855,15	19.607,84	25.703,208
Chinese Yuan	CNY	7,704160	7,293946	7,648067	7,408615
Kroatische Kuna	HRK	7,598207	7,370283	7,668947	7,492938

F. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

(1) Onderzoek en ontwikkeling

Kosten voor onderzoeksactiviteiten, ondernomen met het oog op het verwerven van nieuwe wetenschappelijke of technologische kennis en begrip, worden in de jaarrekening als kosten opgenomen op het ogenblik dat ze zich voordoen.

Kosten voor ontwikkelingsactiviteiten, waarin de bevindingen uit het onderzoek worden toegepast in een plan of een ontwerp voor de productie van nieuwe of substantieel verbeterde producten en processen, worden in de balans opgenomen, indien het product of het proces technisch en commercieel uitvoerbaar is en de Groep voldoende middelen ter beschikking heeft voor de voltooiing ervan. De geactiveerde kost omvat de kosten van grondstoffen, directe loonkosten en een evenredig deel van de overheadkosten. Andere uitgaven voor ontwikkeling worden in de resultatenrekening als een kost opgenomen op het moment dat deze zich voordoet. Geactiveerde uitgaven voor ontwikkeling wordt gewaardeerd aan kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen (zie later) en bijzondere waardeverminderingen (zie boekhoudprincipes N)

(2) Overige immateriële vaste activa

Overige immateriële vaste activa verworven door de Groep, worden gewaardeerd aan kostprijs verminderd met gecumuleerde afschrijvingen (zie later) en bijzondere waardeverminderingen (zie boekhoudprincipes N). Kosten voor intern gegenereerde goodwill en merken, worden in de resultatenrekening als kost opgenomen op het moment dat deze zich voordoen.

(3) Latere uitgaven

Latere uitgaven voor geactiveerde immateriële vaste activa worden enkel in de balans opgenomen wanneer ze de toekomstige economische voordelen eigen aan de activapost waaraan ze verwant zijn, vergroten. Alle andere uitgaven zijn gemaakte kosten.

(4) Afschrijvingen

Immateriële vaste activa worden afgeschreven volgens de lineaire methode over hun verwachte levensduur met een maximum van vijf jaar.

G. GOODWILL

(1) Goodwill

Goodwill is het positieve verschil tussen de verkrijgingsprijs en het aandeel van de Groep in de reële waarde van de overgenomen identificeerbare netto activa van de verworven dochteronderneming of onderneming waarop vermogensmutatie wordt toegepast op het moment van de acquisitie.

Goodwill wordt afgeschreven volgens de lineaire methode over de verwachte gebruiksduur. Goodwill verworven door de overname van brouwerijen wordt gewoonlijk afgeschreven over 20 jaar. Goodwill verworven door de acquisitie van distributieondernemingen wordt gewoonlijk afgeschreven over 5 jaar. De goodwill verworven door de acquisitie van Labatt Brewing Company Ltd., Interbrew UK Ltd. (ex-Whitbread), Bass Holding Ltd./Bass Beers Worldwide Ltd. (ex-Bass) en Diebels GmbH & Co. KG wordt afgeschreven over 40 jaar omwille van het strategische belang van deze acquisities voor de ontwikkeling van de Groep op lange termijn, de kenmerken en de stabiliteit van de markten waarin deze ondernemingen actief zijn en hun positie op deze markten.

De goodwill wordt uitgedrukt in de munteenheid van de dochteronderneming in kwestie (behalve voor dochterondernemingen die actief zijn in hyperinflationaire economieën) en wordt omgezet in euro aan slotkoers.

Goodwill wordt gewaardeerd aan kostprijs verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en eventuele bijzondere waardeverminderingen (zie boekhoudprincipes N).

Voor de ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast, bevat de boekwaarde van de investering in de onderneming ook de boekwaarde van de goodwill.

(2) Negatieve goodwill

Negatieve goodwill omvat het verschil tussen het belang van de Groep in de reële waarde van de verworven netto identificeerbare activa op acquisitiedatum en de verkrijgingsprijs.

Voor zover negatieve goodwill betrekking heeft op verwachte toekomstige verliezen en kosten waarmee rekening is gehouden in het acquisitieplan en die op een betrouwbare manier kunnen gemeten worden, maar die nog niet geboekt zijn, wordt dit gedeelte van negatieve goodwill in de resultatenrekening opgenomen naarmate de toekomstige verliezen en uitgaven zich voordoen. Alle andere negatieve goodwill, die de reële waarde van de verworven niet-monetaire activa niet overschrijdt, wordt opgenomen in de resultatenrekening a rato van het gewogen gemiddelde van de resterende levensduur van de activa die worden afgeschreven. Negatieve goodwill die de reële waarde van de verworven niet-monetaire activa overschrijdt, wordt onmiddellijk in de resultatenrekening opgenomen.

De boekwaarde van de negatieve goodwill wordt in vermindering gebracht van de boekwaarde van de goodwill. Voor de ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast, bevat de boekwaarde van de investering in de onderneming waarop vermogensmutatie wordt toegepast ook de boekwaarde van de negatieve goodwill.

H. MATERIËLE VASTE ACTIVA

(1) Activa

Materiële vaste activa worden geboekt aan historische kostprijs verminderd met de gecumuleerde afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen (zie boekhoudprincipes N). De historische kostprijs omvat de initiële aankoopprijs vermeerderd met andere directe aanschaffingskosten (zoals bijvoorbeeld niet terugvorderbare belastingen, transport). De kostprijs van zelfgeproduceerde vaste activa omvat de kostprijs van de materialen, directe loonkosten en een evenredig deel van de productie-overhead.

(2) Latere uitgaven

Latere uitgaven worden enkel in de balans opgenomen wanneer ze de toekomstige economische voordelen eigen aan de vaste activapost waaraan ze verwant zijn, vergroten. Herstellingen en instandhoudingskosten die de toekomstige economische voordelen niet vergroten, dienen te worden beschouwd als gemaakte kosten.

(3) Afschrijvingen

Afschrijvingen worden berekend vanaf de datum van ingebruikname volgens de lineaire methode over de verwachte economische levensduur.

De volgende afschrijvingspercentages worden toegepast:

Industriële gebouwen	20 jaar
Productiemateriaal en -uitrusting:	
- Productiemateriaal	15 jaar
- Opslag- en verpakkingsmaterieel	7 jaar
- Materieel voor goederenbehandeling en diverse uitrusting	5 jaar
- Duotanks	7 jaar
Identificeerbare herbruikbare verpakking	
- Vaten	10 jaar
- Flessen	5 jaar
- Kratten	10 jaar
Meubilair en materieel in verkooppunten	5 jaar
Rollend materieel	5 jaar
Informaticamaterieel	3 of 5 jaar
Overig vastgoed	33 jaar

Terreinen worden niet afgeschreven aangezien aangenomen wordt dat zij een onbeperkte levensduur hebben.

I. LEASING

Leasing van materiële vaste activa waarbij de Groep de voordelen en de risico's verbonden aan de eigendom overneemt, wordt beschouwd als financiële leasing. Financiële leasingcontracten worden in de balans opgenomen aan de reële waarde op het moment van het aangaan van de leasingovereenkomst of, indien deze lager is, tegen de geschatte contante waarde van de minimale leasingbetalingen, minus gecumuleerde afschrijvingen (zie boekhoudprincipes H) en bijzondere waardeverminderingen (zie boekhoudprincipes N).

Elke aflossing wordt deels beschouwd als terugbetaling van de leasingschuld, deels als intrestbetaling in een verhouding die maakt dat er over de volledige looptijd een constante intrestlast ontstaat in vergelijking met het openstaand kapitaal. De overeenkomstige huurschulden, exclusief de financiële lasten, worden geboekt in de rubriek "overige lange termijnschulden". Het intrestgedeelte van de financiële last wordt over de termijn van de leasingperiode in de resultatenrekening opgenomen. De materiële vaste activa verkregen via financiële leasing, worden afgeschreven over een termijn die overeenstemt met de verwachte economische levensduur van deze activa (zie boekhoudprincipes H).

Leasing van activa waarbij de voordelen en de risico's bij de leasinggever blijven, wordt beschouwd als operationele leasing. Betalingen gedaan onder het regime van operationele leasing worden lineair over de duur van de overeenkomst ten laste van de resultatenrekening genomen.

Wanneer een operationele leasing vroegtijdig wordt beëindigd, zal elke financiële verplichting of boete verschuldigd aan de eigenaar ten laste van de resultatenrekening worden genomen in de periode waarin de beëindiging zich heeft voorgedaan.

J. BELEGGINGEN

(1) Beleggingen in kapitaaleffecten

Beleggingen in kapitaaleffecten omvatten deelnemingen in niet-geconsolideerde ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast, evenals deelnemingen in ondernemingen waarin de Groep minder dan 20% van de stemrechten bezit. Deze investeringen bezitten geen genoteerde marktprijs in een actieve markt en hun reële waarde kan niet op een betrouwbare wijze gemeten worden. Ze worden daarom geboekt aan aanschaffingswaarde minus bijzondere waardeverminderingen. Bij verkoop van een investering wordt het verschil tussen de netto opbrengsten van de verkoop en de boekwaarde in de resultatenrekening opgenomen.

(2) Beleggingen in schuldeffecten

Beleggingen in schuldeffecten worden geklasseerd als aangehouden voor handelsdoeleinden of als beschikbaar voor verkoop en worden geboekt aan reële waarde. Elke winst of elk verlies die heirut voortvloeit, wordt geboekt in de resultatenrekening. De reële waarde van beleggingen in schuldeffecten aangehouden voor handelsdoeleinden en beleggingen in schuldeffecten beschikbaar voor verkoop is hun genoteerde biedprijs op balansdatum.

(3) Andere beleggingen

De andere beleggingen van de Groep worden geklasseerd als beschikbaar voor verkoop en worden gewaardeerd aan reële waarde. Elke winst of elk verlies die/dat hieruit voortvloeit, wordt geboekt in de resultatenrekening.

K. VOORRADEN

Vorraden worden gewaardeerd aan de gewogen gemiddelde kostprijs of tegen de netto realiseerbare waarde indien deze lager is.

De kostprijs voor afgewerkte producten en goederen in bewerking omvat de gebruikte grondstoffen, de andere productiematerialen en de directe loon- en andere kosten en een toewijzing van vaste en variabele overheadkosten, gebaseerd op de normale bedrijfscapaciteit. De netto realiseerbare waarde wordt gedefinieerd als de geschatte verkoopprijs bij een normale gang van zaken, verminderd met de geschatte kosten nodig voor de verdere afwerking en verkoop van het product.

L. HANDELSVORDERINGEN

Handelsvorderingen worden geboekt aan de nominale waarde minus bijzondere waardeverminderingen. Op het einde van het boekjaar wordt een schatting gemaakt van de dubieuze vorderingen op basis van een evaluatie van alle uitstaande bedragen. Dubieuze debiteuren worden afgeschreven gedurende het jaar waarin zij als dusdanig geïdentificeerd worden.

M. LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen omvatten tegoeden bij kredietinstellingen en call deposits. Voor de financieringstabel worden liquide middelen gepresenteerd netto van bankschulden (bank overdrafts).

N. BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

Voor de boekwaarde van de activa van de Groep, andere dan voorraden (zie boekhoudprincipes K) en uitgestelde belastingen (zie boekhoudprincipes T), wordt op elke balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, dient de realiseerbare waarde van het actief te worden geschat. Voor immateriële activa die nog niet voor gebruik beschikbaar zijn, evenals voor goodwill afgeschreven over een periode van meer dan twintig jaar, wordt de realiseerbare waarde op elke balansdatum geschat. Een bijzondere waardevermindering wordt geboekt wanneer de boekwaarde van een actief, of de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort hoger zijn dan de realiseerbare waarde. Bijzondere waardeverminderingen worden opgenomen in de resultatenrekening.

(1) Berekening van de realiseerbare waarde

De realiseerbare waarde van de tot einde looptijd aangehouden beleggingen en vorderingen van de Groep, wordt berekend door de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen te verdisconteren met de oorspronkelijk effectieve intrestvoet inherent aan deze activa. Vorderingen op korte termijn worden niet verdisconteerd.

De realiseerbare waarde van andere activa is het grootste bedrag van hun netto-verkoopprijs en de gebruikswaarde. Om de gebruikswaarde te bepalen worden de verwachte toekomstige kasstromen verdisconteerd tot hun huidige waarde, gebruik makend van een verdisconteringsvoet vóór belastingen, die zowel de actuele marktrente als de specifieke risico's met betrekking tot het actief weergeeft.

Voor een actief dat op zichzelf geen omvangrijke kasinstromen genereert, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

(2) Terugneming van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzondere waardevermindering op tot einde looptijd aangehouden beleggingen of vorderingen wordt teruggenomen indien een latere toename van de realiseerbare waarde op objectieve basis kan verbonden worden met een gebeurtenis die heeft plaatsgevonden nadat de bijzondere waardevermindering werd geboekt.

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt niet teruggenomen tenzij het verlies werd veroorzaakt door een specifieke externe gebeurtenis van buitengewone aard die naar verwachting niet opnieuw zal plaatsvinden en tenzij de toename in de realiseerbare waarde duidelijk het effect van die gebeurtenis weer omkeren.

Met betrekking tot andere activa wordt een bijzonder waardevermindering teruggenomen indien er een wijziging heeft plaatsgevonden in de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde.

De toegenomen boekwaarde van een actief, veroorzaakt door terugneming van een bijzondere waardevermindering, mag niet hoger zijn dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) indien in voorgaande jaren geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn geboekt.

O. AANDELENKAPITAAL

(1) Inkoop van eigen aandelen

Wanneer aandelenkapitaal geclassificeerd onder “kapitaal en de reserves” opnieuw wordt ingekocht, wordt het bedrag inclusief directe toerekenbare kosten, geboekt als een wijziging in deze rubriek. Ingekochte aandelen worden beschouwd als een vermindering van het kapitaal en de reserves.

(2) Dividenden

Dividenden worden geboekt op het passief in de periode waarin ze worden toegekend.

P. VOORZIENINGEN

Voorzieningen worden aangelegd wanneer de Groep verplichtingen heeft aangegaan (in rechte afdwingbaar of feitelijk) als gevolg van gebeurtenissen in het verleden, wanneer het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen noodzakelijk is en wanneer een betrouwbare schatting gemaakt kan worden van de omvang van deze verplichtingen. Indien het effect hiervan belangrijk is, zullen voorzieningen worden aangelegd voor de toekomstige verwachte kasstromen, verdisconteerd aan een verdisconteringsvoet vóór belastingen die zowel de actieve marktrente als de specifieke risico's met betrekking tot het passief weergeeft.

