

Inleiding

Het verhaal van 'size wise'

Laten we ons verhaal opnemen waar we het vorige keer gelaten hebben. We vertelden u al dat 'size wise' over een traject gaat dat nu al tien jaar bezig is. We zijn er bewust aan begonnen om drie dingen te veranderen. Ten eerste de schaalgrootte van de onderneming, om post te vatten bij de wereldleiders van de sector. Ten tweede de geografische spreiding, om interne groei mogelijk te maken met een aanvaardbaar risico. En ten derde de merkenportefeuille, om een leidende positie te veroveren in die segmenten met reële groei en winstmarges voor de toekomst – de internationale kwaliteits- en speciaalbieren.

Terwijl het traject verder loopt, gaan we het 'size wise'-concept verder ontwikkelen. De essentie van 'size wise' is een combinatie van interne en externe groei. De jongste jaren is onze externe groei aangedreven door de consolidatiebeweging in de biersector. We zijn vroeg in de race gestapt en hebben door snel en alert te reageren een plaats verworven bij de kleine groep spelers die het proces beheersen. Zonder deze inspanning zouden we een regionale brouwer zonder schaalgrootte gebleven zijn. In de komende fase zullen de acquisitiemogelijkheden in een meer geconsolideerde omgeving wellicht afnemen, doch de mogelijkheden voor interne groei zijn onaangetast.

De waardecreatiecirkel

Onze visie op interne en externe groei kan in een eenvoudig schema worden samengevat – de waardecreatiecirkel van Interbrew. De ene groei voedt de andere in een voortdurende kringloop. Onze bestaande operationele kracht drijft onze externe expansie aan, telkens als zich mogelijkheden voordoen om actief te worden in een nieuw land.

Deze acquisities geven ons nieuwe ankerpunten voor interne groei. De aard van die groei kan tot aanvullende of bijkomende acquisities leiden. Hoewel ze hand in hand gaan, zijn interne groei en externe groei wezenlijk verschillend. Externe groei is een alleenstaande gebeurtenis, interne groei een continu proces. Externe groei vertegenwoordigt een kort moment van expansie in vergelijking met de vele jaren van standvastig werken om de activiteiten intern op te bouwen.

Interne groei is een aantrekkelijk thema omdat het de medewerkers op de voorgrond plaatst. Meer doen met wat we hebben, is vooral een allesomvattend gedachtegoed. Dat is een van de redenen waarom we voor dit jaarverslag een 'interne' invalshoek hebben gekozen. Onze onderneming blijft het consolidatieproces actief volgen, met de klemtoon op minder maar meer strategische deals die bestaande posities versterken. Desalniettemin is en blijft interne groei de kern van wat we doen.

Kerncijfers – verslag over vijf jaar

Volume (in miljoen hl) ⁽¹⁾

45	56	76	97	102
----	----	----	----	------------

Aantal werknemers

16.727	24.348	34.203	37.617 ⁽²⁾	35.044 ⁽²⁾
--------	--------	--------	-----------------------	------------------------------

Netto omzet (in miljoen euro)

2.715	3.244	5.657	7.303	6.992
-------	-------	-------	-------	--------------

EBITDA (in miljoen euro)

651	756	1.156	1.533	1.394
-----	-----	-------	-------	--------------

Pay out ratio (%)

25,2	25,6	33,1	25,8	26,2
------	------	------	------	-------------

Dividend per aandeel (euro)

0,15	0,18	0,21	0,29	0,33
------	------	------	------	-------------

⁽¹⁾ Inclusief pro rata volumes van minderheidsparticipaties (volledig jaar) en inclusief volumes van Gilde Brauerei (volledig jaar 2002)

⁽²⁾ Aantal werknemers gebaseerd op voltijdse equivalenten

Miljoen euro, tenzij anders vermeld	2002	2001	2000	Non IAS 1999	Non IAS 1998
Netto omzet ⁽¹⁾	6.992	7.303	5.657	3.244	2.715
EBITDA ⁽²⁾	1.394	1.533	1.156	756	651
Bedrijfsresultaat vóór herstructureringskosten	836	884	533	419	383
Bedrijfsresultaat	728	884	533	419	383
Netto winst uit gewone bedrijfsuitoefening	467	537	271	230	190
Netto winst	467	698	(964)	230	190
Gecorrigeerde nettowinst per aandeel ⁽³⁾⁽⁴⁾ (euro)	1,51	1,44	1,04	0,82	0,69
Dividend per aandeel ⁽³⁾ (euro)	0,33	0,29	0,21	0,18	0,15
Pay out ratio (%)	26,2 ⁽⁵⁾	25,8 ⁽⁶⁾	33,1 ⁽⁷⁾	25,6	25,2
Gewogen gemiddeld aantal aandelen (miljoen aandelen)	431	429	335	323	322
Volledig verwaterd gewogen gemiddeld aantal aandelen (miljoen aandelen)	435	434	343	332	336
Aandelenprijs hoog (euro)	34,5	37,5	38,1	N/A	N/A
Aandelenprijs laag (euro)	19,1	25,5	34,0	N/A	N/A
Aandelenprijs per jaareinde (euro)	22,5	30,75	37,12	N/A	N/A
Marktkapitalisatie	9.712	13.257	15.865	N/A	N/A
Rendement op het geïnvesteerde vermogen (%), vóór herstructureringskosten	10,7	11,4	11,4	10,4	12,6
Rendement op het geïnvesteerde vermogen (%)	9,4	11,4	11,4	10,4	12,6
Netto investeringsuitgaven	510	488	425	231	165
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	1.045	1.053	871	523	438
Dekking cash intrest	6,8	5,4	2,8	4,1	4,8
Netto financiële schuld	2.583	2.662	2.906	2.061	1.750
Schuldgraad	0,55	0,55	0,71	1,34	1,53

⁽¹⁾ Omzet min accijnzen

⁽²⁾ Bedrijfswinst plus waardeverminderingen en afschrijvingen

⁽³⁾ Aangepast voor aandelensplitsingen

⁽⁴⁾ Netto winst uit gewone bedrijfsuitoefening exclusief herstructureringskosten plus afschrijving van goodwill, gedeeld door het gemiddeld aantal uitstaande aandelen

⁽⁵⁾ Gebaseerd op de netto winst uit gewone bedrijfsuitoefening (467m euro), exclusief het netto effect na belastingen van de herstructureringskosten (78m euro), wat de pay out basis op 545m euro brengt

⁽⁶⁾ Gebaseerd op de nettowinst uit gewone bedrijfsuitoefening exclusief het Carling resultaat

⁽⁷⁾ De voorheen gepubliceerde 27,7% was berekend op het niet-IAS netto resultaat exclusief de Bass afschrijving

Brief aan de aandeelhouders

Interbrew vandaag

Elk jaar is een nieuwe fase in de geschiedenis van Interbrew. U kent onze snelle externe groei van de voorbije tien jaar – de manier waarop we, stap voor stap, een onderneming hebben uitgebouwd met een meer beduidende schaalgrootte, een betere geografische spreiding en meer gevarieerde merken. We zijn trots op die verwezenlijking, maar maken er geen geheim van dat er nog domeinen zijn waarin we kunnen verbeteren. De jongste jaren werden onze activiteiten sterk beïnvloed door een reeks belangrijke externe gebeurtenissen – de acquisitiestroom, de beursintroductie en de concurrentieproblematiek in het V.K. Op operationeel niveau moeten we onze prestaties nu verder verbeteren. Hoewel we sterke 'EBITDA'-groei cijfers kunnen voorleggen, weten we dat we beter kunnen. Daarom gaan we de komende jaren meer aandacht besteden aan onze interne groei.

Ons uitgangspunt

Waar staat onze onderneming vandaag? Dit jaarverslag toont globaal sterke prestaties. Onze activiteiten doen het goed op alle gevestigde markten en op de meeste groeiemarkten. Zoals bekend vertoonden onze activiteiten in 2002 twee zwakke plekken: Rusland en Bulgarije. Deze gebeurtenissen zijn op zich niet groot, maar wel belangrijk in termen van bewustzijn. We zullen daarom eerst de situatie op deze markten toelichten en u vertellen wat we eraan doen.

Laten we beginnen met Bulgarije. In deze volatiele markt opende zich een prijskloof van 30% t.o.v. onze basismerken door de groei van het goedkopere segment en de lancering van plastic PET-flessen. Ons marktaandeel kreeg een zware klap. In december echter hebben we het "back to core"-plan voor Kamenitza opgestart, met de introductie van zowel Kamenitza in PET-flessen als een nieuw kwaliteitsmerk Kamenitza Extra. Volgens de laatste berichten zijn we het verloren terrein stilaan aan het terugwinnen.

We boekten ook goede vooruitgang in Rusland na een moeilijke zomer. In dit land namen we in 1999 activiteiten over met verschillende brouwerijen en merken. We moesten de kwaliteit van het bier verbeteren, een evenwichtige portefeuille basismerken samenstellen in verschillende prijssegmenten en deze merken in heel het land beschikbaar stellen door ze in alle regio's te brouwen met dezelfde kwaliteit. Een cruciaal punt was het gebrek aan sommige verpakkingsvormen op een markt die snel aan het veranderen was, zowel inzake segmenten als inzake distributie en vraag van de consument naar nieuwe bieren.

De groei van ons marktaandeel in 2002 werd belemmerd door de prijspositie van sommige producten en het gebrek tot juli aan de snelst groeiende verpakkingsvormen voor PET-flessen en blikjes. Daardoor misten we een deel van de groei van de sector in de zomer.

De vooruitgang die we sindsdien geboekt hebben, wordt weerspiegeld door onze volumeprestatie in het laatste kwartaal, waarin ons nationaal marktaandeel steeg tot 12,4% tegenover 11,3% tijdens dezelfde periode van 2001. We hebben in 2002 aanzienlijk geïnvesteerd in een kwaliteitsprogramma en in PET-flessen en blikjes, waardoor we nu in een veel betere positie verkeren om voordeel te halen uit de marktgroei. We onderschatten echter de uitdagingen niet van deze volatiele markt. Door terug te gaan naar de basis, de distributie te verbeteren, tests uit te voeren en te werken met onze merken, hebben we ons marktaandeel goeddeels hersteld. Niettemin blijft er nog een lange weg te gaan waarop we veel geduld en volharding aan de dag zullen moeten leggen.

In de loop van het jaar heeft een gerechtelijk geschil de integratie van Beck's in Labatt USA vertraagd. Dit had geen invloed op de waardebeoordeling van deze activiteiten, maar beïnvloedde zeker de perceptie van de investeerders. Wat 2002 betreft, werd het gebrek aan synergieën in de VS meer dan goedgemaakt omdat andere resultaten van de acquisitie van Beck's de verwachtingen overtroffen – op de thuismarkt van Beck's – door de verkoop van de glasactiviteit en door nieuwe licentie-inkomsten. Intussen bleef Beck North America als een autonoom platform in de VS voortwerken.

Bij het ter perse gaan had de Amerikaanse rechtbank nog geen uitspraak gedaan over de integratie. We hebben echter voorzieningen getroffen om op alles voorbereid te zijn. Het is mogelijk dat de zaak beslecht is tegen de tijd dat dit jaarverslag verschijnt. Dit zou een einde maken aan de onzekerheid.

Bouwen aan de toekomst

Hoe kunnen we onze groei handhaven in de toekomst? Zeker niet door problemen uit de weg te gaan. En daarvan moest onze onderneming er het voorbije jaar meerdere aanpakken: de reorganisatie van zowel onze logistiek in het VK als ons industrieel platform in West-Europa, een lock-out in Canada en een staking in Montenegro. Hadden we deze problemen laten aanslepen, dan zouden ze ons de komende jaren zeker geld hebben gekost. Door ze onmiddellijk aan te pakken, hebben ze ons *vandaag* geld gekost. De prijs voor het bereiken van een flexibelere arbeidsovereenkomst in Canada en het trotseren van een onwettige stakingsactie in Montenegro behoorden tot de normale zakelijke risico's.

De twee herstructureringen in West-Europa betroffen eenmalige kosten – 64 miljoen euro voor het uitbesteden van de secundaire distributie in het VK en 44 miljoen euro voor het afslanken van Boddington's Brewery en het sluiten van Breda. De terugverdiensijd van deze beslissingen is aantrekkelijk. We weerstonden de verleiding om op korte termijn te denken, ook al betekende dit een eenmalige kost in 2002. Als we de pijn op korte termijn afwegen tegen de winst op lange termijn, is geen twijfel mogelijk. Dit was een 'size wise'-beslissing, om het derven van onmiddellijke winst te zien als een investering die op termijn zal renderen.

Brief aan de aandeelhouders

Onze prestaties in 2002

Onze gerapporteerde resultaten zijn vertekend door de verkoop van Carling. De netto omzet daalde met 4,3%, terwijl onze eigen volumes met 3,7% afnamen. Ons bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen (EBITDA) daalde met 9,1% en het bedrijfsresultaat (EBIT) met 17,6%. De gerapporteerde nettowinst uit gewone bedrijfsuitoefeningen daalde met 70 miljoen euro tot 467 miljoen euro.

Deze gerapporteerde cijfers omvatten de herstructureringskosten voor de outsourcing van onze distributie in het VK en de reorganisatie van onze industriële activiteit in West-Europa. Als hiermee geen rekening wordt gehouden, stijgt de nettowinst uit gewone activiteiten tot 545 miljoen euro vóór herstructureringen. Dit resulteert in een winst per aandeel vóór goodwill en herstructurering van 1,51 euro.

Onze gerapporteerde cijfers werden ook beïnvloed door andere veranderingen. In februari 2002 verkochten we Carling Brewers en in de loop van het jaar realiseerden we enkele belangrijke acquisities. Achter deze cijfers staat een goede interne prestatie. Dit is de laatste jaren kenmerkend geweest voor onze onderneming en 2002 vormt daarop geen uitzondering. Onze netto omzet groeide intern met 3,3%, bij een volumetoename van 2,1%. De EBITDA steeg met 9,0% en de EBIT met 11,5%. Deze cijfers houden geen rekening met de herstructureringskosten, maar omvatten wel de kosten van de lockout in Canada.

Interbrew realiseert jaar na jaar interne groei. Toch lag onze aandelenkoers op het einde van het jaar 32% onder het niveau van de beursintroduktie. Sinds de beursintroduktie in december 2000 is onze nettowinst uit gewone bedrijfsuitoefeningen met 72% gestegen. Wij geloven dus dat we ons deel van het werk naar behoren gedaan hebben. We boeken nu reeds een sterk rendement op een bieractiviteit met hoog potentieel.