(1) *Herstructurering*

Een voorziening voor herstructurering wordt aangelegd wanneer de Groep een gedetailleerd en geformaliseerd herstructureringsplan heeft goedgekeurd en wanneer de herstructurering ófwel werd aangevat ófwel publiek bekend werd gemaakt. Voor kosten die betrekking hebben op de normale activiteiten van de Groep worden geen voorzieningen aangelegd.

(2) *Verlieslatende contracten*

Een voorziening voor verlieslatende contracten wordt aangelegd wanneer de te ontvangen economische voordelen voor de Groep lager liggen dan de onvermijdelijke kost verbonden met de verplichte tegenprestatie.

Q. PERSONEELSBELONINGEN

(1) *Pensioenverplichtingen*

Binnen de Groep bestaat wereldwijd een aantal pensioenplannen met een te bereiken doel of een vaste bijdrage. De activa met betrekking tot de pensioenplannen worden in het algemeen beheerd in aparte pensioenfondsen. Deze fondsen worden in het algemeen gespijsd via werkgevers- en werknemersbijdragen op basis van aanbevelingen van onafhankelijke, erkende actuarissen.

Voor plannen met een te bereiken doel worden de pensioenkosten voor elk plan afzonderlijk geschat op basis van de “projected unit credit” methode. Volgens deze methode worden de pensioenskosten ten laste genomen van de resultatenrekening op zulke manier dat de kost gespreid wordt over de nog te presteren diensttijd van de deelnemers in overeenstemming met de adviezen van erkende actuarissen die jaarlijks een volledige berekening maken van de pensioenplannen. De pensioenverplichtingen worden berekend als zijnde de contante waarde van de geschatte toekomstige uitgaande kasstromen, berekend op basis van de intrestvoet van hoogwaardige bedrijfsobligaties met een looptijd die de termijn van de pensioenverplichting benadert, na inhouding van de reële waarde van de activa van het fonds. Alle actuariële winsten of verliezen die een marge overschrijden van 10% van de activa van het fonds of van de huidige waarde van de toekomstige verplichtingen, indien deze hoger is, worden geboekt in de resultatenrekening over de gemiddelde resterende diensttermijn van de deelnemers. Daar waar de berekeningen resulteren in een voordeel voor de Groep, worden de geboekte activa beperkt tot het netto totaal van alle niet in rekening genomen actuariële verliezen en kosten van gepresteerde diensten en de contante waarde van om het even welke terugbetaling van het plan of verminderingen van toekomstige bijdragen tot het plan.

De bijdrageverplichtingen tot de pensioenplannen met een vaste bijdrage ten laste van de Groep worden opgenomen in de resultatenrekening van het jaar waarop ze betrekking hebben.

(2) *Andere verplichtingen na pensioen*

Sommige ondernemingen van de Groep voorzien een tussenkomst in de gezondheidszorg na de opruistelling. Het recht op een dergelijke tussenkomst is gewoonlijk verbonden aan de verplichting in dienst te blijven tot de pensioenleeftijd. De verwachte kosten van deze voordelen worden toegerekend over de actieve loopbaan van de medewerkers, waarbij gelijkaardige boekhoudmethodes worden gehanteerd als voor de pensioenplannen met een te bereiken doel. Berekeningen van deze verplichtingen worden uitgevoerd door onafhankelijke, erkende actuarissen.

(3) Verloning in aandelen en aanverwante voordelen

Verschillende “stock-option” programma’s laten aan werknemers van de Groep, aan het senior management van de Groep en aan de leden van de Raad van Bestuur toe om aandelen van de onderneming te verwerven. De uitoefenprijs van de optie is gelijk aan de marktprijs van de aandelen op de datum van de toekenning en geen enkele compensatiekost of verplichting wordt geboekt. Wanneer de opties worden uitgeoefend, worden het kapitaal en de reserves verhoogd met het bedrag van de opbrengsten.

(4) Bonussen

De bonussen voor het senior management zijn gebaseerd op de financiële kerncijfers die beoogd worden. Het verwachte bedrag van de bonus wordt opgenomen als een kost gebaseerd op een schatting op balansdatum.

R. INTRESTHOUDENDE LENINGEN

Intresthoudende leningen worden initieel gewaardeerd aan de kostprijs, verminderd met kosten verbonden aan de transactie. Vervolgens worden ze gewaardeerd aan de afgeschreven kostprijs en elk verschil tussen de kostprijs en de aflossingswaarde wordt ten laste genomen in de resultatenrekening over de periode van de lening op basis van de effectieve interest.

S. HANDELS- EN OVERIGE SCHULDEN

Handels- en overige schulden worden geboekt tegen nominale waarde.

T. BELASTINGEN OP HET RESULTAAT

Belastingen op het resultaat van het boekjaar bevatten de contante belastingen en uitgestelde belastingen. De belastingen worden geboekt in de resultatenrekening behalve wanneer ze betrekking hebben op elementen die onmiddellijk in het kapitaal en de reserves worden geboekt. In dat geval worden de belastingen ook rechtstreeks ten laste van het kapitaal en de reserves genomen.

De contante belasting omvat de verwachte belastingsschuld op het belastbaar inkomen van het jaar, gebruik makend van de belastingpercentages die van kracht zijn op balansdatum en elke aanpassing aan de belastingsschulden van de vorige jaren.

Uitgestelde belastingen worden geboekt op basis van de “liability”methode. Dit geldt voor alle tijdelijke verschillen tussen de belastbare basis en de boekwaarden voor financiële rapporteringsdoeleinden en dit zowel voor activa als passiva. Voor de berekening worden de op het ogenblik van afsluiting van kracht zijnde belastingpercentages gebruikt. Volgens deze methode moet de Groep onder meer een voorziening voor uitgestelde belastingen aanleggen op het verschil tussen de reële waarde van de netto verworven activa en hun belastingbasis ten gevolge van een nieuwe bedrijfsacquisitie.

Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen voorziening opgezet: fiscaal niet-aftrekbare goodwill, de initiële boeking van activa en passiva die geen invloed hebben op boekhoudkundige of belastbare winsten en verschillen met betrekking tot investeringen in dochterondernemingen in de mate dat een tegenboeking in de nabije toekomst onwaarschijnlijk is.

Uitgestelde belastingactiva worden enkel geboekt wanneer het waarschijnlijk is dat er voldoende toekomstige belastbare winsten zullen zijn om van belastingvoordeel te kunnen genieten. Uitgestelde belastingactiva worden verminderd wanneer het niet langer waarschijnlijk is dat het gerelateerde belastingvoordeel zal gerealiseerd worden.

U. OPBRENGSTEN

(1) Verkoop van goederen en leveren van diensten

Met betrekking tot de verkoop van goederen wordt de omzet als gerealiseerd beschouwd op het ogenblik dat de voordelen en de risico’s van de verkoop volledig ten laste vallen van de koper en er niet langer onzekerheid bestaat over de ontvangst van de overeengekomen vergoeding, de transactiekosten en de mogelijke terugzending van de goederen.

(2) Huuropbrengsten

Huuropbrengsten worden geboekt in de resultatenrekening op een lineaire basis over de huurperiode.

(3) Financiële opbrengsten (Intresten, royalties en dividenden)

Financiële opbrengsten omvatten ontvangen intresten op geïnvesteerde fondsen, ontvangen dividenden, ontvangen royalties, wisselkoersopbrengsten en opbrengsten op hedging instrumenten die opgenomen worden in de resultatenrekening (zie boekhoudprincipes W).

Intresten, royalties en dividenden die hun oorsprong vinden in het gebruik dat derden maken van de middelen van de Groep, worden beschouwd als gerealiseerd wanneer het waarschijnlijk is dat de economische voordelen verbonden aan de transactie zullen terugvloeien naar de Groep en de opbrengsten op een betrouwbare manier kunnen gemeten worden. Intrestopbrengsten worden geboekt wanneer ze verworven zijn en over de periode waarop zij betrekking hebben (rekening houdend met de effectieve opbrengstvoet op het activabestanddeel) tenzij er twijfels bestaan over de invorderbaarheid. Royalties worden geboekt over de periode van en in overeenstemming met de bepalingen van de onderliggende overeenkomst. Dividenden worden opgenomen in de resultatenrekening op datum waarop de dividenden werden toegekend.

(4) Overheidssubsidies

Een overheidssubsidie wordt aanvankelijk beschouwd als een over te dragen opbrengst in de balans wanneer er een redelijke zekerheid bestaat dat de subsidie zal worden ontvangen en dat de Groep voldoet aan de voorwaarden die eraan verbonden zijn. Subsidies die een compensatie zijn voor reeds gemaakte kosten worden systematisch in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode waarin de kosten werden gemaakt. Subsidies die een compensatie zijn voor de kosten in verband met activa worden systematisch als opbrengst opgenomen in de resultatenrekening over de levensduur van de activa.

V. KOSTEN

(1) Financiële kosten

De financiële kosten omvatten intresten op leningen, wisselkoersverliezen en verliezen op hedginginstrumenten die opgenomen worden in de resultatenrekening (zie boekhoudprincipes W).

Alle intresten en andere gemaakte kosten in verband met leningen worden in kost genomen als een deel van de financiële kosten. De intrestkosten van aflossingen van financiële leasing worden opgenomen in de resultatenrekening gebruikmakend van de “effectieve intrestpercentage” methode.

(2) Onderzoek en ontwikkeling, reclame- en promotiekosten en systeemontwikkelingskosten

Onderzoekskosten, reclame- en promotiekosten worden in het resultaat opgenomen in het jaar waarin deze kosten worden gemaakt. Kosten voor ontwikkeling en systeemontwikkelingskosten worden enkel in het resultaat opgenomen in het jaar waarin deze kosten worden gemaakt indien ze niet voldoen aan de criteria voor activering (zie boekhoudprincipes F).

W. AFGELEIDE FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten teneinde risico's te beperken met betrekking tot ongunstige schommelingen in intrestpercentages, wisselkoersen, grondstofprijzen en andere marktrisico's. Het beleid van de Groep verbiedt het gebruik van deze instrumenten voor speculatiedoeleinden. De Groep houdt geen afgeleide financiële instrumenten aan, noch geeft zij afgeleide financiële instrumenten uit voor handelsdoeleinden.

Afgeleide financiële instrumenten worden aanvankelijk gewaardeerd aan kostprijs. Daarna worden de afgeleide financiële instrumenten geboekt aan reële waarde. De boeking van niet gerealiseerde winsten of verliezen hangt af van de aard van de ingedekte elementen.

De reële waarde van de “intrest rate” swaps is het geschatte bedrag dat de Groep zou ontvangen of betalen om de swap op balansdatum te beëindigen, rekening houdend met het huidige intrestpercentage en de huidige kredietwaardigheid van de tegenpartij van de swap. De reële waarde van “forward exchange” contracten is de genoteerde marktprijs op balansdatum, meer bepaald de contante waarde van de genoteerde “forward” prijs.

(1) Cashflow hedges

Wanneer afgeleide financiële instrumenten de variabiliteit in kasstromen van een geboekte schuld, van een overeenkomst of een toekomstige transacties van de Groep indekt, wordt het effectieve deel van iedere winst of ieder verlies op afgeleide financiële instrumenten onmiddellijk geboekt in het kapitaal en de reserves. Wanneer de vaststaande verbintenis of de toekomstige voorziene transactie in de boeking van een actief of passief resulteert, worden de cumulatieve winsten of verliezen verwijderd uit het kapitaal en de reserves en opgenomen in de initiële waardering van het actief of passief. In het andere geval worden de cumulatieve winsten en verliezen verwijderd uit het kapitaal en de reserves en opgenomen in de resultatenrekening op hetzelfde ogenblik als de ingedekte transactie. Het niet effectieve deel van iedere winst en ieder verlies wordt opgenomen in de resultatenrekening. Iedere winst of ieder verlies dat ontstaat door de tijdswaarde van de afgeleide financiële instrumenten wordt in de resultatenrekening opgenomen.

Wanneer een hedging instrument of hedge relatie beëindigd wordt, maar de ingedekte transactie nog altijd verwacht wordt te geschieden, blijft de gecumuleerde niet gerealiseerde winst of verlies op dat moment opgenomen in het kapitaal en de reserves en wordt vervolgens erkend in overeenkomst met de bovenvermelde principes wanneer de transactie plaatsvindt.

Wanneer de ingedekte transactie niet langer waarschijnlijk is, wordt de gecumuleerde niet-gerealiseerde winst of verlies die opgenomen werd in het kapitaal en de reserves, onmiddellijk in de resultatenrekening opgenomen.

(2) Afdekking van geboekte activa en passiva

Wanneer afgeleide financiële instrumenten de variabiliteit van de reële waarde van een geboekte vordering of schuld indekt, wordt iedere winst of ieder verlies op het afdekkinginstrument in de resultatenrekening opgenomen. Ook het ingedekte element wordt geboekt aan reële waarde met betrekking tot het risico dat werd ingedekt, waarbij ieder winst of ieder verlies opgenomen wordt in de resultatenrekening.

De reële waarden van de ingedekte elementen, met betrekking tot het risico dat werd ingedekt, zijn de boekwaarden vermeld op de balansdatum omgezet naar euro aan de wisselkoers van die dag.

(3) Hedging van netto investeringen in buitenlandse activiteiten

Wanneer een schuld in vreemde munt een netto-investering in een buitenlandse activiteit indekt, worden wisselkoersverschillen die ontstaan door de omzetting van de schuld naar euro onmiddellijk opgenomen in “omrekeningsverschillen” in het kapitaal en de reserves.

Wanneer een afgeleid financieel instrument een netto-investering in een buitenlandse activiteit indekt, wordt het deel van de winst of het verlies van het afdekkinginstrument dat vastgesteld werd als een effectieve afdekking onmiddellijk erkend in “omrekeningsverschillen” in het kapitaal en de reserves. Het niet-effectieve deel wordt in de resultatenrekening opgenomen.

X. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Een bedrijfssegment is een onderscheidbaar onderdeel van de Groep dat individuele goederen voortbrengt of individuele diensten verleent binnen een bepaalde economische omgeving (geografisch segment) en dat een van andere bedrijfssegmenten afwijkend rendement en risicoprofiel heeft. Aangezien de activiteiten van de Groep worden gecentraliseerd rond één product, andere producten en diensten dan bier vertegenwoordigen minder dan 10% van de Groepsactiviteiten (percentage voor 2001: 7,2%), werd gekozen voor geografisch gerichte gesegmenteerde rapportering.

Een segmentering tussen de verschillende bieren is niet wenselijk daar dit geen deel uitmaakt van de interne financiële rapporteringinformatie. Daarenboven is het niet wenselijk omdat dezelfde installaties gebruikt worden om verschillende biertypes te produceren en omdat de merkdifferentiatie tussen “premium”, “speciale bieren” en “standard lager” verschilt van de ene geografische markt tot de andere voor hetzelfde merk.

Y. BEËINDIGING VAN BEDRIJFSACTIVITEITEN

Een bedrijfsactiviteit die niet wordt voortgezet is een onderdeel van de Groep dat in zijn geheel of nagenoeg geheel wordt afgestoten of stopgezet als gevolg van een bepaald plan, en dat een belangrijke afzonderlijke activiteit vertegenwoordigt of dat activiteiten uitvoert in een belangrijk afzonderlijk geografisch gebied.

2. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

De gesegmenteerde informatie wordt gepresenteerd in functie van de geografische segmenten van de Groep gebaseerd op de locatie van de klanten. De gerapporteerde bedragen van de holdingmaatschappijen bevatten klanten in landen waar de Groep geen productiesite heeft. Intersegmentaire prijszetting wordt bepaald volgens het “at arm’s length” principe.

De gesegmenteerde informatie omvat alle resultaten, activa en passiva die ofwel rechtstreeks ofwel op een redelijke basis aan een segment kunnen toegewezen worden.

Gesegmenteerde investeringsuitgaven omvatten de totale kost opgelopen gedurende de periode die nodig was om segmentactiva aan te schaffen, waarvan verwacht wordt dat ze gebruikt worden voor meer dan één periode.

	West-Europa		Noord Amerika		Opkomende markten		In miljoen euro Bass		Holding maatschappijen		Geconsolideerd	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001
Omzet	2.131	2.505	1.689	1.830	1.142	1.311	695	1.541	–	116	5.657	7.303
EBITDA (*)	381	412	407	429	281	338	117	340	(30)	14	1.156	1.533
Bedrijfswinst	209	224	274	313	107	162	51	176	(108)	9	533	884
Netto financiële opbrengsten/(kosten)											(258)	(176)
Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast											50	67
Belastingen											(75)	(179)
Minderheidsbelangen											21	(59)
Uitzonderlijke kosten en opbrengsten											(1.235)	161
Nettowinst/(verlies) van het boekjaar											(964)	698
Gesegmenteerde activa	2.408	2.593	1.896	1.926	2.228	2.378	2.997	3.271	946	904	10.475	11.072
Investerings in ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast											679	784
Intersegmentaire eliminaties											(280)	(321)
Niet-gesegmenteerde activa											356	366
Totaal activa											11.230	11.901
Gesegmenteerde passiva	1.308	1.466	595	613	508	550	553	652	181	308	3.145	3.589
Intersegmentaire eliminaties											(257)	(317)
Niet-gesegmenteerde passiva											8.342	8.629
Totaal passiva											11.230	11.901
Bruto investeringsuitgaven	113	159	105	87	198	203	61	108	10	2	487	559
Bijzondere waardeverminderingen	–	–	–	–	71	–	1.235	–	–	–	1.306	–
Teruggenomen bijzondere waardeverminderingen	–	–	–	–	–	–	–	360	–	–	–	360
Afschrijvingen van materiële vaste activa	148	171	96	87	160	166	47	125	–	1	451	550
Afschrijvingen van immateriële vaste activa	24	22	38	31	14	10	19	23	5	14	100	100

(*) EBITDA wordt gedefinieerd als opbrengsten vóór afschrijvingen van materiële en immateriële vaste activa, financieel resultaat en belastingen en sluit opbrengsten op transacties tussen de verschillende segmenten uit

3. ACQUISITIES EN VERKOPEN VAN DOCHTERONDERNEMINGEN

		In miljoen euro	
	Verwerving	2000 Verwerving	2001 Verkoop
Materiële vaste activa	1.292	60	(18)
Immateriële vaste activa andere dan goodwill	10	49	—
Intresthoudende leningen (lange termijn)	—	1	—
Deelnemingen in ondernemingen waarop vermogensmutatiemethode wordt toegepast	23	—	—
Beleggingen in effecten (lange termijn)	3	—	—
Uitgestelde belastingen	7	—	—
Personeelsbeloningen	240	—	—
Lange termijn vorderingen	342	26	—
Voorraden	186	6	(2)
Terug te vorderen belastingen	—	1	—
Handels- en overige vorderingen	901	18	(2)
Liquide middelen	95	10	—
Overheidssubsidies	(4)	—	—
Minderheidsbelangen	(4)	(22)	3
Lange termijn leningen	(21)	(3)	—
Personeelsbeloning	(3)	(11)	—
Voorzieningen	(8)	—	—
Uitgestelde belastingen	(133)	(1)	—
Intresthoudende leningen (korte termijn)	(3)	(1)	2
Verschuldigde belastingen	—	(1)	—
Handels- en overige schulden	(1.002)	(36)	2
Netto te onderscheiden activa en passiva	1.921	96	(15)
Goodwill op aanschaffingen	2.619	33	5
Goodwill op toename in deelnemingen	—	19	—
Toename minderheidsbelangen	—	10	—
(Betaalde)/ontvangen vergoeding in cash	4.540	158	(13)
(Inkomende)/uitgaande cash	(95)	(10)	—
Netto cash outflow/(inflow)	4.445	148	(13)

Op 28 augustus 2001 verwierf Interbrew 79,98% van de brouwerij Diebels in Duitsland voor een bedrag van 108 miljoen euro (inclusief latere prijsaanpassingen). De acquisitie werd geboekt volgens de “purchase method”. In de vier maanden die daarop volgden (tot 31 december 2001), droeg de dochteronderneming voor een netto winst van 2,1 miljoen euro bij aan de geconsolideerde netto winst van het boekjaar. Andere acquisities hebben betrekking op bijkomende aandelen verworven van minderheidsaandeelhouders in Centraal Europa en in Luxemburg, maar ook op investeringen in kleine distributieondernemingen in Frankrijk en België.

Investeringen van 2000 hebben betrekking op de acquisitie van Whitbread (in het Verenigd Koninkrijk) op 25 mei 2000 voor een bedrag van 649 miljoen euro, van Bass (Verenigd Koninkrijk) op 24 augustus 2000 voor een bedrag van 3.841 miljoen euro, en van Rogan (Oekraïne) op 1 december 2000 voor een bedrag van 46 miljoen euro. Het resterende bedrag van 4 miljoen euro heeft voornamelijk betrekking op de acquisitie van distributieondernemingen in België. Al deze acquisities werden geboekt volgens de “purchase method”.

4. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Terugname van niet aangewende voorzieningen	42	48
Meerwaarde op de realisatie van materiële vaste activa	9	18
Huuropbrengsten	80	74
Overige bedrijfsopbrengsten	106	75
	237	215

De afname van de overige bedrijfsopbrengsten in vergelijking met 2000 is voornamelijk te verklaren door de verkoop van materiaal en afval (28 miljoen euro in 2000), wat in 2001 opgenomen werd als een kostenvermindering op verkopen (grondstoffen en verbruiksgoederen).

5. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Huurkosten	54	47
Minderwaarde op realisatie materiële vaste activa	12	32
Toevoeging aan overige voorzieningen	49	95
Overige bedrijfskosten	91	41
	206	215
Kosten voor onderzoek en ontwikkeling	10	10

6. LOONKOSTEN EN OVERIGE SOCIALE VOORDELEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Lonen en wedden	776	957
Verplichte sociale zekerheidsbijdragen	127	175
Overige personeelskosten	69	96
Bijdragen voor pensioenplannen met een vaste bijdrage	7	6
Schuldtoename pensioenplannen met een te bereiken doel	31	44
Bewegingen in bijdrage plannen met een te bereiken doel	–	(14)
	1.010	1.264
Totaal voltijdse equivalenten tijdens het boekjaar	36.463	37.617

De toename van de totale loonkosten met 254 miljoen euro in 2001 vergeleken met 2000 vloeit vooral voort uit de uitbreiding van de Groep. In 2000 werden er slechts 7 maanden van de loonkosten voor Interbrew UK opgenomen en slechts 4 maanden van de Bass loonkosten, terwijl de loonkosten van beide ondernemingen in 2001 voor een heel jaar werden opgenomen.

7. FINANCIËLE OPBRENGSTEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Intrestopbrengsten	29	38
Ontvangen dividenden – niet-geconsolideerde ondernemingen	6	5
Positieve wisselkoersverschillen	130	88
Meerwaarde op realisatie financiële investeringen	25	–
Herwaardering aan reële waarde van afgeleide instrumenten	–	39
Hyperinflatie winsten	8	2
Overige	–	9
	198	181

8. FINANCIËLE KOSTEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Intrestkosten	(267)	(218)
Negatieve wisselkoersverschillen	(143)	(85)
Herwaardering aan reële waarde van afgeleide instrumenten	–	(32)
Bankkosten	(38)	(11)
Kosten van financiële instrumenten	(1)	(11)
Overige	(7)	–
	(456)	(357)

De impact voor belastingen van de toepassing van IAS 39 bedraagt 7 miljoen euro: 39 miljoen euro financiële opbrengst en 32 miljoen financiële kosten (herwaardering aan reële waarde van de afgeleide financiële instrumenten). In de jaarrekening van 2002 die ingedeeld zal worden volgens functie, zullen alleen de netto financiële kosten en dus enkel de netto IAS 39 resultaten getoond worden.

9. BELASTINGEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Geboekt in de resultatenrekening		
<i>Belastingen op het resultaat</i>		
Boekjaar	140	150
Tekort/(overschot) voorziening vorig jaar	7	9
Belastingskost van het boekjaar	147	159
<i>Uitgestelde belastingskost (opbrengst)</i>		
Ontstaan en terugname van tijdelijke verschillen	(10)	34
Geboekte/aangewende uitgestelde belastingen op verlies van vorig boekjaar	(16)	(5)
Uitgestelde belasting op verlies huidig boekjaar	(46)	(9)
	(72)	20
Totale belastingskost in resultatenrekening	75	179
Cijfermatige aansluiting effectief belastingspercentage		
Winst voor belastingen	325	775
Min het aandeel in het resultaat van de ondernemingen waarop de vermogensmutatiemethode wordt toegepast	(50)	(67)
Winst voor belastingen (geconsolideerde groepsvennootschappen)	275	708
Aanpassingen op de belastbare basis		
Niet-afrekbare afschrijvingen van goodwill en immateriële activa	76	77
Cumulatieve wisselkoersverschillen op het rendement van investeringen	3	–
Niet belastbare kapitaalwinsten op verkoop van investeringen	(14)	–
Fiscaal niet-afrekbare uitgaven	38	67
Niet-belastbare dividenden uit investeringen in ondernemingen die niet tot de Groep behoren	(1)	(8)
Niet-belastbare financiële en andere opbrengsten	(48)	(28)
	329	816
Gewogen geaggregeerd belastingspercentage van de Groep	34,55%	34,56%
Belastingen aan gemiddeld percentage	114	282
Aanpassingen op belastingsuitgaven		
Aanwending/(boeking) van niet-geboekte uitgestelde belastingen op het verlies van het boekjaar	12	(17)
Tekort/(overschot) voorziening vorig boekjaar	(9)	9
Belastingsvoordelen komend van belastingskredieten	(1)	–
Belastingsvoordelen komend van speciale belastingsstatuten	(57)	(95)
Veranderingen in belastingspercentage	–	(12)
Andere aanpassingen in verband met belastingen, voornamelijk bedrijfsvoorheffing	16	12
	75	179
<i>Effectief belastingspercentage van het jaar</i>	27,27%	25,28%

Het gewogen geaggregeerde belastingspercentage van de Groep wordt berekend door het belastingpercentage van elk land toe te passen op de winst voor belastingen en de uitzonderlijke kosten en opbrengsten van elke entiteit van de Groep en door de op die manier bekomen belastingskost te delen door de totale winst voor belastingen en uitzonderlijke kosten en opbrengsten van de Groep.

	In miljoen euro	
	2000	2001
UITGESTELDE BELASTINGSKOSTEN (OPBRENGSTEN) RECHTSTREEKS VERWERKT IN HET KAPITAAL EN DE RESERVES		
Met betrekking tot aftrekbare transactiekosten van het openbaar bod tot inschrijving rechtstreeks verwerkt in het kapitaal en de reserves	(47)	–
Impact van de eerste toepassing van IAS als boekhoudkundige basis	434	–
Wijzigingen in boekhoudprincipes	–	(14)
	(13)	(14)

De opbrengsten van het openbaar bod tot inschrijving van Interbrew in december 2000, werden rechtstreeks verwerkt in het aandelenkapitaal. Dit geldt eveneens voor de overeenkomstige transactiekosten en hun belastingsimpact van 47 miljoen euro.

Door de eerste toepassing bij Interbrew van IAS nam de overgedragen winst op de openingsbalans toe met 80 miljoen euro na aftrek van uitgestelde belastingen van 34 miljoen euro. In dit bedrag van 80 miljoen euro zitten geen bijkomende correcties voor het dividend van 90 miljoen euro toegekend in 2001, dat opnieuw werd opgenomen in het kapitaal en de reserves, aangezien het bedrag in de lokale Belgische boekhoudrekeningen reeds in mindering was gebracht. Het bedrag houdt eveneens geen rekening met de kapitaalwinsten op de verkoop van eigen aandelen en de kosten van het openbaar bod tot inschrijving rechtstreeks verwerkt in het kapitaal en de reserves.

10. UITZONDERLIJKE KOSTEN EN OPBRENGSTEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Uitzonderlijke opbrengsten voor belastingen	–	360
Uitzonderlijke kosten vóór belastingen	(1.235)	(215)
Belastingskrediet	–	16
	(1.235)	161

De buitengewone kosten van 2000 hebben betrekking op de bijzondere waardevermindering van de Bass-goodwill volgens de beslissing van het “Office of Fair Trading” in januari 2001.

De beslissing van de Britse Minister van Handel van 19 september 2001, dat Interbrew toeliet een deel van de Bass activiteiten te behouden, wordt beschouwd als een externe gebeurtenis (IAS 36, § 109). Hierdoor was het nodig een gedeelte van de bijzondere waardevermindering, geboekt in 2000 terug te nemen. Bijgevolg werd in 2001 een terugname van 360 miljoen euro geboekt om de uiteindelijke impact van deze verkoop weer te geven. Daarenboven werden de kosten voor de afsplitsing van de behouden activiteiten, de desinvesteringskosten en erelonen in het kader van de verkoop van Carling en de voorzieningen die op deze zaak betrekking hebben, opgenomen in de resultatenrekening van 2001 voor een bedrag van 199 miljoen euro (na aftrek van belastingen).

11. MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Terreinen en gebouwen	Machines en uitrusting	In miljoen euro Meubilair en installatie	Activa in aanbouw	Totaal
Aanschaffingswaarde					
Saldo op het einde van het vorig boekjaar	1.716	4.122	1.441	110	7.389
Wijzigingen in boekhoudprincipes	–	91	–	–	91
Saldo na aanpassingen	1.716	4.213	1.441	110	7.480
Effect van wijzigingen in vreemde valuta	22	52	23	1	98
Aanschaffing door bedrijfsacquisities	23	31	27	1	82
Overige aanschaffingen	33	263	182	57	535
Overdracht naar andere activacategorieën	5	(20)	40	(56)	(31)
Buitengebruikstellingen via bedrijfscombinaties	(8)	(12)	(1)	(1)	(22)
Buitengebruikstellingen	(36)	(62)	(51)	–	(149)
Overige mutaties	2	(11)	(3)	1	(11)
Saldo op het einde van het boekjaar	1.757	4.454	1.658	113	7.982
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen					
Saldo op het einde van het vorig boekjaar	(471)	(2.233)	(960)	–	(3.664)
Wijziging in boekhoudprincipes	–	–	–	–	–
Saldo na aanpassingen	(471)	(2.233)	(960)	–	(3.664)
Effect van wijzigingen in vreemde valuta	(4)	(26)	(15)	–	(45)
Aanschaffing door bedrijfsacquisities	(1)	(1)	(20)	–	(22)
Afschrijvingskosten van het boekjaar	(61)	(329)	(160)	–	(550)
Buitengebruikstellingen via bedrijfscombinaties	1	2	–	–	3
Overdracht naar andere activacategorieën	2	36	(18)	–	20
Buitengebruikstellingen	8	30	28	–	66
Overige mutaties	1	9	–	–	10
Saldo op het einde van het boekjaar	(525)	(2.512)	(1.145)	–	(4.182)
Netto-boekwaarde					
per 1 januari 2001	1.245	1.889	481	110	3.725
per 31 december 2001	1.232	1.942	513	113	3.800

Geleasde activa

De Groep least grond, gebouwen en installaties onder de vorm van verschillende leasingovereenkomsten. Op het einde van elk leasingcontract heeft de Groep een optie om de geleasde activa aan een voordelige prijs te kopen. Per 31 december 2001 was de netto boekwaarde van de geleasde gronden en gebouwen 15,4 miljoen euro en voor de geleasde machines en uitrusting 12,7 miljoen euro.

12. GOODWILL

In miljoen euro

Aanschaffingswaarde

Saldo op het einde van het vorige boekjaar	4.196
Aanschaffing door bedrijfsacquisities	66
Effecten van wijzigingen in vreemde valuta	58
Aanpassingen als gevolg van latere identificatie of waardeveranderingen van identificeerbare activa en passiva	19
Buitengebruikstellingen	5
Overige	2
Saldo op het einde van het boekjaar	4.346

Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen

Saldo op het einde van het vorige boekjaar	(1.458)
Afschrijvingskosten van het jaar	(80)
Bijzondere waardeverminderingen van het jaar	–
Effect van wijzigingen in vreemde valuta	(23)
Terugname van bijzondere waardeverminderingen	360
Buitengebruikstellingen	–
Saldo op het einde van het boekjaar	(1.201)

Netto-boekwaarde

Per 1 januari 2001	2.738
Per 31 december 2001	3.145

Gedurende het jaar verwierf de Groep Diebels in Duitsland (aandelen met stemrecht 79,98%). Diebels werd intergraal geconsolideerd vanaf 1 september 2001.

Zoals uitgelegd in toelichting 10, werd voor 360 miljoen euro aan bijzondere waardevermindering op Bass teruggenomen.

13. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (andere dan goodwill)

	Brevetten, licenties	in miljoen euro Kosten van onderzoek en ontwikkeling	Totaal
Aanschaffingswaarde			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar	196	4	200
Impact van wijzigingen in vreemde valuta	2	–	2
Aanschaffing door bedrijfsacquisities	56	–	56
Aanschaffingen	24	–	24
Buitengebruikstellingen	(26)	–	(26)
Overdrachten naar andere categorieën	2	–	2
Overige mutaties	2	–	2
Saldo op het einde van het boekjaar	256	4	260
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen			
Saldo op het einde van het vorige boekjaar	(139)	(4)	(143)
Effect van wijzigingen in vreemde valuta	(1)	–	(1)
Aanschaffingen door bedrijfsacquisities	(7)	–	(7)
Afschrijvingskosten van het boekjaar	(20)	–	(20)
Buitengebruikstellingen	24	–	24
Overdrachten naar andere categorieën	2	–	2
Overige mutaties	(1)	–	(1)
Saldo op het einde van het boekjaar	(142)	(4)	(146)
Boekwaarde			
Per 1 januari 2001	57	–	57
Per 31 december 2001	114	–	114

14. DEELNEMINGEN IN ONDERNEMINGEN WAAROP VERMOGENSMUTATIE WORDT TOEGEPAST

De Groep houdt de volgende belangrijke investeringen in ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast:

	Land	Eigendom
Femsa Cerveza	Mexico	30%
Femsa Logistica	Mexico	30%
Grolsch UK Limited	Verenigd Koninkrijk	49%
Tradeteam Limited	Verenigd Koninkrijk	49%

15. BELEGGINGEN IN EFFECTEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Beleggingen op lange termijn		
Voor verkoop beschikbare kapitaaleffecten	166	194
Kapitaaleffecten aangehouden tot einde looptijd	2	2
	168	196
Beleggingen op korte termijn		
Beleggingen in effecten aangehouden tot einde looptijd	29	–
	29	–

In gevolge de toepassing van IAS 39 (zie Toelichting 28), waardeert de Groep haar beleggingen beschikbaar voor verkoop aan reële waarde. De reële waarde van deze beleggingen werd op 1 januari 2001 in het openingssaldo van het kapitaal en de reserves geboekt.

16. VORDERINGEN OP LANGE TERMIJN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Handelsvorderingen op lange termijn	3	3
Cash waarborgen	26	24
Overige vorderingen op lange termijn	397	378
	426	405

De optie om vanaf 2006 een bijkomende deelneming van 5% te verwerven in onze Koreaanse groepsonderneming Oriental Breweries, wordt beschouwd als “overige vordering op lange termijn”, voor een bedrag van 30 miljoen euro.

Doosan Corporation, een coöperatieve vennootschap gevestigd in Nederland, heeft al zijn rechten, titels, belangen en voordelen in haar deelneming van ongeveer 45% in Oriental Breweries overgedragen aan Hops Coöperative U.A.

Interbrew verkocht aan Merrill Lynch International een putoptie naar Europees model en Merrill Lynch International verkocht aan Interbrew een calloptie naar Amerikaans model op de aandelen van Hop. De putoptie is automatisch uitoefenbaar op 2 januari 2004 en heeft een uitoefenprijs van 612 miljoen euro. De calloptie kan op elk moment worden uitgeoefend vanaf drie maanden na 26 juni 2001 tot 2 januari 2006, behalve op 2 januari 2004 en de acht werkdagen die 2 januari 2004 voorafgaan. De calloptie heeft een uitoefenprijs van 642 miljoen euro.

Volgens IAS worden deze optie beschouwd als afgeleide instrumenten. Desalniettemin worden de opties gewaardeerd aan kostprijs, omdat er op een actieve markt geen beursprijs beschikbaar is en omdat andere methodes om de reële marktwaarde te schatten afhankelijk zijn van de toepassing van de benchmarking criteria en multiplicatoren, die de wijzigingen in waarde zo groot kunnen maken dat de bruikbaarheid voor boekhoudkundige doeleinden in vraag kan worden gesteld.

17. UITGESTELDE BELASTINGEN

	Actief		In miljoen euro Passief		Netto	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
GEBOEKTE UITGESTELDE BELASTINGEN						
Materiële vaste activa	34	52	257	244	223	192
Immateriële vaste activa	20	3	15	27	(5)	24
Overige beleggingen	4	–	15	45	11	45
Vorraden	2	2	9	9	7	7
Intresthoudende leningen	1	1	–	6	(1)	5
Personeelsbeloningen	81	107	69	91	(12)	(16)
Overheidssubsidies	–	–	2	1	2	1
Voorzieningen	70	39	1	6	(69)	(33)
Overige elementen	6	12	27	6	21	(6)
Belastingeffect van de in aanmerking genomen fiscale over te dragen verliezen	79	92	–	–	(79)	(92)
Te betalen (te ontvangen) belasting	297	308	395	435	98	127
Belastingcompensatie	(152)	(159)	(152)	(159)	–	–
Netto te betalen (te ontvangen) belasting	145	149	243	276	98	127

	In miljoen euro	
	2000	2001
TIJDELIJKE VERSCHILLEN WAARVOOR GEEN UITGESTELDE BELASTINGEN ZIJN GEBOEKT		
Investerings in groepsondernemingen (belastbaar)	193	226
Niet-aangewende belastingsverliezen en niet-aangewende belastingskredieten en overige	198	145

De aftrekbare belastingsverliezen beginnen te verlopen vanaf 2005. De aftrekbare tijdelijke verschillen verlopen niet onder het huidige belastingsregime. Op de hoger vermelde elementen werden geen uitgestelde belastingen op het actief geboekt, aangezien het onwaarschijnlijk is dat voldoende belastbare winst beschikbaar zal zijn opdat de dochterondernemingen van het belastingsvoordeel zouden kunnen genieten.

18. VOORRADEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Vooruitbetalingen	2	21
Grond- en hulpstoffen	239	281
Goederen in bewerking	77	72
Gereed product	96	97
Handelsgoederen	75	85
	489	556
Vorraden andere dan goederen in bewerking		
Vorraden gewaardeerd aan netto reële waarde	–	1
Boekwaarde van de voorraden die ter zekerheid dienen voor schuldeisers	–	6

19. HANDELS- EN OVERIGE VORDERINGEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Handelsvorderingen	1.314	1.502
Te ontvangen intresten	2	8
Terugvorderbare belastingen met uitzondering van belastingen op het resultaat	11	57
Afgeleide financiële instrumenten met een positieve reële waarde	–	27
Overige vorderingen	364	350
	1.691	1.944

20. LIQUIDE MIDDELEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Geldbeleggingen korte termijn	369	90
Rekening courant	416	307
Kas	–	4
Liquide middelen	785	401
Korte termijn schulden bij kredietinstellingen	(122)	(52)
Liquide middelen in de financieringstabel	663	349

21. KAPITAAL EN RESERVES

	Geplaatst kapitaal	Uitgifte- premies	in miljoen euro Omrekenings- verschillen	Hedging- Reserves	Reserves eigen aandelen	Overgedragen Resultaat	Total
CIJFERMATIGE AANSLUITING VAN BEWEGINGEN IN KAPITAAL EN RESERVES							
Per 1 januari 2000	252	48	248	—	—	1.046	1.594
Aanpassingen ten gevolge van de eerste toepassing IAS	—	—	67	—	—	67	134
Geboekte winst/verliezen van het boekjaar	—	—	137	—	—	(964)	(827)
Uitgegeven aandelen	77	3.147	—	—	—	—	3.224
Uitgekeerde dividenden	—	—	—	—	—	(59)	(59)
Per 31 december 2000	329	3.195	452	—	—	90	4.066
Per 1 januari 2001	329	3.195	452	—	—	90	4.066
Aanpassingen ten gevolge van veranderingen van boekhoudprincipes (IAS 29 / SIC-19)	—	—	(20)	—	—	60	40
Aanpassing ingevolge de toepassing IAS 39	—	—	—	—	—	(5)	(5)
Impact op openingsbalans	—	—	—	—	—	(5)	(5)
CTA	—	—	(3)	—	—	—	(3)
Resultatenrekening	—	—	—	—	—	5	5
Via reserves	—	—	—	—	—	—	—
(effectief aandeel van de cash flow hedges)	—	—	—	(8)	—	—	(8)
Geboekte winsten/verliezen van het boekjaar	—	—	104	—	—	693	797
Andere elementen rechtstreeks geboekt in het kapitaal en de reserves	—	—	—	—	—	(1)	(1)
Uitgegeven aandelen	3	14	—	—	—	—	17
Uitgekeerde dividenden	—	—	—	—	—	(90)	(90)
Per 31 december 2001	332	3.209	533	(8)	—	752	4.818
						In duizend aandelen 2000	2001

AANDELENKAPITAAL EN UITGIFTEPREMIES

Uitstaande aandelen op 1 januari	163.560	427.404
Uitgegeven voor cash	1.358	3.466
Aandelensplitsing	164.918	—
Openbaar aanbod tot inschrijving	88.200	—
Greenshoe	8.913	—
Aandelen werknemers	455	256
Uitstaande aandelen op 31 december – volgestort	427.404	431.126

Het maatschappelijk kapitaal omvat 643.896.104 gewone aandelen, zonder vermelding van waarde. Aandelen werden toegekend aan de werknemers met een vermindering van 20% bij aankoop van een lot van 5 aandelen (plan 2000), met een vermindering van 33,33% bij aankoop van 15 tot 30 aandelen en met een vermindering van 20% bij elke aankoop van een lot van 5 aandelen boven 30 aandelen (plan 2001). Voor het aandelenaankoopplan van 2000 werd de uitgifteprijs bepaald op basis van de introductieprijs van het openbaar aanbod tot inschrijving van 33 euro per aandeel. Voor dat van 2001, op basis van de gemiddelde marktwaarde van het aandeel van de drie maanden voorafgaand aan 4 oktober 2001 (28,4 euro per aandeel).

De houders van deze gewone aandelen hebben recht op een dividenduitkering en op één stem per aandeel op de aandeelhoudersvergaderingen van de Groep.

Warranten

Op 31 december 2001, was een totaal van 4.272 toegekende warranten uitstaande, die recht geven op in totaal 1.708.800 aandelen met een gewogen gemiddelde uitoefenprijs van 4,018 euro per aandeel. De uitgifte moet binnen de grenzen liggen van het maatschappelijk kapitaal en moet rekening houden met de voorwaarde van beperking of opheffing van het voorkeurrecht van de aandeelhouders.

Dividenden

Na balansdatum werd een dividend van 125 miljoen euro of 0,29 euro per aandeel voorgesteld door de Raad van Bestuur. In de jaarrekening van 2001 werden geen dividenden geboekt.

Omrekeningsverschillen

“Omrekeningsverschillen” omvatten alle wisselkoersverschillen die het resultaat zijn van de omrekening van jaarrekeningen van buitenlandse activiteiten die geen integraal onderdeel vormen van de activiteiten van de Onderneming, evenals diegenen die het resultaat zijn van de omzetting van passiva en van de herwaardering aan de reële waarde van afgeleide financiële instrumenten die de netto-investering van de Onderneming indekken in buitenlandse dochterondernemingen.