De overige jaarprestaties

MERKEN Onze bieren komen bij ons op de eerste plaats, en we kunnen u enkele uitstekende initiatieven aankondigen. In het kader van de onderhandelde afwikkeling van de Bass-transactie hebben we overeenstemming bereikt om het management van Bass ale in de VS vanaf juli 2003 over te nemen. Het merk zal de waarde van onze portefeuille versterken in de horecasector. Door deze acquisitie worden we de tweede grootste bierimporteur in de VS, met vier van de toptien invoermerken. We hebben ook een oplossing gevonden voor het probleem van onze standaard pilsbieren in het VK, met een nieuwe licentie voor Castlemaine XXXX vanaf januari 2003, ter vervanging van Heineken waarvan het contract in maart 2003 ten einde loopt.

EXTERNE EXPANSIE We hebben onze wereldwijde groei voortgezet in het land met het hoogste consolidatiepotentieel, Duitsland, alsook op de markt met de grootste expansievooruitzichten, China. In Duitsland, de grootste biermarkt van Europa, hebben we in december een aandeel van 85,4% verworven in Gilde Brauerei in Hannover, voor een historische EBITDA-coëfficiënt van 8,6. Deze transactie heeft ons Hasseröder opgeleverd, een sterk basismerk met expansiepotentieel, en een goede portefeuille die aansluit bij onze bestaande activiteiten. In China, een markt met als vooruitzicht voor de komende vijf jaar een gemiddelde stijging van de consumptie per capita met 6 tot 8% per jaar, hebben we twee belangrijke stappen voorwaarts gezet. We sloten een overeenkomst voor een participatie van 70% in de brouwerijactiviteiten van de groep KK, en namen een aandeel van 24% in Zhujiang, China's vijfde grootste brouwer die marktleider is in Guandong. Deze acquisities passen in een realistische strategie om ons toe te spitsen op een welbepaalde geografische zone met hoge economische activiteit binnen China, namelijk de kustzone waar het BBP per capita driemaal hoger ligt dan in het binnenland.

HANGENDE ZAKEN Door rustig en geduldig werken achter de schermen hebben we van de Brascan Group de betaling verkregen van 92 miljoen EUR, als regeling van het geschil dat dateert van de acquisitie van Labatt in 1995. Tegelijkertijd zijn we hard aan het onderhandelen om een gunstig akkoord te bereiken in Slovenië, waar de grootste brouwer Pivovarna Lasko een aandeel van 24% bezit in Pivovarna Union, de nummer twee, waarin wij een aandeel hebben van 41,2%.

Update over Beck's

Een van de verwezenlijkingen van het voorbije jaar is dat wij erin geslaagd zijn Beck & Co in Duitsland te integreren in de recordtijd van 78 dagen. In plaats van Interbrew-oplossingen op te leggen, hebben we 21 gezamenlijke teams opgericht om alle grote en kleine integratiekwesties op te lossen. Op die manier verkregen we een uitstekende medewerking en instemming met de gemaakte keuzes. Voor het bredere verhaal laten we hier de volledige update

over Beck's volgen die we vorig jaar beloofden. Wij kochten Beck's niet voor de kostensynergieën, maar omwille van de unieke merkopportuniteit.

“Het verhaal van Beck's bij Interbrew is pas begonnen.
Dit is een merk met de wereld aan zijn voeten.”

Brief aan de aandeelhouders

Laten we beginnen in Duitsland. Beck's was oorspronkelijk een uitvoermerk. Het was vóór 1949 zelfs niet verkrijgbaar op de thuismarkt. Nu is het echter zo verspreid in Duitsland dat trouwe consumenten aanvankelijk vreesden voor de gevolgen onder een buitenlandse eigenaar. Na enige tijd bleek deze vrees ongegrond en het merk deed het zelfs beter dan tevoren, met een volumestijging van 7,8% in vergelijking met 2001. De psychologische keuze om het lokaal management bij de zakelijke leiding te betrekken was hierbij een goede zet.

Op de drie grootste uitvoermarkten van Beck's werd de groei in de VS geremd door de onzekerheid inzake de ontwikkeling van de activiteiten, terwijl de groei in Italië en het VK aanhield. Elders werden nieuwe afzetmogelijkheden gecreëerd door de band met Interbrew. Dit wordt in detail toegelicht op bladzijde 25, waar u zult zien dat er vooruitgang is geboekt op bestaande Interbrew-markten en met een bestaande Interbrew-partner.

Op financieel gebied heeft de acquisitie van Beck and Co het businessplan overtroffen en onze verwachtingen ingelost. We zijn erin geslaagd snel een koper te vinden voor de glasfabriek van Nienburg (oktober) en voor de brouwerij van Rostock in het noordoosten van Duitsland (november), die niet in onze portefeuille pasten. We hebben deze activa van bij het begin opgenomen als 'activa beschikbaar voor verkoop' en bijgevolg werden de resultaten van deze activiteiten niet 'geconsolideerd'.

Besluit

Bij een terugblik op de verwezenlijkingen van de jongste jaren brengen we hulde aan het leiderschap van Hugo Powell, eerst in Noord-Amerika en sinds 1999 als Chief Executive Officer. Hij is eind 2002 met rust gegaan na Interbrew door een cruciale periode in zijn expansie en ontwikkeling te hebben geloodst. Onder zijn leiding heeft de onderneming een indrukwekkend parcours afgelegd in de consolidatie van de

wereldwijde biermarkt, en zijn concurrenten overtroffen in zowel omzet- als winstgroei. Zijn leiderschap als CEO betekende een keerpunt in de opgang van Interbrew als wereldwijde speler, gekenmerkt door de definiëring en implementering van onze visie als The World's Local Brewer®.

John F. Brock is op 3 februari 2003 aangetreden als Chief Executive Officer van Interbrew. Hij brengt een uitgebreide ervaring mee in het internationale zakenleven en de drankensector in het bijzonder. Hij heeft met succes wereldwijde merken ontwikkeld en acquisities geleid in Amerika, Azië en Europa, hetgeen hem uitstekend heeft voorbereid op zijn leidende rol bij Interbrew.

Voortbouwend op hetgeen bereikt is, zullen we ons de komende periode meer dan ooit toespitsen op onze bedrijfsprestaties. De jongste jaren is onze onderliggende interne groei enigszins overschaduwd door de loutere omvang van onze geografische expansie. In dit jaarverslag staat dit eerste aspect centraal. In de loop van 2002 zijn we erin geslaagd onze waardecreatieprocessen beter te organiseren. We hebben nieuwe bouwstenen voor interne groei ontwikkeld en kijken ernaar uit om u verslag uit te brengen over het verschil dat ze uitmaakt zullen hebben.

Pierre Jean Everaert
Voorzitter van de Raad van Bestuur

John F. Brock
Chief Executive Officer

De merken

DE WERELDWIJDE SUCCESMERKEN

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

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

DE WERELDWIJDE STRATEGISCHE SPECIAALMERKEN

Hoegaarden inspireerde de heropleving van het Belgisch Witbier

Leffe is wereldleider van abdijbieren

MERKEN MET INTERNATIONAAL POTENTIEEL

Bass ale is een bier met een stamboom die teruggaat tot de begintijd van de merkbieren

Staropramen, de trots van Praag, is uitgegroeid tot een merk met grensoverschrijvend potentieel

KENMERKEN



Landen waar Interbrew een dochteronderneming of een minderheidsaandeel heeft



Landen waar Interbrew een licentie-overeenkomst heeft



Landen waar bieren van Interbrew verdeeld worden

VERENIGDE STATEN

AZIË/AUSTRALIË

WEST-EUROPA

CENTRAAL EUROPA

OOST-EUROPA

- * Onder licentie gebrouwen
- ** Gedeponeerde merken
eigendom van onze partners
(zie vooraan)

De activiteiten

	Volumes alle producten (miljoen hl)	Marktpositie	Marktaandeel	Aantal brouwerijen	Handelsnaam	Interbrew stemrechten
Amerika	23,4m					
Canada	9,5m	No. 2	43,0%	8	Labatt Brewing Company	100%
Cuba	0,7m	No. 2	31,7%	1	Bucanero	50%
Verenigde Staten	6,6m	No. 2 ⁽¹⁾	16,9% ⁽²⁾	1	Labatt USA Beck's North America	70% 100%
Mexico	6,6m ⁽³⁾				Femsa Cerveza ⁽¹⁰⁾	30%
West Europa	40,5m					
België	6,4m	No. 1	56,1%	4	Interbrew Belgium	100%
Frankrijk	2,7m	No. 3	9,8%	0	Interbrew France	100%
Luxemburg	0,2m	No. 1	40,6%	1	Brasseries de Luxembourg Mousel-Diekirch	92,9%
Nederland	2,7m	No. 2	14,7% ⁽⁴⁾	3	Interbrew Nederland	100%
Verenigd Koninkrijk	14,0m ⁽⁵⁾	No. 3	16,6%	5	Interbrew UK	100%
Duitsland	10,2m ⁽⁶⁾	No. 3	7,0%	5	Interbrew Deutschland Gilde Brauerei	100% 85,4%
Spanje	0,6m ⁽³⁾				Damm ⁽¹⁰⁾	12,6%
Italië	1,1m	No. 4	6,5%	0	Beck's Italia	100%
Export / Licenties (W-Europese filialen)	2,6m ⁽⁶⁾					N/A
Opkomende markten	34,5m					
Bosnië-Herzegovina	0,1m	No. 4	8,3%	1	Uniline	59,2%
Bulgarije	0,9m	No. 2	22,6%	3	Kamenitza	84,7%
Kroatië	1,7m	No. 1	45,9%	1	Zagrebacka Pivovara	71,9%
Tsjechische Republiek	2,6m	No. 2	13,8%	3	Prague Breweries	99,6%
Hongarije	2,3m	No. 1	30,4%	1	Borsodi Sörgyar	98,5%
Montenegro	0,3m	No. 1	60,0%	1	Trebjesa	72,7%
Roemenië	1,5m	No. 3	12,5%	3	Compania de Distributie National Interbrew EFES Brewery	96,2% 50%
Slovenië	0,4m ⁽³⁾				Union ⁽¹⁰⁾	41,2%
Servië	0,2m ⁽³⁾				Apatin ⁽¹⁰⁾	9,3%
Rusland	8,2m	No. 2	12,1%	8	SUN Interbrew	68%
Oekraïne	5,5m	No. 1	32,2%	3	SUN Interbrew	66,3%
China	0,6m 1,8m ⁽³⁾		42,0% ⁽⁷⁾	2	Nanjing Jinling Brewery Zhujiang Brewery ⁽¹⁰⁾	60% 24%
Zuid-Korea	7,9m	No. 2	42,6%	3	Oriental Breweries	50%
Namibie	0,5m ⁽³⁾				Namibia Breweries ⁽¹⁰⁾	28,9%
Export / Licenties ⁽⁸⁾	2,3m					

⁽¹⁾ In het segment "Import"

⁽²⁾ In het segment "Geïmporteerde en lokale speciaalbieren"

⁽³⁾ Pro rata volumes (volledig jaar)

⁽⁴⁾ Exclusief lokale onderaanneming

⁽⁵⁾ Exclusief Beck's volumes; inclusief Tennent's/Bass zoals geïntegreerd in het eigen filiaal; exclusief 5 weken verkoop van Carling Brewers (1,1m)

⁽⁶⁾ Inclusief volumes van Gilde Brauerei, verworven in december 2002 (4,2m in Duitsland - 0,6m in export - volledig jaar)

Internationale merken	Locale merken
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Bass	Labatt Blue, Blue Light, Kokanee, Alexander Keith's, Wildcat, Boomerang, Budweiser ⁽⁹⁾
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Cristal ⁽¹¹⁾ , Bucanero ⁽¹¹⁾
	Rolling Rock, Labatt Blue, Blue Light, Sol ⁽¹¹⁾ , Dos Equis ⁽¹¹⁾
	Carta Blanca ⁽¹¹⁾ , Dos Equis ⁽¹¹⁾ , Noche Buena ⁽¹¹⁾ , Superior ⁽¹¹⁾ , Tecate ⁽¹¹⁾
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Bass	Jupiler, Belle Vue
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Bass	Loburg
Stella Artois, Leffe, Hoegaarden	Diekirch, Mousel
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Dommelsch, Oranjeboom, Hertog Jan
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Tennent's, Boddington, Whitbread
Beck's, Staropramen	Diebels, Dimix, Haake-Beck
	Hasseröder, Gilde
	Damm Estrella ⁽¹¹⁾ , Damm Xibeca ⁽¹¹⁾ , Damm Sin ⁽¹¹⁾
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Tennent's
Stella Artois, Beck's	Ozujsko
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen	Kamenitza, Astika, Burgasko, Pleven
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Ozujsko, Izzy
Stella Artois, Leffe, Hoegaarden, Staropramen	Branik, Ostravar, Velvet, Kelt, Mestan
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen	Borsodi Sör, Holsten ⁽⁹⁾
Stella Artois, Beck's, Staropramen	Niksicko
Stella Artois, Leffe, Hoegaarden	Bergensbier, Noroc, Hopfenkönig
	Union ⁽¹¹⁾ , Fructal ⁽¹¹⁾
	Jelen ⁽¹¹⁾
Stella Artois, Beck's, Staropramen	Klinskoye, Tolstiak, Sibirskaya Korona, Bag Beer, Volzhanin
Stella Artois, Beck's	Chernigivskoye, Taller, Yantar, Rogan
Beck's	Jinling, Yali
	Zhujiang ⁽¹¹⁾ , Supra ⁽¹¹⁾ , Zhujiang Fresh ⁽¹¹⁾
Beck's, Leffe	OB Lager, Cass, Cafri, Budweiser ⁽⁹⁾
Beck's	Windhoek Export Lager ⁽¹¹⁾ , Windhoek Special ⁽¹¹⁾
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	

⁽⁷⁾ Marktaandeel in eigen activiteitenregio

⁽⁸⁾ Verkoop onder verantwoordelijkheid van het centraal internationaal departement; inclusief Beck's UK

⁽⁹⁾ Gebrouwen onder licentie

⁽¹⁰⁾ Minderheidsaandeel

⁽¹¹⁾ Deze gedeponeerde merken zijn eigendom van onze partners (zie vooraan)

Corporate governance

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 practices', transparantie en doordacht denken. De manier waarop bevoegdheden en verantwoordelijkheden 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

BEVOEGDHEDEN EN

VERANTWOORDELIJKHEDEN De Raad van Bestuur neemt de uiteindelijke beslissingen, behalve diegene die bij wet of volgens de statuten voorbehouden zijn aan 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 hij 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.