Hedgingreserve

De hedgingreserve omvat de cumulatieve netto-wijziging in de reële waarde van de cash flow hedges waarvoor de ingedekte toekomstige transactie zich nog niet heeft voorgedaan.

22. WINST PER AANDEEL

Gewone winst per aandeel:

De berekening van de gewone winst per aandeel is gebaseerd op de netto winst van 698 miljoen euro die toegekend kan worden aan de gewone aandeelhouders (2000: netto verlies van 964 miljoen euro) en op een gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen van 428.866, uitstaande gedurende de periode (2000: 334.872) en wordt als volgt berekend:

	In miljoen euro	
	2000	2001
NETTOWINST AAN GEWONE AANDEELHOUDERS		
Nettowinst/(verlies) van het boekjaar	(964)	698
Nettowinst toe te kennen aan gewone aandeelhouders	(964)	698
	In duizenden aandelen	
	2000	2001
GEWOGEN GEMIDDELDE AANTAL GEWONE AANDELEN		
Uitstaande gewone aandelen per 1 januari	163.560	427.404
Aandelensplitsing	163.560	–
Effect van uitgegeven aandelen	7.752	1.462
Gewogen gemiddelde van het aantal gewone aandelen per 31 december	334.872	428.866

Verwaterde winst per aandeel

De berekening van de verwaterde winst per aandeel is gebaseerd op de netto winst van 698 miljoen euro die toegekend kan worden aan de gewone aandeelhouders (2000: (964) miljoen euro) en een gewogen gemiddelde van 434.156 verwaterde gewone aandelen, die uitstaand waren gedurende de periode (2000: 342.785).

	In miljoen euro	
	2000	2001
VERWATERDE NETTOWINST TOE TE KENNEN AAN GEWONE AANDEELHOUDERS		
Verwaterde nettowinst/(verlies) toe te kennen aan gewone aandeelhouders	(964)	698
Verwaterde nettowinst toe te kennen aan gewone aandeelhouders (verwaterd)	(964)	698
	In duizenden aandelen	
	2000	2001
GEWOGEN GEMIDDELDE VAN HET AANTAL VERWATERDE GEWONE AANDELEN		
Gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen per 31 december	334.872	428.866
Effect van de lichte van de aandelenoptie	7.913	5.290
Gewogen gemiddelde aantal verwaterde gewone aandelen per 31 december	342.785	434.156

23. WIJZIGINGEN IN BOEKHOUDPRINCIPES

Op 19 december 2000 besliste de Commissie voor het Bank- en Financiewezen, overeenkomstig artikel 8 van het Koninklijk Besluit van 1 september 1986 en gebaseerd op een formeel verzoek, Interbrew toe te staan de jaarrekening op te stellen volgens de Internationale Accounting Standards (IAS). Ten gevolge van deze beslissing wordt de jaarrekening van 31 december 2001 volledig opgesteld in overeenstemming met de IAS normen.

In het huidige boekjaar paste de Groep IAS 39 toe *Financiële Instrumenten: Opname en waardering*.

De toepassing van IAS 39 resulteerde voor de Groep in het boeken van beleggingen beschikbaar voor verkoop aan reële waarde en het boeken van alle afgeleide financiële instrumenten als activa of passiva (zie toelichting 28). Deze verandering werd verwerkt via de openingsbalans van het overgedragen resultaat op 1 januari 2001; vergelijkende cijfers werden niet aangepast.

De toepassing van IAS 39 in 2001 had de volgende impact op het overgedragen resultaat (ná belastingen):

	In miljoen euro
	Overgedragen resultaat 2001
Openingssaldo zoals eerder gerapporteerd	90
Impact toepassing IAS 39	(5)
Saldo na herwerking	85

De nettowinst van het boekjaar is toegenomen met 5 miljoen euro na belastingen ten gevolge van de toepassing van IAS 39.

De SIC-19 interpretatie (Rapporteringsmunt – Waardering en presentatie van de jaarrekening volgens IAS 21 en IAS 29) legt het uitsluitend gebruik op van een index, die de wijzigingen weergeeft in de algemene koopkracht. Deze beoogt de herwaardering van niet-monetaire activa en passiva (niet gewaardeerd aan netto-realiseerbare waarde of reële waarde) voor ondernemingen actief in een hyperinflatoire economie. Deze index werd toegepast voor de financiële boekjaren beginnend op of na 1 januari 2001.

Deze verandering werd doorgevoerd door de openingsbalans van het kapitaal en de reserves (overgedragen winst en omrekeningsverschillen) aan te passen op 1 januari 2001; vergelijkende cijfers werden niet aangepast, aangezien dit praktisch niet haalbaar was.

De impact van de toepassing van SIC-19 (na belastingen) kan als volgt samengevat worden:

	Groep	In miljoen euro Minderheidsbelangen
Openingssaldo overgedragen resultaat	60	31
Netto winst (verlies) van het boekjaar	(11)	4
Omrekeningsverschillen	(20)	(10)

24. INTRESTHOUDENDE LENINGEN

Deze toelichting verstrekt informatie over de contractuele bepalingen van de intresthoudende leningen van de Groep. Voor verdere informatie betreffende de blootstelling van de Groep aan intrestrisico's en het risico verbonden aan vreemde valuta, zie toelichting 28.

	In miljoen euro	
	2000	2001
SCHULDEN OP LANGE TERMIJN		
Leningen kredietinstellingen zonder onderpand	2.499	1.732
Uitgegeven obligaties zonder onderpand	210	232
Andere leningen zonder onderpand	26	27
Financiële leasing	18	15
	2.753	2.006

	In miljoen euro	
	2000	2001
SCHULDEN OP KORTE TERMIJN		
Leningen kredietinstellingen zonder onderpand	622	850
Uitgegeven obligaties zonder onderpand	205	139
Andere leningen zonder onderpand	30	36
Financiële leasing	5	3
	862	1.028

	Totaal	1 jaar of minder	In miljoen euro 1-2 jaar	2-5 jaar	Meer dan 5 jaar
TERMIJNEN EN TERUGBETALINGSCHEMA					
Leningen kredietinstellingen zonder onderpand	2.582	850	507	1.006	219
Uitgegeven obligaties zonder onderpand	371	139	—	—	232
Andere leningen zonder onderpand	63	36	3	23	1
Financiële leasing	18	3	2	7	6
	3.034	1.028	512	1.036	458

	Betalingen 2000	Intresten 2000	Hoofdsom 2000	In miljoen euro Betalingen 2001	Intresten 2001	Hoofdsom 2001
FINANCIËLE LEASINGSCHULDEN						
Minder dan 1 jaar	7	2	5	4	1	3
Tussen 1 en 5 jaar	15	4	11	12	3	9
Meer dan 5 jaar	13	6	7	10	4	6
	35	12	23	26	8	18

25. PERSONEELSBELONINGEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Contante waarde van toegekende pensioenaanspraken waartegenover geen beleggingen worden aangehouden	(123)	(167)
Contante waarde van toegekende pensioenaanspraken waartegenover beleggingen worden aangehouden	(2.591)	(2.598)
Reële waarde van de fondsbeleggingen	2.799	2.504
Contante waarde van de netto verplichtingen	85	(261)
Nog niet verwerkte actuariële winst	(135)	(26)
Nog niet verwerkt actuariel verlies	7	293
Nog niet verwerkte kosten over de verstreken diensttijd	(1)	–
Netto schuld opgenomen in balans	(44)	6
Schulden geboekt in de balans	(296)	(304)
Vorderingen geboekt in de balans	252	310
	(44)	6

Schulden voor pensioenplannen met een te bereiken doel

De Groep levert bijdragen aan 37 pensioenplannen met een te bereiken doel waarvan de meeste pensioenplannen in vorm van het eindloonsysteem, en 10 plannen medische kostplannen na pensioen omvatten.

De fondsbeleggingen omvatten geen gewone aandelen uitgegeven door de Onderneming en geen onroerende goederen gebruikt door de groepsondernemingen.

De contante waarde van de obligaties van 2001 omvat de volledige impact van Bass ten bedrage van 63 miljoen Britse pond.

	In miljoen euro	
	2000	2001
BEWEGINGEN IN DE NETTO SCHULDEN GEBOEKT IN DE BALANS		
Netto schuld op 1 januari zoals eerder gerapporteerd	259	44
Overgangsschuld geboekt in overgedragen resultaat	(195)	9
Netto schuld per 1 januari na aanpassingen	64	53
Ontvangen bijdragen	(61)	(85)
Kosten geboekt in de resultatenrekening	31	30
Wisselkoersverschillen	10	(4)
Netto schuld/(vordering) per 31 december	44	(6)

	In miljoen euro	
	2000	2001
KOSTEN GEBOEKT IN DE RESULTATENREKENING		
Toename in contante waarde van toegekende pensioen-aanspraken	45	53
Intrestkost met betrekking tot de pensioenverplichtingen	107	180
Verwachte opbrengst fondsbeleggingen	(116)	(208)
Toegekende kosten over verstreken diensttijd	–	11
Actuariële winsten	(3)	(4)
Winst uit hoofde van inperking of beëindiging van een regeling	(2)	(2)
	31	30

Het reële rendement (afname) van de beleggingsfondsen in 2001 en 2000 was respectievelijk 328 miljoen euro en (52) miljoen euro.

In de resultatenrekening ingedeeld volgens functie (zie toelichting 34), wordt de netto periodieke pensioenkost geboekt in de volgende posten:

	In miljoen euro 2001
Kostprijs verkochte goederen	9
Distributiekosten	5
Verkoopskosten	4
Marketingkosten	1
Administratiekosten	12
Overige bedrijfskosten	(1)
	30

Schulden voor pensioenplannen met een te bereiken doel

Voornaamste actuariële veronderstellingen op balansdatum (uitgedrukt als gewogen gemiddelden):

	2000	2001
Verdisconteringspercentage per 31 december	6,6%	6,3%
Verwachte opbrengst fondsbeleggingen per 31 december	7,2%	7,4%
Toekomstige loonsverhogingen	4,0%	3,7%
Evolutie medisch kostenpercentage	10% p.a. dalend met 1% p.a. verminderen tot 5% en 4% voor tandheelkundige klachten	9% p.a. dalend met 0,5% p.a. verminderen tot 5% en 4% voor tandheelkundige klachten
Toekomstige pensioenverhoging	2,0%	2,3%

Voordelen met betrekking tot verloning in aandelen of het recht om aandelen te verwerven

In 1999 startte de Groep met een “Long Term Incentive Program (LTI)” voor het key management. Elk intekeningrecht geeft recht om in te tekenen op een nieuw gewoon aandeel van de Groep. Deze rechten mogen in principe uitgeoefend worden vanaf het einde van het derde kalenderjaar na de bekendmaking van hun aanbod tot het einde van het tiende kalenderjaar na de bekendmaking van hun aanbod. Het toekennen van rechten is in overeenstemming met de belangen van de Groep en van haar aandeelhouders, aangezien ze als doel hebben het management van de Groep te motiveren op lange termijn.

	2000	2001
Vastgelegde opties gedurende het boekjaar	—	—
Uitstaande opties per 1 januari	1.282.400	3.729.048
Opties uitgegeven gedurende het boekjaar	2.637.416	3.170.092
Opties uitgeoefend gedurende het boekjaar	—	—
Opties vervallen gedurende het boekjaar	(190.768)	(82.570)
Uitstaande opties per 31 december	3.729.048	6.816.570

De gemiddelde gewogen prijs van de opties uitstaand op 31 december 2001 bedraagt 21,03 euro (2000: 13,85 euro per aandeel).

26. VOORZIENINGEN ANDERE DAN PENSIOENEN EN GELIJKAARDIGE VERPLICHTINGEN

	In miljoen euro			
	Herstructurering	Geschillen	Andere	Totaal
Openingssaldo	116	12	149	277
Wijzigingen in boekhoudprincipes	—	—	—	—
Openingssaldo na aanpassingen	116	12	149	277
Effect van wisselkoersbewegingen	—	—	1	1
Voorzieningen aangelegd in de loop van het boekjaar	53	5	69	127
Aanwendungen van voorzieningen in de loop van het boekjaar	(37)	—	(53)	(90)
Terugname van voorzieningen gedurende het boekjaar	(22)	(1)	(25)	(48)
Andere bewegingen	4	1	(2)	3
Eindsaldo	114	17	139	270
Eindbalans (lange termijn)	110	14	126	250
Eindbalans (korte termijn)	4	3	13	20
	114	17	139	270

De herstructureringsvoorzieningen hebben betrekking op de aangekondigde herstructureringsplannen, voornamelijk in Canada en in België en dit met het oog op centralisatie van de distributie en de productie en de sluiting van de mouterijen. In België omvat deze voorziening een bedrag van 36 miljoen euro voor de voorziening van vervroegd pensioen verdisconteerd aan 5%.

Andere voorzieningen hebben betrekking op voorzieningen voor betwistingen of verwachte betwistingen, claims, betwiste belastingszaken en de negatieve afloop van overeenkomsten in verband met bedrijfsactiviteiten. Deze voorzieningen worden aangelegd op basis van schattingen van het management van de uitgaven die nodig zijn om de huidige verplichtingen op balansdatum na te komen.

27. HANDELS- EN OVERIGE SCHULDEN

	In miljoen euro	
	2000	2001
Handelsschulden	894	958
Schulden met betrekking tot bezoldigingen en sociale lasten	143	168
Te betalen belastingen met uitzondering van belastingen op het resultaat	602	612
Te betalen intresten	2	10
Consignatieverplichtingen	158	195
Ontvangen waarborgen	1	2
Afgeleide financiële instrumenten met negatieve reële waarde	—	32
Dividenden	—	3
Overige schulden	289	530
	2.089	2.510

28. FINANCIËLE INSTRUMENTEN

VOORWAARDEN EN WAARDERINGSREGELS

De blootstelling aan risico's verbonden aan intrestvoeten, valuta, kredieten en grondstofprijzen zijn een gevolg van het normale verloop van de activiteiten van de Groep. Afgeleide financiële instrumenten worden gebruikt om deze risico's in te perken. De politiek van de Groep verbiedt het gebruik van afgeleide financiële instrumenten voor handelsdoeleinden.

De meeste financiële instrumenten die gebruikt worden om wisselkoersrisico in te dekken zijn "forward exchange" contracten en valuta swaps. De doelstelling van de Groep bij het gebruik van deze afgeleide financiële instrumenten is om de blootstelling aan in vreemde valuta uitgedrukte vorderingen, schulden en beleggingen te elimineren of te beperken.