Bestuurders

Pierre Jean Everaert* – voorzitter ⁽¹⁾

Charles Adriaenssen ⁽¹⁾

Allan Chapin*

Jean-Luc Dehaene*

Bernard Hanon* ⁽¹⁾

Peter Harf*

Remmert Laan

Baron Frédéric de Mevius ⁽¹⁾

Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg

Burggraaf Philippe de Spoelberch

Kees J. Storm*

Alexandre Van Damme

Mandaat verstrijkt

2006

2006

2005

2004

2004

2005

2004

2006

2005

2004

2005

2004

Chief Executive Officer

John F. Brock

Secretaris generaal

Patrice J. Thys

* Onafhankelijk bestuurder

(1) Mandaat hernieuwbaar op 29 april 2003

STRUCTUUR Leden van de Raad van Bestuur 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. Ten minste zes bestuurders moeten onafhankelijk zijn van aandeelhouders die een beslissende of aanzienlijke invloed uitoefenen op het beleid van Interbrew. Zij worden specifiek gekozen vanwege hun bijzondere professionele deskundigheid. De huidige leden zijn:

Pierre Jean Everaert (63, Amerikaan)

zetelt sinds 1997 in de Raad van Bestuur van Interbrew. Hij is ook lid van de Raden van Bestuur van Banque Paribas PAI Group (Frankrijk), T.I.A.S. (Nederland) en Eagle Pitcher (US).

Charles Adriaenssen (46, Belg) zetelt sinds 2000 in de Raad van Bestuur van Interbrew. Hij is tevens algemeen directeur van CA&P Group (België).

Allan Chapin (61, Amerikaan) is sinds 1994 bestuurder van onze onderneming. Hij is ook algemeen directeur van Compass Investment Bank in New York.

Jean-Luc Dehaene (63, Belg), eminent Belgisch politicus en huidig vice-voorzitter van de Europese Conventie, maakt deel uit van onze Raad sinds 2001. Hij is ook lid van de Raad van Bestuur van Umicore, Telindus, Domo en Corona Lotus (België).

Bernard Hanon (68, Fransman) is bestuurder van Interbrew sinds 1990 en algemeen directeur van Hanon Associates in Parijs sinds 1986.

Peter Harf (56, Duitser) is toetreden tot de Raad van Bestuur van Interbrew in 2002. Hij is voorzitter en CEO van J.A. Benckiser, vice-voorzitter van Reckitt Benckiser in Londen, voorzitter van Coty Inc in New York, en bestuurder van Brunswick (US).

Remmert Laan (60, Nederlander) is bestuurder van Interbrew sinds 1998. Hij is senior advisor van de bank Lazard in Parijs en vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van Vedior (Nederland).

Baron Frédéric de Mevius (43, Belg) is lid van de Raad van Bestuur van Interbrew sinds 1991. Hij is algemeen directeur van Verlinvest (België), een privé-holding.

Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg (57, Belg) is bestuurder van Interbrew sinds 1981 en oefent verschillende mandaten uit binnen de groep Umicore en Delhaize (België).

Burggraaf Philippe de Spoelberch (61, Belg) is lid van de Raad van Bestuur sinds 1977. Hij is ook lid van de Raad van Bestuur van Floridienne (België) en andere privé-holdings.

Kees J. Storm (60, Nederlander) is bestuurder van Interbrew sinds 2002 en lid van de Raad van Toezicht van Koninklijke Wessanen, Laurus, KLM, Aegon en Pon Holdings (Nederland).

Alexandre Van Damme (41, Belg) is lid van de Raad van Bestuur sinds 1992 en tevens bestuurder van Patri (Luxemburg).

WERKING De Raad komt geregeld samen en zo vaak als nodig is in het belang van de onderneming. Indien zich een dringende kwestie voordoet tussen twee vergaderingen in, kan hierop onmiddellijk worden gereageerd via conference call. In 2002 heeft de Raad van Bestuur 10 gewone en 7 buitengewone vergaderingen gehouden. Deze vergaderingen vinden geregeld 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. De Raad kan alleen beraadslagen als een meerderheid van de leden aanwezig of vertegenwoordigd is. Elke bestuurder kan een ander lid van de Raad aanwijzen om hem te vertegenwoordigen en te stemmen in zijn naam. Een bestuurder kan slechts één andere bestuurder vertegenwoordigen. In 2002 was gemiddeld 90% van de bestuurders aanwezig op de gewone vergaderingen van de Raad en 70% op de buitengewone vergaderingen.

Beslissingen worden genomen bij eenvoudige meerderheid van 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 worden verleend, 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 & Business Development Committee, het Audit & Finance Committee en het Human Resources & Nominating Committee.

Corporate governance

Chief Executive Officer en Corporate Committee

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 dat onder andere beslist over belangrijke financiële transacties op korte termijn, fondsenbeheer op korte termijn, kapitaalbijdragen en vastgoedtransacties. Bovendien onderzoekt het Corporate Committee alle kwesties waarover de CEO aan de Raad aanbevelingen doet, en benoemt het alle directieleden onder het niveau van het Executive Management.

De Chief Operating Officer (COO) is lid van het Corporate Committee en voorzitter van het Operating Committee dat de activiteiten en ontwikkelingen in de verschillende regio's op elkaar afstemt. Zowel het Corporate Committee als het Operating Committee vergaderen minstens één keer per maand.

De CEO adviseert de Raad bij de benoeming van leden van de twee comités die samen het Executive Management van de onderneming vormen. In principe gaan directieleden met pensioen aan het einde van het jaar na hun 65ste verjaardag. Meer details over het Corporate Committee van Interbrew vindt u op pagina 21.

Bestuurscomités

De Raad van Bestuur wordt bijgestaan door drie formele Bestuurscomités.

Het Strategy & Business Development Committee (S&BDC) adviseert de Raad over strategie, partnerships, acquisities en desinvesteringen. Het S&BDC telt vijf leden uit de Raad van Bestuur en vier leden uit het Corporate Committee, onder wie de CEO. Het S&BDC kwam 9 keer samen in 2002.

Het Human Resources & Nominating Committee (HR&NC) adviseert de Raad over het beheer van de human resources, in het bijzonder over het toezicht op de prestaties, de planning voor de opvolging van het management en de bezoldigingen. Meer details over de rol van dit comité in verband met de vergoeding van de Raad van Bestuur en het Executive Management vindt u in de paragraaf over vergoeding op pagina's 18 en 19. Het HR&NC kwam 6 keer bijeen in 2002.

Het Audit & Finance Committee (A&FC) staat de Raad van Bestuur bij in zijn verantwoordelijkheid om de controle op de onderneming uit te oefenen, in het bijzonder met betrekking tot de rol van de commissaris en de interne audit, en de manier waarop zij samenwerken. De CEO, sommige 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 van de directeur interne audit, of indien eender welk lid hiervan het vraagt, vergadert het A&FC ook zonder hen.

Het Audit & Finance Committee handelt volgens regels die vastgelegd zijn in een handvest, dat in december 2002 voor het laatst door de Raad van Bestuur werd geamendeerd. De verantwoordelijkheden zijn hierin duidelijk omschreven.

Het management van Interbrew is verantwoordelijk voor de opstelling en de voorstelling van de financiële verslaggeving van de onderneming en waarborgt de integriteit daarvan. Het is ook verantwoordelijk voor de principes die de boekhouding en de financiële verslaggeving van de onderneming regelen, voor het interne toezicht en de te volgen procedures voor het naleven van de boekhoudkundige normen, wetten en reglementeringen. De commissaris is verantwoordelijk voor het nazicht van de jaarrekening van het bedrijf en dient zijn opinie te geven over de mate waarin de jaarrekening opgesteld is volgens de "International Financial Reporting Standards" (voordien: International Accounting Standards).

Het Audit & Finance Committee houdt toezicht op de wijze waarop het management deze verantwoordelijkheden uitoefent. Het comité wikt en weegt dus de gecontroleerde jaarrekening, en bespreekt ze met het management en met de commissaris alvorens ze aan de Raad voor te leggen. Het comité beoordeelt ook de onafhankelijkheid van de commissaris door de schriftelijke verklaring waarin hij al zijn banden met de onderneming schetst, met hem te bespreken. Het comité kwam 7 keer bijeen in 2002.

“Bass ale's rode driehoek werd in 1882 door Manet geschilderd in ‘Un bar aux Folies-Bergères’ en verschaftte het merk zijn blijk van authenticiteit.”

Corporate governance

De Raad van Bestuur kiest de leden van de drie comités uit de bestuurders, terwijl bepaalde hogere directieleden *ex officio* zetelen. De huidige ledenlijst vindt u hiernaast.

Vergoeding

Onze filosofie inzake vergoeding bestaat erin om concurrentiële en billijke vergoedingen toe te kennen die onze medewerkers motiveren en stimuleren, en die de groei van onze wereldwijde activiteiten bevorderen. Wij vragen prestaties die zich vertalen in superieure winstcijfers, voortdurende persoonlijke groei en respect voor diegenen die wij van dienst zijn. Beloningen variëren in de tijd, op basis van de bereikte resultaten en deskundigheid. Het toezicht op onze vergoeding- en beloningprogramma's wordt uitgeoefend door het Human Resources & Nominating Committee (HR&NC).

De hoogte van de beloningen wordt afgestemd op de markten waarin Interbrew actief is. De totale vergoeding (inclusief basisloon en variabel loon) koppelt prestaties aan wat gebruikelijk is bij vergelijkbare ondernemingen voor vergelijkbare functies – waarbij mediane prestaties vergeleken worden met het marktgemiddelde, en superieure prestaties met het bovenste kwartiel. Voordelen, waaronder pensioenprogramma's evenals gezondheids- en welzijnsvoorzieningen, worden genormeerd aan vergelijkbare functies en markten.

Audit & Finance Committee

Pierre Jean Everaert (voorzitter)*
Allan Chapin*
Baron Frédéric de Mevius

Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg
Kees J. Storm*

Human Resources & Nominating Committee

Pierre Jean Everaert (voorzitter)*
Charles Adriaenssen
John F Brock**

Allan Chapin*
Burggraaf Philippe de Spoelberch

Strategy & Business Development Committee

Pierre Jean Everaert (voorzitter)*
John F. Brock**
Stéfan Descheemaeker**
Burggraaf Philippe de Spoelberch
Bernard Hanon*

Peter Harf*
Luc Missorten**
Patrice J. Thys**
Alexandre Van Damme

*Onafhankelijk bestuurder

**Lid van het Corporate Committee

VERGOEDING VAN DE RAAD VAN BESTUUR Het HR&NC normeert de vergoeding van de bestuurders aan vergelijkbare ondernemingen zodat ze concurrentieel is. De vergoeding hangt samen met de tijd die besteed wordt aan de Raad en zijn diverse comités. Een vast jaarlijks honorarium gaat uit van tien vergaderingen van de Raad en het normale aantal comitévergaderingen per jaar. Dit honorarium wordt verhoogd voor elke bijkomende vergadering, of verminderd voor elke niet bijgewoonde vergadering. Het honorarium van de voorzitter is dubbel zo hoog als dat van andere bestuurders. Bovendien ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een aantal aandelenopties volgens het long-term incentive plan.

VERGOEDING VAN DE DIRECTIELEDEN Het HR&NC houdt toezicht op de vergoeding van de directieleden. Het legt de Raad voorstellen voor betreffende de vergoeding van de Chief Executive Officer (CEO) en het long-term incentive plan van de onderneming. Het keurt de voorstellen van de CEO goed over de vergoeding voor leden van de Corporate en Operating Committees, en over het individuele niveau van deelname aan het long-term incentive plan.

Het HR&NC ontvangt eenmaal per jaar onafhankelijke informatie van industrie-experts over huidige vergoedingsniveaus in relevante sectoren en regio's, om ervoor te zorgen dat de vergoeding van de directie-leden overeenstemt met de filosofie van Interbrew inzake concurrentiële beloningen. Het basisloongedeelte van de vergoeding van het Executive Management wordt jaarlijks herzien. Het is in de eerste plaats een individuele incentive, afgestemd op de mediaan voor vergelijkbare functies en ondernemingen. Het variabele loongedeelte omvat incentives op korte en lange termijn – een jaarlijkse bonus en aandelenopties. Het is in de eerste plaats een incentive gebaseerd op groei, waarbij een gemiddelde beloning wordt toegekend voor gemiddelde resultaten, en een superieure beloning voor superieure resultaten.

Het HR&NC keurt elk jaar een jaarlijks bonusplan goed. De hoogte van de uitkeringen hangt af van de gecontroleerde geconsolideerde winst vóór intresten en belastingen, en schommelt van jaar tot jaar, zowel positief als negatief, in functie van het cash rendement op het geïnvesteerde vermogen en/of marktaandeel. Deze incentive is bedoeld om alle leden van het Executive Management van Interbrew over de hele wereld voor dezelfde uitdaging te plaatsen.

Het long-term incentive plan werd voor het eerst toegepast in juni 1999. De Algemene Vergadering van aandeelhouders gaf de Raad van Bestuur toen toestemming om nominatieve inschrijvingsrechten toe te kennen aan directie- en kaderleden en in bijkomende mate aan sommige bestuurders. 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 van de gemiddelde prijs van het aandeel gedurende de 30 handelsdagen vóór het aanbod van het inschrijvingsrecht.

	Aantal aangeboden inschrijvingsrechten	Aanbiedings- datum	Uitoefeningsprijs (euro)
Bestuurders	48.600	13 juni 02	32,70
	77.112	10 december 02	21,83
Corporate Committee	35.000	13 juni 02	32,70
	600.000	10 december 02	21,83
Andere kaderleden	52.760	14 maart 02	28,87
	149.025	13 juni 02	32,70
	<u>2.010.815</u>	10 december 02	21,83
	2.973.312		

Het totale aantal uitstaande inschrijvingsrechten volgens het long-term incentive plan bedraagt 9.535.637.

	Aantal uitstaande inschrijvingsrechten	Stemrecht verbonden aan inschrijvingsrechten
Bestuurders	264.912	0,06%
Corporate Committee	1.201.604	0,28%
Andere kaderleden	<u>8.069.121</u>	1,87%
	9.535.637	

Inschrijvingsrechten hebben een looptijd van tien jaar en worden uitoefenbaar over een periode van drie jaar.

VERGOEDING IN 2002 In 2002 werden in totaal voor 1 miljoen euro vergoedingen uitbetaald aan de leden van Raad van Bestuur. De leden van het Corporate Committee ontvingen een vast salaris van 8 miljoen euro en een bonus van 7 miljoen euro. De Raad van Bestuur bood 2.973.312 inschrijvingsrechten aan volgens het long-term incentive plan.