"Intrest rate swaps", "collars" en "forward rate" overeenkomsten worden gebruikt om de te betalen intrestvoet van bestaande schulden met variabele rentevoet, vast te leggen of te beperken.

De Groep beoordeelt jaarlijks het risico in de grondstoffenmarkt en zal zich indekken tegen het geïdentificeerde risico door gebruik te maken van een combinatie van contracten aan vast overeengekomen prijzen, opties futures en andere afgeleide contracten.

VREEMDE MUNTEN RISICO

De impact van wisselkoersen op de netto-investeringen in zelfbedruipende buitenlandse activiteiten en de netto monetaire activa van buitenlandse activiteiten in hyperinflationaire economieën houdt geen echt economisch risico in voor de Groep tenzij de intentie bestaat om werkelijk de netto activa en passiva om te zetten in de basismunteenheid.

De Groep loopt valuta risico op verkopen, aankopen en leningen die in andere valuta dan de euro uitgeschreven werden. De munteenheden die het risico doen toenemen zijn voornamelijk de Amerikaanse dollar, Canadese dollar en Britse pond. In het algemeen dekt de Groep zich in tegen het netto risico van de transactie wanneer de bedragen gekend zijn of redelijkerwijze vastgesteld kunnen worden.

Op 31 december 2001 had de Groep ingetekend op "forward exchange" contracten EUR/CAD voor een totaal bedrag van 32,8 miljoen euro ("forward" verkopen Canadese dollar), op "forward exchange" contracten EUR/GBP voor 339,6 miljoen euro ("forward" aankopen euro) en op "forward exchange" contracten GBP/USD voor een totaal bedrag van 47,4 miljoen Britse pond ("forward" aankopen Britse pond), die alle vervallen in de loop van 2002.

De Groep heeft eveneens ingetekend op "forward exchange" contracten MXN/USD voor een totaal bedrag van 5,3 miljoen Amerikaanse dollar, die binnen de maand vervallen. Van minder belang zijn de "forward" contracten in GBP/SEK, CAD/GBP en EUR/USD.

De Groep heeft ook ingetekend op verschillende "cross currency intrest rate swaps" die een schuld van 162 miljoen Amerikaanse dollar (vervallend in 2008) aan vaste rentevoet, omzet in een schuld van 236 miljoen Canadese dollar aan variabele rentevoet. Deze overeenkomsten vervallen op 23 juli 2008.

Indekking van een netto investering in een buitenlandse entiteit

De Groep heeft ingetekend op een "forward" contract EUR/GBP van 616,7 miljoen euro dat vervalt in januari 2002, met de bedoeling om het risico verbonden aan wisselkoersen voor de netto investeringen in Bass in te dekken.

Voor nieuwe investeringen zullen de blootstellingen aan wisselkoersen geanalyseerd worden en indekkings-aanbevelingen zullen worden gemaakt.

INTRESTRISICO

De Groep zorgt ervoor dat tenminste 45% van de blootstellingen aan intrestvoetwijzigingen van de totale schuld is ingedekt op basis van een gewogen gemiddelde termijn tot vervaldag. Volgens dit principe zou nooit meer dan 80% van de totale schulden van de Groep vast mogen liggen.

Intrestrisico uitgedrukt in euro

Teneinde de vlottende intrestvoet van een kredietovereenkomst in meerdere valuta van 567 miljoen euro (daterend van 10 juni 2000 en vervallend na 5 jaar) met een uitstaand bedrag van 200 miljoen euro per 31 december 2001 in te dekken, ging de Groep verschillende “intrest rate collar” overeenkomsten aan, voor een totaal nominaal contractbedrag van 200 miljoen euro, met vervaldag binnen 3 jaar. Sommige van deze “collar” overeenkomsten omvatten een zogenaamde “knock-in” optie. De “collar” overeenkomsten begrenzen de intrestvoeten met een maximum van 4,25% tot 4,50% en een minimum van 1,98% tot 4,25% (dit laatste cijfer vloeit voort uit de “knock-in” optie).

Om de vlottende intrestvoet op een lange termijn “advance facility agreement” van 60,4 miljoen euro (daterend van 29 april 1998 en vervallend na 7 jaar) met een uitstaand bedrag van 60,4 miljoen euro per 31 december 2001 in te dekken, ging de Groep een “instalment step up collar” overeenkomst van 35 miljoen euro aan met vervaldag in 2002. De “collar” overeenkomst begrenst de intrestvoet met een maximum van 4,75% tot 5,50% en een minimum gaande van 3,65% tot 4,50% (dit laatste cijfer vloeit voort uit de “knock-in” optie). De “instalment” bedraagt tot 0,25%.

Om de vlottende intrestvoet op een “roll-over” kredietovereenkomst van 247,89 miljoen euro (daterend van 25 november 1998 en vervallend na 10 jaar) met een uitstaand bedrag van 247,89 miljoen euro per 31 december 2001 in te dekken, ging de Groep verschillende overeenkomsten aan:

- “strip forward rate” overeenkomsten van drie maanden voor een totaal bedrag van 40 miljoen euro gaande van 16 januari 2002 tot 16 oktober 2002 en 20 miljoen euro gaande van 16 oktober 2002 tot 16 april 2003. De “forward rate” overeenkomsten leggen de intrestvoet vast tussen 3,10% en 3,44%.
- Verschillende “intrest rate collar” overeenkomsten voor een totaal nominaal contractbedrag van 100 miljoen euro, vervallend over de drie komende jaren. Deze collar overeenkomst begrenst de intrestvoet met een maximum gaande van 4,00% tot 4,25% en een minimum gaande van 2,75% tot 3,40%.
- Drie “intrest rate swaps” met “forward” lopende van 16 januari 2002 tot 16 januari 2005 voor een totaal nominaal bedrag van 30 miljoen euro en met een vaste intrestvoet van 3,8%.

Intrestrisico uitgedrukt in Canadese dollar

Om de vlottende intrestvoet op een “syndicated loan” van 652 miljoen Canadese dollar (daterend van 15 april 1996 en vervallend na 7 jaar) en de vlottende intrestvoet op een “synthetic loan” van 236 miljoen Canadese dollar (= privaat geplaatste lening van 162 miljoen Amerikaanse dollar met een vaste intrestvoet, omgewisseld naar een lening van 236 miljoen Canadese dollar met vlottende intrestvoeten), in te dekken, ging de Groep verschillende “intrest rate swap” overeenkomsten, “intrest rate collar” overeenkomsten en “strip forward rate” overeenkomsten aan.

Het totale nominale contractbedrag van de “intrest rate swap” overeenkomsten bedraagt 310 miljoen Canadese dollar. De vervaldagen van de “swap” overeenkomsten liggen tussen 29 januari 2002 en 23 juli 2008 en de vaste intrestvoet varieert van 5,055% tot 5,795%. Het totale nominale contractbedrag van de “intrest rate collar” overeenkomsten bedraagt 75 miljoen Canadese dollar met vervaldagen tussen 31 januari 2004 en 31 januari 2006. De “intrest rate collar” overeenkomsten begrenzen de intrestvoet met een maximum van 6% en een minimum gaande van 4,40% tot 4,60%. De “strip forward rate” overeenkomsten van drie maanden leggen de intrestvoet op 100 miljoen Canadese dollar vast tussen 23 januari 2002 en 23 januari 2003. De “forward rate” overeenkomsten leggen de intrestvoeten vast tussen 2,19% (eerste kwartaal van 2002) en 3,125% (laatste kwartaal van 2002).

Intrestrisico uitgedrukt in Koreaanse won

Om de vlottende intrestvoet op drie “syndicated loans” van 100.000 miljoen Koreaanse won vervallend in 2002 en 2003 in te dekken, sloot de Groep drie “intrest rate swap” overeenkomsten af voor een totaal nominaal contractbedrag van 100.000 miljoen Koreaanse won vervallend in 2002 en 2003 met een vaste intrestvoet gaande van 8,00% tot 9,77%.

KREDIETRISICO

Het kredietrisico is het risico van verlies ten gevolge van het in gebreke blijven van de tegenpartij van in de balans en buiten de balans opgenomen “producten”. Het management heeft een kredietbeleid uitgewerkt en de blootstelling aan kredietrisico's wordt nauwgezet gevolgd. De Groep vereist geen onderpand met betrekking tot financiële vaste activa. Haar financieel investeringsbeleid wijst leningen toe aan een goedgekeurde lijst van tegenpartijen elk met hun eigen vastgelegde maximum bedrag. Alle toegekende leningen zijn op behoorlijk korte termijn (< 1 jaar) en enkel in ondernemingen met een “high quality investment grade”.

Op balansdatum waren geen belangrijke kredietrisico-concentraties aanwezig.

Het kredietrisico verbonden aan afgeleide financiële instrumenten bedraagt 59,7 miljoen euro. Dit bedrag is het totaal van alle positieve reële waarden van afgeleide instrumenten en het maximum verlies dat kan resulteren uit het niet naleven van contractuele verplichtingen van deze partijen.

RISICO VERBONDEN AAN GRONDSTOFFEN

De Groep gebruikt vooral contracten met vaste prijzen om het risico tot blootstelling aan ongunstige grondstofprijzen te beperken (bijvoorbeeld glas, blikjes, kroonkurken, mout, graansiroop, graankorrels, hop, labels, ...). Het beleid van de Groep streeft naar het indekken van minimaal 20% van de risico's verbonden aan grondstoffen.

REËLE WAARDE

De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een verplichting kan worden afgewikkeld, tussen ter zake goed geïnformeerde, tot een transactie bereid zijnde partijen volgens het “arm's length” principe. Bij het vaststellen van de reële waarde van financiële activa en passiva, houdt de Groep rekening met de gangbare omstandigheden en de kosten die gemaakt zouden worden bij het verhandelen of afwikkelen van het betreffende financiële instrument.

REËLE WAARDEN

	In miljoen euro			
	Boekwaarde 2000	Reële waarde 2000	Boekwaarde 2001	Reële waarde 2001
Financiële afgeleide instrumenten				
“Forward exchange” contracten				
Actief	—	23	1	1
Passief	—	—	(21)	(21)
“Interest rate swaps”				
Actief	—	2	—	—
Passief	—	(3)	(8)	(8)
“Forward rate” overeenkomsten				
Actief	—	—	—	—
Passief	—	(1)	—	—
“Collars”				
Actief	—	3	1	1
Passief	—	—	(2)	(2)
“Cross currency swaps”				
Actief	—	—	25	25
Passief	—	(6)	—	—
Leningen kredietinstellingen				
NLG lening met vaste intrestvoet	(14)	(15)	(3)	(3)
KRW lening met vaste intrestvoet	—	—	(43)	(44)
Commerciële waardepapier				
CAD waardepapier met vaste intrestvoet	(36)	(35)	(36)	(37)
USD waardepapier met vaste intrestvoet	(174)	(179)	(197)	(197)
KRW waardepapier met vaste intrestvoet	—	—	(139)	(141)
Totaal	(224)	(211)	(422)	(426)
Niet-geboekte winst/(verlies)	—	(13)	—	4

De bovenstaande reële waarden zijn gebaseerd op quoteringen van de effectenhandelaar of van de bankiers van de Groep. De reële waarde van deze middelen geeft in het algemeen de geschatte bedragen weer die de Groep zou ontvangen bij het afsluiten van voordelige contracten of de geschatte bedragen die de Groep zou moeten betalen om onvoordelige contracten

te verbreken op balansdatum. Hierbij houdt de Groep rekening met huidige niet-gerealiseerde winsten of verliezen op lopende contracten.

EFFECTIEVE INTRESTVOETEN EN INTRESTHERZIENINGSANALYSE

Onderstaande tabel is een weergave van de effectieve intrestvoeten op balansdatum en van de perioden waarin de intrestvoeten van de financiële leningen worden herzien.

	Uitgedrukt in miljoen Euro									
	Effectieve intrestvoet	Totaal	2000 één jaar of minder	één tot vijf jaar	vijf jaar of meer	Effectieve intrest voet	Totaal	2001 één jaar of minder	één tot vijf jaar	vijf jaar of meer
Leningen bij kredietinstellingen										
BEF variabele intrestvoet	5,740%	248	248	—	—	—	—	—	—	—
BGN variabele intrestvoet	6,073%	11	11	—	—	11,250%	2	2	—	—
CAD variabele intrestvoet	5,762%	480	480	—	—	4,748%	429	429	—	—
CNY vaste intrestvoet	6,199%	6	6	—	—	6,274%	9	9	—	—
CZK variabele intrestvoet	—	—	—	—	—	5,090%	3	3	—	—
DEM variabele intrestvoet	7,222%	9	9	—	—	8,000%	7	7	—	—
EUR variabele intrestvoet	5,705%	700	700	—	—	4,072%	574	574	—	—
EUR vaste intrestvoet	—	—	—	—	—	5,083%	43	23	20	—
GBP variabele intrestvoet	6,968%	1.439	1.439	—	—	5,573%	1.323	1.323	—	—
KRW variabele intrestvoet	5% tot 12%	217	217	—	—	6,218%	138	138	—	—
KRW vaste intrestvoet	—	—	—	—	—	11,000%	43	—	43	—
NLG vaste intrestvoet	5,961%	14	1	6	7	5,875%	3	—	3	—
ROL variabele intrestvoet	47,600%	11	11	—	—	39,881%	8	8	—	—
RUB vaste intrestvoet	—	—	—	—	—	19,244%	26	26	—	—
UAH vaste intrestvoet	27,489%	2	2	—	—	—	—	—	—	—
USD variabele intrestvoet	6,454%	40	40	—	—	4,295%	37	37	—	—
Waardepapier										
CAD obligaties met vaste intrestvoet	6,070%	36	—	—	36	6,070%	36	—	—	36
KRW obligaties met variabele intrestvoet	5% tot 12%	205	205	—	—	10,000%	139	131	8	—
USD obligaties met vaste intrestvoet	6,560%	174	—	—	174	6,560%	196	—	—	196
Financiële schulden										
op korte termijn UK	—	77	77	—	—	—	—	—	—	—
Overige financiële schulden op korte termijn	11,937%	45	45	—	—	17,826%	52	52	—	—
Niet-achtergestelde obligaties										
Financiële leasingschulden	—	23	5	11	7	—	18	11	7	—
Totaal		3.737	3.496	17	224		3.086	2.773	81	232

29. OPERATIONELE LEASING

Leasing als leasingnemer

Huurgelden van niet-verbreekbare operationele leasingcontracten die niet verbroken kunnen worden, zijn als volgt betaalbaar:

	In miljoen euro	
	2000	2001
Minder dan een jaar	71	95
Tussen een en vijf jaar	241	328
Meer dan vijf jaar	203	163
	515	586

De Groep huurt een aantal magazijnen en bedrijfsfaciliteiten via operationele leasing. De leasing loopt gewoonlijk over een initiële periode van vijf tot tien jaar, met een optie om de leasing na die datum te hernieuwen. De aflossingen worden jaarlijks verhoogd om de markthuurgelden te weerspiegelen. Geen enkele van de leasingcontracten omvat bijkomende huurgelden.