VERGOEDING VAN DE COMMISSARIS

De Algemene Vergadering van aandeelhouders bepaalt de vergoeding van de commissaris voor zijn diensten met betrekking tot de controle van de jaarrekening. De jaarlijkse vergoeding voor deze diensten bedraagt op dit ogenblik 3,7 miljoen euro (2001: 3,0 miljoen euro), exclusief BTW. Onze commissaris is KPMG, vertegenwoordigd door Erik Helsen. Informatie over de andere opdrachten en bijbehorende honoraria van de commissaris wordt gegeven in toelichting 34 van de geconsolideerde jaarrekening.

Corporate governance

	Aantal aandelen (op 31 december 2002)	% stemrecht verbonden aan door de onderneming uitgegeven aandelen
1. Stichting Interbrew	275.056.026	63,72%
2. Fonds Interbrew Baillet-Latour	3.370.800	0,78%
3. Fonds Verhelst	4.494.000	1,04%
	282.920.826	65,54%

EMPLOYEE SHARE PURCHASE PLAN

(ESPP) In 2000 en 2001 hebben wij een aandelenaankoopplan ingevoerd waardoor de meeste werknemers over de hele 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. Als gevolg daarvan zijn de werknemers vandaag eigenaar van 0,15% van het kapitaal van de onderneming. Het plan werd niet hernieuwd in 2002.

Andere punten

FINANCIËLE BELANGEN BIJ

TRANSACTIES Onze bestuurders, leden van het Executive Management en de commissaris hebben bij geen enkele transactie van Interbrew met ongebruikelijke voorwaarden financiële belangen gehad. Een verslag over belangenconflicten (volgens Belgisch recht) wordt gegeven in toelichting 34 van de geconsolideerde jaarrekening. Transacties met bestuurders en leden van het Corporate Committee worden besproken in toelichting 31.

DIVIDENDEN Ons beleid terzake is en blijft om het grootste deel van onze winst te bestemmen voor de financiering van onze toekomstige groei. Wij zijn van plan om tussen 25% en 33% van onze nettowinst uit gewone bedrijfsuitoefening als dividend uit te betalen.

MILIEU-, GEZONDHEIDS- EN

VEILIGHEIDSBELEID Wij verbinden ons ertoe om onze activiteiten uit te voeren op

een sociaal verantwoorde manier, teneinde de veiligheid van onze werknemers, aandeelhouders, klanten en het milieu te beschermen. In 2001 is een nieuw EHS-plan (environment, health and safety of milieu, gezondheid en veiligheid) opgemaakt, waarin de grondbeginselen uiteengezet worden waaraan wij ons overal ter wereld willen houden. Het is een leidraad voor alle personeelsleden, in het bijzonder voor het management en de EHS-medewerkers. Kernpunten van dit document zijn de voortdurende verbetering van onze EHS-prestaties, het voldoen aan wettelijke normen, overleg met personeel en met overheidsinstanties, het bepalen van concrete en duidelijk omliggende doelstellingen en het vastleggen van de verantwoordelijkheden van werknemers en management.

Aandeelhoudersstructuur

Uit de recentste bekendmaking van belangrijke deelnemingen op 31 december 2002, verricht volgens de Belgische wetgeving, blijkt dat drie in overleg handelende organisaties 282.920.826 gewone aandelen van de onderneming in hun bezit hebben, zoals hierboven uiteengezet.

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 vóór

30 juni 2004. Na die datum dienen zij een opzeggingstermijn van 12 maanden te respecteren.

Certificaathouders van elke klasse (A, B of C certificaten) zijn echter te allen tijde vrij (onder voorbehoud van eventuele toepasselijke beperkingen in de lock-up periode) hun certificaten om te ruilen voor aandelen, zolang ondermeer het aantal bestaande certificaten van elke klasse niet onder de 84 miljoen (of 252 miljoen voor de drie klassen samen) zakt.

Stichting Interbrew kan alleen worden ontbonden als zij geen gecertificeerde aandelen meer zou bezitten, 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. Deze afspraken behelzen dat deze drie organisaties vóór 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

Raymond Boon-Falleur
Jacques Thierry
Baron Paul De Keersmaecker

Who's who: het corporate committee

John F. Brock

CHIEF EXECUTIVE OFFICER

John F. Brock (54, Amerikaan) is de nieuwe Chief Executive Officer van Interbrew sinds februari 2003 en brengt 20 jaar ervaring in de wereldwijde drankenindustrie mee naar onze onderneming. Hij deed gedurende 11 jaar bedrijfservaring op bij Procter & Gamble, alvorens in 1983 over te stappen naar Cadbury Schweppes North America. Na diverse kaderfuncties in verschillende regio's te hebben uitgeoefend, werd hij lid van de Raad van Bestuur en in 1996 benoemd tot algemeen directeur van de globale drankenactiviteit van de groep. Door zijn succes in deze functie werd hem nadien ook de verantwoordelijkheid toevertrouwd voor de snoepgoedactiviteiten van Cadbury Schweppes en werd hij in 2000 Chief Operating Officer. Het prestige dat hij geniet bij zijn collega's bezorgde hem in 2000 de onderscheiding "Executive of the Year" van de Amerikaanse drankensector.

Hij heeft in belangrijke mate bijgedragen tot de interne en externe groei van Cadbury Schweppes. Hij leidde de uitstekende groei van de snoepgoedactiviteiten in de kernmarkten van de onderneming – het Verenigd Koninkrijk, Ierland en Australië – en speelde ook een actieve rol in de acquisities van Dr Pepper/Seven Up en Snapple in de VS, en van Orangina en Hollywood Chewing Gum in Frankrijk.

John F. Brock heeft de voorbije zeven jaar in Europa gewoond. Hij is non-executive director van Reed Elsevier plc en bestuurder van de President's Advisory Board van het Georgia Institute of Technology.

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 Voedingswetenschappen 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

CHIEF LEGAL & CORPORATE AFFAIRS OFFICER AND 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.

Peter Vrijssen

CHIEF HUMAN RESOURCES OFFICER

Geboren in 1954; Master in Organisation Development (universiteit Tilburg). Bekleedde diverse internationale HR-functies bij General Electric, Royal Packaging Van Leer en Metro/MAKRO. In dienst van Interbrew als Chief Human Resources Officer sinds 2003.

Focus op consumenten en klanten

De 40 miljard
momenten van genot

“Stella Artois, een bier uit miljoenen met een rijke traditie, is goed op weg om de harten van consumenten over de hele wereld te winnen.”

Het verhaal van de merken

Inleiding

Jaarverslagen gaan gewoonlijk over de acties die een bedrijf onderneemt. Maar de echt belangrijke acties zijn de acties die individuele consumenten ondernemen. Ons succes kan slechts vanuit één punt vertrekken: van mensen die beslissen dat zij ons bier willen kopen. In die zin zijn consumenten de motor van onze activiteiten. Onze job is hen ertoe aan te zetten om voor ons te kiezen, omdat ze weten welk genot ze mogen verwachten. Onze activiteit gaat in wezen over de zowat 40 miljard momenten van genot, telkens als een consument een van onze merken drinkt en de fysieke voldoening en het emotionele welbehagen voelt dat hij of zij met onze bieren associeert.

De miljoenen hectoliters die wij elk jaar produceren, volstaan ruimschoots om elke persoon op aarde zes glazen bier te laten drinken. Maar achter de grote getallen staan alleen individuen. Wij zien elk merk als een merk van één persoon, niet als een merk van een miljoen of zo bierdrinkers. Elke consument kiest voor zichzelf en al onze energie gaat naar het smeden van een band met dat individu. Wij houden van onze merken en proberen ze te delen met de wereld. In dit gedeelte brengen we verslag uit over het verloop van dit liefdesverhaal.