Gedurende dit boekjaar werd 47 miljoen euro geboekt als een kost in de resultatenrekening met betrekking tot operationele leasing (2000: 54 miljoen euro).

Leasing als leasinggever

De groep geeft een deel van zijn eigendommen in huur onder operationele leasing. Huurgelden van niet-verbreekbare operationele leasingcontracten, zijn als volgt invorderbaar:

	In miljoen euro	
	2000	2001
Minder dan een jaar	77	65
Tussen een en vijf jaar	286	266
Meer dan vijf jaar	191	116
	554	447

Gedurende dit boekjaar werd 74 miljoen euro (2000: 80 miljoen euro) opgenomen in de resultatenrekening als huuropbrengsten.

30. AANGEGANE INVESTERINGSVERBINTENISSEN

De Groep heeft contracten afgesloten om vaste activa aan te schaffen voor een bedrag van 66 miljoen euro (2000: 57 miljoen euro).

31. ONZEKERHEDEN

De Groep heeft claims ontvangen als gevolg van het normale verloop van de activiteiten waarbij het merendeel van de claims werd verworpen en een arbitrage procedure is aan de gang.

32. AANVERWANTE PARTIJEN

De Groep heeft haar ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast (zie toelichting 14) en haar Bestuursleden en Executive Officers als verbonden partijen.

Transacties met leden van de Raad van Bestuur en Executive Officers

De leningen toegekend aan de Bestuursleden en Executive Officers bedragen 3,9 miljoen euro (2000: 3,6 miljoen euro) en worden geboekt onder "Overige vorderingen" (zie toelichting 16), 3,2 miljoen euro hiervan zijn intresthoudende leningen (2000: 2,6 miljoen euro).

Boven op hun salaris verschaft de Groep aan de leden van het “Executive Committee” ook niet-geldelijke voordelen en draagt ze voor hen bij tot pensioenplannen met een te bereiken doel. In overeenstemming met de richtlijnen van het plan, gaan de leden van het “Executive Committee” op rust op 60 tot 65-jarige leeftijd en hebben zij recht op een jaarlijkse betaling van 70% van hun salaris (afhankelijk van aantal dienstjaren in de Groep) of op een eenmalige uitbetaling van het corresponderend bedrag. In geval van een vervroegde opruststelling wordt de jaarlijkse vergoeding verminderd gebaseerd op de actuariële berekeningen en de termijnen van de pensioenplannen. Executive Officers nemen ook deel aan het aandelenoptieprogramma van de Groep (zie toelichting 25).

De totale vergoeding is vervat in “Personeelskosten” (zie toelichting 6):

	In miljoen euro	
	2000	2001
Leden van de Raad van Bestuur	1	1
Executive Officers	8	18
	9	19

De betalingen aan de Bestuursleden bestaan vooral uit erelonen (tantièmes).

In 2000 werd het “Executive Management Committee” geleidelijk aan opgebouwd. In 2001 was het “Executive Management Committee” voltallig voor het hele jaar, wat de verklaring vormt voor de stijging in de vergoeding.

Transacties met overige aanverwante partijen

De ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast, kochten in 2000 en 2001 slechts voor immateriële bedragen goederen aan bij de Groep. Hierdoor staan er op de balansdata (2000 en 2001) geen grote handelsvorderingen open ten opzichte van deze ondernemingen. Transacties met ondernemingen waarop vermogensmutatie wordt toegepast, worden berekend volgens het “arm’s length” principe. Er werd van de ondernemingen waarop een vermogensmutatie wordt toegepast een bedrag van 29 miljoen euro dividenden ontvangen (2000: 18 miljoen euro).

33. GEBEURTENISSEN NA JAAREINDE

Op 1 februari 2002 verwierf de Groep 80,02% van de aandelen in de Brouwerij Beck GmbH & Co. KG (“Beck & Co”) voor een voorlopige aankoopprijs van 1,7 miljard euro. De overige 19,98% van de aandelen in Beck & Co zijn in het bezit van een dochteronderneming van Beck & Co. Een deel (0,96%) van deze dochteronderneming is in het bezit van een minderheid van aandeelhouders. Zodoende verwierf de Groep, op directe en op indirecte wijze, 99,81% van het economisch belang in Beck & Co. Volgens het aankoopcontract is de voorlopige aankoopprijs onderworpen aan correcties die in de volgende maanden bepaald zullen worden. De acquisitie zal opgenomen worden in de boekhouding volgens de “purchase method” consolidatie.

Beck & Co oefent, direct of indirect via dochterondernemingen, de volgende activiteiten uit: (i) brouwen van bier en marketing onder het merk Beck’s en andere merken, (ii) productie en marketing van niet alcoholische dranken en (iii) productie en marketing van containerglas.

De goodwill op de acquisitie van Beck & Co, inclusief de waarde van de verworven merken, bedraagt 1,4 miljard euro en is onderworpen aan aanpassingen ten gevolge van de eindbepaling van de aankoopprijs en van de reële waarden van de verworven activa en passiva in bewerking. Goodwill en merknamen zullen afgeschreven worden over een periode van 40 jaar.

Op basis van de cijfers die op dit ogenblik beschikbaar zijn, zal de acquisitie de volgende impact hebben op de activa en de passiva van de Groep.

	In miljoen euro
	Verwachte impact
ACQUISITIE BECK & CO, BREMEN	
Immateriële vaste activa (andere dan goodwill)	18
Materiële vaste activa	446
Deelnemingen	51
Vorraden	65
Handels- en overige vorderingen	200
Liquide middelen en beleggingen op korte termijn	26
Minderheidsbelangen	(25)
Intresthoudende leningen	(36)
Voorzieningen (inclusief personeelsbeloningen)	(235)
Uitgestelde belastingen (netto)	(6)
Handelsschulden	(140)
Netto identificeerbare activa en passiva	364
Goodwill op de acquisitie	1.374
Voorlopige aankoop prijs, betaald in cash	1.738
Verworven cash	(26)
Netto cash outflow	1.712

34. RESULTATENREKENING VOLGENS FUNCTIE

	in miljoen euro 2001 IAS
Netto omzet	7.303
Kost verkochte goederen	(3.593)
Brutowinst	3.710
Distributiekosten	(807)
Verkoopskosten	(767)
Marketingkosten	(608)
Administratiekosten	(566)
Andere bedrijfsopbrengsten/kosten	(78)
Bedrijfsresultaat	884
Netto financiële kosten	(176)
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarop vermogensmutatie is toegepast	67
Winst/(verlies) voor belastingen	775
Belastingen	(179)
Winst/(verlies) na belastingen	596
Minderheidsbelangen	(59)
Winst/(verlies) uit gewone bedrijfsuitoefening	537
Uitzonderlijke opbrengsten en kosten	161
Winst/(verlies) van het boekjaar	698

35. ONDERNEMINGEN BEHORENDE TOT DE GROEP

De volgende lijst omvat de belangrijkste ondernemingen van de Groep. Een volledige lijst van de participaties van de Groep is beschikbaar bij Interbrew NV, Vaartstraat 94, B-3000 LEUVEN (BELGIE). Het totale aantal ondernemingen (integraal geconsolideerde ondernemingen en ondernemingen waarop de vermogensmutatiemethode is toegepast) bedraagt 261.

(A) LIJST VAN DE BELANGRIJKSTE INTEGRAAL GECONSOLIDEERDE ONDERNEMINGEN

Naam, zetel en, voor de ondernemingen die vallen onder het Belgisch recht, het BTW-nummer. Naam en zetel	BTW nummer	% aandelen in het kapitaal
BELGIË		
INTERBREW S.A. Grand'Place 1 Bruxelles	BE 417.497.106	Consolidating Company
BRASSERIE DE L'ABBAYE DE LEFFE S.A. Place de l'Abbaye 1 - 5500 Dinant	BE 402.531.885	99
BROUWERIJ VAN HOEGAARDEN N.V. Stoopkensstraat 46 - 3320 Hoegaarden	BE 421.085.413	100
COBREW N.V. Vaartstraat 98 - 3000 Leuven	BE 428.975.372	100
DE WOLF-COSYNS MALTINGS N.V. Gentsestraat 80 - Aalst	BE 400.291.482	100
IMMOBREW N.V. Industrielaan 21 - 1070 Brussel	BE 405.819.096	99.9
INTERBREW BELGIUM N.V. Industrielaan 21 - 1070 Brussel	BE 433.666.709	100
BOSNIË-HERZEGOVINA		
UNILINE d.o.o. Ivana Gunduliceva b.b. - 88340 Grude		59
BULGARIJE		
KAMENITZA Ltd Karp. Raitcho Street 95 - 4000 Plovdiv		83.6
PLEVENSKO PIVO AD Vit St 5 - 5800 Pleven		94.6
CANADA		
LABATT BREWING COMPANY LTD Labatt House, Queen's Quay Terminal 207 Queen's Quay West, Suite 299 P.O. Box 133 - M5J 1A7 Toronto, Ontario		100
CHINA		
NANJING JINLING BREWERY COMPANY LTD 408 Longpan Zhonglu - Nanjing		60
NANJING BREWERY COMPANY LTD Qi Li QIAO - 211800 Nanjing		80
DUITSLAND		
STAROPRAMEN PRAGER BIER GmbH Schwesswitzer Strasse - 06686 Lützen		96.8
DIEBELS GmbH Brauerei Diebels Strasse 1 - 47661 Issum		80
FRANKRIJK		
AUXINDAL S.A. 14 Avenue Pierre Brossolette BP 9 - 59426 Armentières Cedex		100
INTERBREW FRANCE S.A. 14 Avenue Pierre Brossolette BP 9 - 59426 Armentières Cedex		100

GROOTHERTOGLDOM LUXEMBURG	
BRASSERIE DE LUXEMBOURG MOUSEL - DIEKIRCH 1 Rue de la Brasserie - 9214 Diekirch	40.9
HONGARIJE	
BORSODI SORGYAR Rt. Rackoczi UT 81 - 3574 Böcs	98.7
JOEGOSLAVIË	
TREBJESA BREWERY 29 Novembra 18 - 81400 Niksic	72.6
KROATIË	
ZAGREBACKA PIVOVARA D.D. Ilica 224 - 10000 Zagreb	72
NEDERLAND	
INTERBREW NEDERLAND N.V. Ceresstraat 13 - 4811 CA Breda	100
INTERBREW INTERNATIONAL B.V. Ceresstraat 19 - 4811 CA Breda	100
OEKRAÏNE	
CJSC CHERNIHIV BREWERY DESNA 20 Instrumentalnaya Street - Chernigiv	47.6
OJSC "MYKOLAIV" BREWERY "YANTAR" 320 Yantarna Street - 327050 Nykolayev	35
OJSC BREWERY ROGAN 161 Roganskaya str. - 61161 Kharkiv	57
ROEMENIË	
BIANCA INTERBREW BERGENBIER S.A. Str. Gh. Baritiu 30b - 3175 Blaj, Jud. Alba	70.7
CDN S.A. Av. M. Zorileanu Street 18 - District 1 - Bucarest	97.3
INTERBREW EFES BREWERY Gh. Gr. Cantacuzino str. 287 - 2000 Ploiesti	50
PROBERCO S.A. Str. Fabricii 7 - 4800 Baia Mare	95.8
RUSLAND	
SUN INTERBREW LTD 6 Vorontsovsky Park – 117630 Moscow	66
CJSC KLIN BREWING COMPANY 28 Moscovskaya Street, Moscow region - 141600 Klin	66
ZAO ROSAR 27a Solnechnaya Street - 644073 Omsk	52.8
SLOVAKIJE	
STAROPRAMEN SLOVAKIA s.r.o. Nitrianska 32 - 82108 Bratislava	96.8
TSJECHIË	
PRAZSKE PIVOVARY A.S. Nadrazni 84 - 150 54 Praha 5	96.8

VERENIGDE STATEN VAN AMERIKA	
LABATT USA INC. CT Corp.- 1209 Orange Street Wilmington, DE 19801	70
LATROBE BREWING COMPANY CT Corp.- 1209 Orange Street Wilmington, DE 19801	70
VERENIGD KONINKRIJK	
BASS BEERS WORLDWIDE LTD 14 Dominion Street - EC2M 2TQ London	100
BASS HOLDINGS LTD New Bass House, 137 High Street - DE14 1JZ Burton-on-Trent	100
INTERBREW UK LTD - BREWERY Porter Tun House, 500 Capability Green - Luton	100
ZUID-KOREA	
ORIENTAL BREWERY COMPANY LTD 18-12 Ulchi-ro 6Ka - Chung-Ku Seoul 100-730	50

(B) LIJST VAN DE BELANGRIJKSTE ONDERNEMINGEN WAAROP DE VERMOGENSMUTATIEMETHODE IS TOEGEPAST

Naam en zetel	% aandelen in kapitaal
MEXICO	
FEMSA CERVEZA S.A. de C.V. Ave. Alfonso Reyes 2202 - Monterrey	30
VERENIGD KONINKRIJK	
GROLSCH UK Ltd 137 High Street - DE14 1JZ Burton-on-Trent	49
TRADETEAM Ltd The Merton Centre, 45 St. Peter's Street - MK40 2UB Bedford	49

36. VERKORTE NIET-GECONSOLIDEERDE JAARREKENING VAN INTERBREW N.V.

De volgende documenten zijn uittreksels uit de statutaire jaarrekening van Interbrew NV, opgesteld volgens de Belgische boekhoudnormen. Het jaarverslag van de Raad van Bestuur aan de Algemene Vergadering der aandeelhouders en de jaarrekening van Interbrew NV, evenals het verslag van de commissaris, zullen bij de Nationale Bank van België neergelegd worden binnen de wettelijke termijn. Deze documenten zijn tevens op aanvraag verkrijgbaar bij Interbrew NV, Vaartstraat 94, 3000 Leuven.

Enkel de geconsolideerde jaarrekening die op de vorige pagina's worden voorgesteld, geeft een oprecht en getrouw beeld van de financiële toestand en de resultaten van de Groep Interbrew.

Aangezien Interbrew NV in wezen een holdingmaatschappij is, waarvan de deelnemingen aan aanschaffingsprijs in de niet-geconsolideerde jaarrekening opgenomen zijn, geeft deze jaarrekening enkel een beperkt beeld van de financiële toestand van de Groep. Daarom heeft de Raad van Bestuur het opportuun geacht, bij toepassing van artikel 105 van de het Wetboek Vennootschapsrecht, voor het boekjaar eindigend op 31 december 2001, de jaarrekening slechts in verkorte vorm voor te stellen, namelijk:

- de balans;
- de resultatenrekening;
- de samenvatting van de waarderingsregels;
- de staat van het kapitaal.

Het verslag van de commissaris, zonder voorbehoud, bevestigt dat de jaarrekening van Interbrew NV, afgesloten per 31 december 2001 een getrouw beeld geeft van het vermogen, de financiële toestand en de resultaten van de vennootschap, rekening houdend met de toepasselijke wettelijke en reglementaire voorschriften.

NIET-GECONSOLIDEERDE BALANS

	In miljoen euro	
	2001	2000
ACTIVA		
Vaste activa	4.882	4.283
Materiële vaste activa	—	—
Financiële vaste activa	4.882	4.283
Vlottende activa	250	757
Totaal activa	5.132	5.040
PASSIVA		
Eigen vermogen	4.686	4.536
Kapitaal	322	329
Uitgiftepremies	3.209	3.195
Wettelijke reserve	33	33
Onbeschikbare reserves	1	1
Belastingvrije reserves	4	4
Beschikbare reserves	260	260
Overgedragen winst	847	714
Voorzieningen en belastingslatenties	2	2
Schulden	444	502
Schulden op meer dan één jaar	314	326
Schulden op ten hoogste één jaar en overlopende rekeningen	130	176
Totaal passiva	5.132	5.040

NIET-GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

	In miljoen euro	
	2001	2000
Bedrijfsopbrengsten	153	73
Bedrijfsresultaat	(18)	(27)
Financieel resultaat	152	(70)
Uitzonderlijk resultaat	—	(17)
Belastingen op het resultaat	—	—
Winst van het boekjaar	134	(114)
Te bestemmen winst van het boekjaar	134	(114)

SAMENVATTING VAN DE BELANGRIJKSTE WAARDERINGSREGELS

Overeenkomstig artikel 15 van het KB van 8 oktober 1976 op jaarrekening van de onderneming, heeft de Raad van Bestuur volgende besluiten genomen :

Materiële en Immateriële vaste activa

Vaste activa worden aan aanschaffingswaarde op het actief van de balans opgenomen, de bijkomende kosten inbegrepen.

In het algemeen zijn voor de afschrijvingen de percentages en methodes van toepassing die met de administratie van de directe belastingen zijn overeengekomen. De bijkomende kosten worden toegevoegd aan het hoofdbestanddeel waarop ze betrekking hebben en worden aan hetzelfde ritme afgeschreven.

Financiële vaste activa

De deelnemingen, bijkomende kosten niet inbegrepen, worden tegen aanschaffingswaarde op het actief van de balans opgenomen.

In geval van blijvende waardeverminderingen worden waardecorrecties geboekt.

Voorzieningen voor risico's en lasten

Voorzieningen worden aan nominale waarde geboekt.

Vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta worden omgezet aan de koers geldend op de datum van de transactie. Monetaire activa en passiva in vreemde valuta worden omgerekend aan de koers geldend op de balansdatum. De hieruit voortvloeiende wisselkoersverschillen worden verwerkt in de resultatenrekening.

Overigen

De onderneming heeft ten behoeve van enkele filialen investeringsverplichtingen, die slechts na het vervullen van bepaalde voorwaarden ingelost zullen worden.

STAAT VAN HET KAPITAAL

	Bedragen in duizenden euro	Aantal aandelen
MAATSCHAPPELIJK KAPITAAL		
Geplaatst kapitaal		
Per einde van het vorige boekjaar	329.363	427.404.010
Wijzigingen tijdens het boekjaar	2.866	3.721.952
	332.229	431.125.962
Samenstelling van het kapitaal		
Aandelen zonder vermelding van waarde	332.229	431.125.962
Aandelen op naam of aan toonder	—	—
Op naam	N/A	251.335.304
Aan toonder	N/A	179.790.658
	Bedragen in duizenden euro	Aantal aandelen
VERPLICHTINGEN TOT UITGIFTE VAN AANDELEN		
Als gevolg van de uitoefening van inschrijvingsrechten		
Aantal inschrijvingsrechten in omloop	—	8.554.415
Bedrag van het te plaatsen kapitaal	6.587	—
Maximum aantal uit te geven aandelen	—	8.554.415
	Bedragen in duizenden euro	
E. TOEGESTAAN, NIET GEPLAATST KAPITAAL		
	163.571	

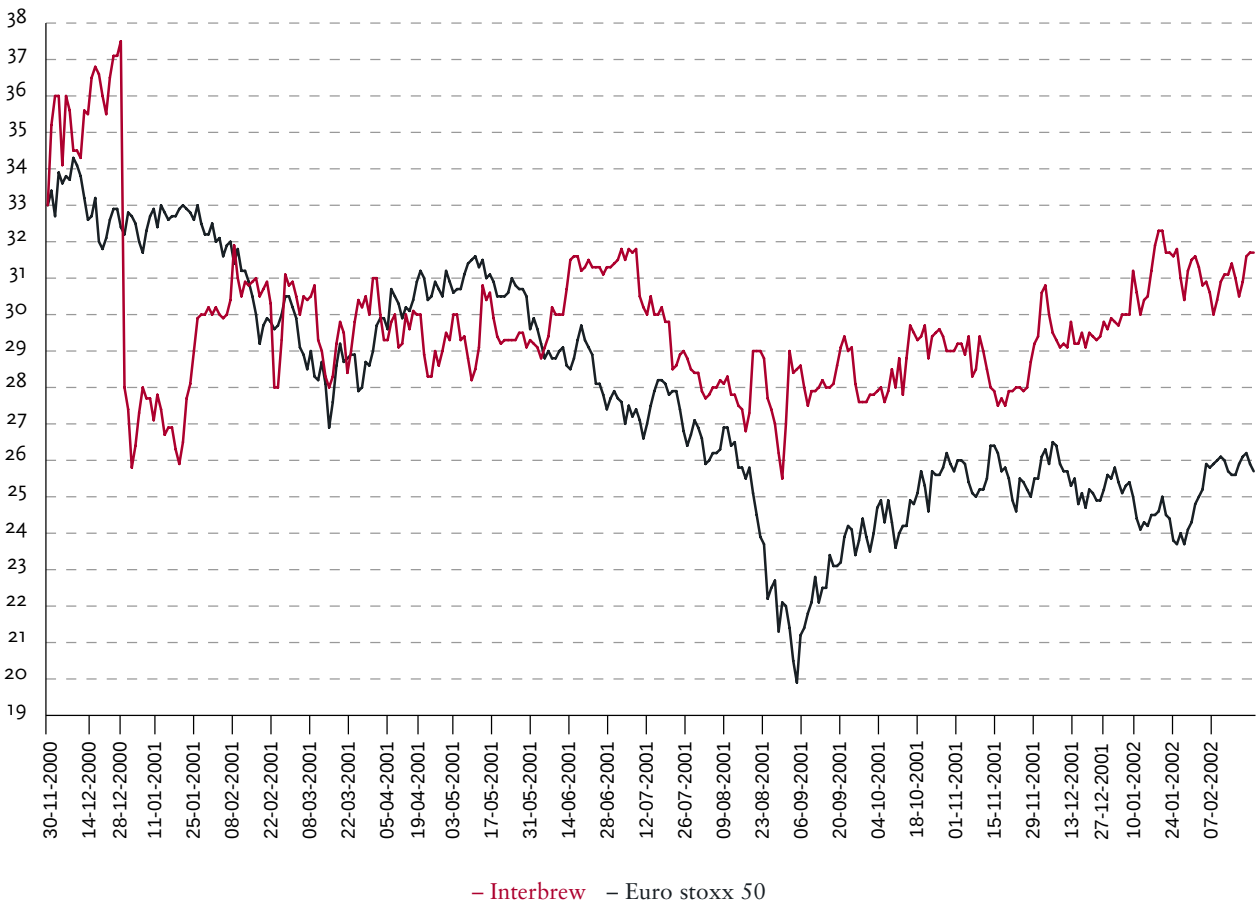
Informatie aan de aandeelhouders

Winst, dividend, aandelen en aandelenkoersen

	2001 IAS	2000 IAS	2000	1999	1998	1997
Aangepaste netto winst per aandeel (1) (2) (euro)	1.44	1.04	1.21	0.82	0.69	0.51
Dividend per aandeel (1) (euro)	0.29	0.21	0.21	0.18	0.15	0.12
Gemiddeld aantal aandelen (in miljoen)	429	335	333	323	322	322
Volledig verwaterde aandelen (in miljoen)	434	343	436	332	336	338
Aandelenprijs Hoog (euro)	37.5	38.1	38.1	N/A	N/A	N/A
Aandelenprijs Laag (euro)	25.5	34.0	34.0	N/A	N/A	N/A
Aandelenprijs Jaareinde (euro)	30.75	37.12	37.12	N/A	N/A	N/A

- (1) Aangepast voor aandelensplitsingen
(2) Netto winst (aandeel van de Groep, voor de uitzonderlijke opbrengsten (kosten) van de bijzondere waardevermindering op de goodwill van Bass) plus afschrijving van goodwill, gedeeld door het gemiddeld aantal uistaande aandelen)

EVOLUTIE VAN DE AANDELENKOERS VAN INTERBREW, VERGELEKEN MET DE DOW JONES EURO STOXX 50



Financiële kalender

PUBLICATIE VAN DE RESULTATEN VAN 2001

Overeenkomstig Interbrew's verbintenis tot gelijkwaardige informatie aan alle aandeelhouders, werd de presentatie van de resultaten van 2001 aan sell-side analisten rechtstreeks uitgezonden via webcast op Interbrew's website www.interbrew.com op 13 maart 2002 om 15.00 uur CET (9.00 uur New York tijd). Deze presentatie blijft beschikbaar in het video-archief.

PUBLICATIE VAN HET JAARVERSLAG 2001 EN ALGEMENE VERGADERING DER AANDEELHOUDERS

Vanaf 25 maart 2002 zijn het Jaarverslag 2001 van Interbrew evenals het Statistische Overzicht van 1996 tot 2001 beschikbaar op www.interbrew.com. De gedrukte versie van het Jaarverslag is beschikbaar vanaf 12 april 2002. De Algemene Aandeelhouders Vergadering gaat door op 30 april 2002 en zal gevolgd worden door een persbriefing.

UITBETALING VAN HET DIVIDEND

Interbrew zal de dividenden aan de aandeelhouders uitbetalen op 2 mei 2002.

MEDEDELINGEN VAN TOEKOMSTIGE FINANCIËLE RESULTATEN

Op 4 september 2002 zal Interbrew zijn halfjaarlijkse resultaten publiceren.

Op 28 oktober 2002 zal Interbrew een update over de activiteiten van de eerste negen maanden publiceren.

Op 12 maart 2003 worden de jaarlijkse resultaten van 2002 gepubliceerd.

Investor relations contact

Patrick Verelst
Vice President Investor Relations
Vaartstraat 94
3000 Leuven
Belgium
Tel: +32-16 31 55 41
E-mail: patrick.verelst@interbrew.com

Contactgegevens

HOOFDZETEL

Grand'Place 1
1000 Brussels
Belgium
Tel: + 32-2 504 96 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

BOSNIË-HERZEGOVINA

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

BULGARIJE

Kamenitza A.D.
Kap. Raitcho Str. 95
4000 Plovdiv
Tel: + 359-32 63 20 05
Fax: + 359-32 62 87 06

CANADA

Labatt Brewing Company Ltd
207 Queen's Quay West
Suite 299
P.O. Box 133
Toronto, Ontario
M5J 1A7
Tel: + 1-416 361 50 50
Fax: + 1-416 361 52 00
www.labatt.com

CHINA

Nanjing Jinling Brewery
Company Ltd
408 Longpan Zhonglu
Nanjing
Jiangsu Province, 2/000/ PRC
Tel: + 86-25 458 80 22
Fax: + 86-25 459 71 49

CUBA

Cervecería Bucanero S.A.
Ave Kohly # 269 esq a26
Plaza de la Revolución
Ciudad Habana, Cuba
Tel: + 537-8816521, 8816578
Fax: + 537-8816379

DUITSLAND

Brauerei Beck & Co
Am Deich 18/19
28199 Bremen
Tel: + 49-421 5094 0
Fax: + 49-421 5094 667

Brauerei Diebels
GmbH & Co KG
Brauerei Diebels Strasse 1
47661 Issum
Tel: + 49-2835 300
Fax: + 49-2835 30 145

FRANKRIJK

Interbrew France S.A.
14, Av. Pierre-Brossolette
B.P. 9
59426 Armentières Cedex
Tel: + 33-3 2048 30 30
Fax: + 33-3 2048 31 97

HONGARIJE

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

ITALIË

Interbrew Italia SRL
Via Sanvito Silvestro 103
21100 Varese
Tel: + 39-332 825011
Fax: + 39-332 229281

JOEGOSLAVIË

IPS Trebjesa A.D.
Njegoseva 18
81400 Niksic/Montenegro
Tel: + 381-83 242 433
Fax: + 381-83 243 866

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.
1 Rue de la Brasserie - BP 148
9214 Diekirch
Tel: + 352-80 21 31 1
Fax: + 352-80 39 23

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.
01004 Kiev
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, 18
Sector 1, Bucharest
Tel: + 40-1 224 02 00
Fax: + 40-1 224 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: + 65-6738 17 42
Fax: + 65-6737 59 75

SLOVAKIJE

Staropramen-Slovakia s.r.o.
Košíckà 52
82108 Bratislava
Tel: + 421-2 555 74 772
Fax: + 421-2 555 74 976

SLOVENIË

Pivovarna Union d.d.
Pivovarniška ul. 2
SI - 1000 Ljubljana
Tel: + 386-1 471 72 17
Fax: + 386-1 471 72 55

SPANJE

Interbrew Spain
Fructuos Gelabert, 2-4, 8° 2ª
Edificio Conata I
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
Tel: + 42-02 571 91 111
Fax: + 42-02 571 91 288

VERENIGD KONINKRIJK

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

VERENIGDE STATEN

Labatt USA
CT Corp.- 1209 Orange Street
Wilmington, DE 19801
Tel: + 1-203 750 66 00
Fax: + 1-203 750 66 99

ZUID-KOREA

Oriental Brewery Co., Ltd.
18-12, Ulchi-ro 6Ka, Chung-Ku
Seoul 100-730
Tel: + 82-2 3398 52 52
Fax: + 82-2 3398 52 59