Inleiding tot onze wereldwijde merken

In de loop van 2002 hebben we onze wereldwijde merken nauwkeuriger ingedeeld. Om hun rol binnen Interbrew en de verschillende soorten ondersteuning die ze vereisen duidelijker te maken, hebben we ze in drie groepen verdeeld. Ten eerste zijn er de wereldwijde succesmerken, Beck's en Stella Artois. Zij zijn onze onmiddellijke prioriteit, als merken die zich vandaag reeds sterk doorzetten en die volledige marktondersteuning en aandacht zullen krijgen aangezien ze hun aanwezigheid nog van maand tot maand vergroten. Vervolgens komen de wereldwijde strategische speciaalmerken, Hoegaarden en Leffe. De prioriteit is hier om voor deze merken een duurzame reputatie op te bouwen, naarmate hun buitengewone kwaliteiten geleidelijk ontdekt worden in landen over de hele wereld. Deze merken vereisen een geduldige aanpak en een subtiel gevarieerde marketingondersteuning. Ten slotte hebben we de merken met internationaal potentieel, een groep waartoe momenteel Bass ale en Staropramen behoren, maar die kan worden uitgebreid naarmate onze activiteiten zich ontwikkelen. Deze merken zullen selectief op de markt worden gebracht in landen waar ze door hun kwaliteiten een sterke aanhang kunnen behalen.

De wereldwijde succesmerken

BECK'S Dit is een merk dat de wereld aan zijn voeten heeft. Het verhaal van Beck's binnen Interbrew is pas begonnen. Als lokaal luxebier heeft het op zijn thuismarkt, in dezelfde deskundige handen als voorheen, een reuzensprong gemaakt. Op zijn voornaamste uitvoermarkt, de Verenigde Staten, zorgde de onzekerheid omtrent de integratie van het merk in Labatt USA voor een moeilijk overgangsjaar. Toch is de verjonging van het merk aan de gang, steunend op een sterke bekendheid en een lange traditie. In Italië en Spanje is Beck's geïntegreerd in de activiteiten van Interbrew. Op deze markten stegen de volumes gestaag.

In de rest van de wereld werden voorbereidingen getroffen om het merk in de Interbrew-organisatie op te nemen. In Canada bijvoorbeeld werden de verkoop-, marketing- en distributierechten voor Beck's verworven. Beck's werd begin juni geïntegreerd in de Oland Speciality Beer Company en maakte er een veelbelovende start. Op onze andere markten is Beck's een belofte voor 2003. Samen met onze markten nemen ook de opportuniteiten toe voor het merk.

Interbrew kon Beck's naast zijn bestaande platforms ook het potentieel van bestaande partners aanbieden. De eerste resultaten van zulke samenwerking kwamen uit Turkije. Onze partner in Roemenië, Efes, is de grootste brouwer van Turkije, met een marktaandeel van 78%. In april sloten we met Efes een licentieakkoord voor de productie van Beck's in Turkije en Noord-Cyprus. Efes heeft een uitstekend distributienet voor zowel de horeca als de grootdistributie, en de eerste verkoopresultaten waren zeer positief.

Beck's is het internationale merk dat onklopbare herkomst combineert met grote bekendheid en ongerealiseerd potentieel. Onze eerste maanden als eigenaar hebben onze gretigheid voor de taak die voor ons ligt alleen maar doen toenemen.

STELLA ARTOIS Stella Artois is een bier uit duizend, een monument van traditie, klasse en smaak. Het is pas vier jaar geleden dat we Stella Artois hebben uitgekozen als internationaal vlaggenschip voor de hele wereld. In die regio's waar het reeds aanwezig is, stegen de volumes vorig jaar opnieuw, ditmaal met 10,7%. Typisch voor dat succes was de reactie in de Verenigde Staten. Stella Artois is uit het niets opgeklommen tot het meest gewilde biermerk van New York. Zonder uitbreiding van het distributienet verdubbelde het vorig jaar zijn volume tot meer dan 80.000 hectoliter. Het is daarmee het snelst groeiende bier uit de top-50 van ingevoerde merken in de VS.

In het Verenigd Koninkrijk is Stella Artois een fenomeen. In Engeland en Wales hebben we opnieuw een groei met twee cijfers gerealiseerd. De smetteloze afkomst van het merk wordt benadrukt elke keer dat iemand binnenstapt in een van de 16.000 verkooppunten waar het kwaliteitsprogramma is ingevoerd en een perfect getapt glas bier krijgt voorgezet. De reden waarom de nieuwe literfles met zware reliëfopdruk, ondanks de meerprijs, zo goed verkoopt, is dat ze op tafel onweerstaanbaar doet denken aan een goede fles wijn.

Naar de toekomst toe zien we heel wat potentieel voor het merk in Schotland. De uitspraak in de Bass-acquisitie, die ons toeliet om Tennent's in Schotland te behouden, schonk ons het distributienetwerk dat Stella Artois ontbeerde. We hebben de twee samengevoegd en de resultaten overtroffen de verwachtingen. Het merk is nu verkrijgbaar in meer dan 1000 verkooppunten in Schotland, evenals 200 in Noord-Ierland en de omgeving van Dublin. Het indrukwekkende resultaat in al deze regio's droeg bij tot een andere mijlpaal voor Stella Artois in het VK, waar ons volume voor de eerste maal 5 miljoen hectoliter bereikte.

In Centraal-Europa was Stella Artois het eerste internationale kwaliteitsbier en nog altijd het meest prestigieuze. In Oost-Europa staat het merk nog maar aan het begin. Het groeit echter snel in zowel Rusland als Oekraïne, met meer dan een verdubbeling van zijn verkoopvolumes die nu ongeveer het niveau van de VS bereiken. Ten slotte presteerden ook onze licentiehouders in Australië en Nieuw-Zeeland uitstekend met sterke volumestijgingen van 40%.

Het verhaal van de merken

De wereldwijde strategische speciaalmerken

De geschiedenis leert ons dat speciaalmerken een levenscyclus hebben die zich langzaam ontwikkelt. Merken die vandaag beloftevol zijn, kunnen over tien jaar tot de topmerken behoren. En interessante ontdekkingen van vandaag kunnen op hun beurt uitgroeien tot beloftes. Met onze twee wereldwijde strategische speciaalmerken, Hoegaarden en Leffe, nemen we de lange weg van langzame groei. We geloven in de strategie om ze op de juiste manier te lanceren en de consument de tijd te laten om ze te ontdekken, zonder forceren. Waar het merk nog niet bestaat, verspreiden we het café per café, winkel per winkel, krat per krat, consument per consument. Mond-aan-mondreclame via vrienden of burens is de meest overtuigende reclame. Dat is de manier om een marktaandeel van betekenis te verwerven dat standhoudt.

Het succes van Stella Artois op zijn nieuwe markten, zoals de VS, opent de deur voor Hoegaarden en Leffe. Voor de smaakbewuste consument zijn deze authentieke bieren nieuwe pareltjes om uit te proberen, afkomstig van dezelfde brouwersfamilie. Het is als zoeken naar andere boeken van een nieuwe auteur die men pas ontdekt heeft. We stellen ook vast dat zowel horecazaken als handelaars bereid zijn om deze merken te proberen, na het succes van Stella Artois gezien te hebben. De absolute verkoopcijfers zijn in verhouding nog klein, maar zowel Hoegaarden als Leffe zijn het voorbije jaar sterk gegroeid in Noord-Amerika, met volumestijgingen van 32%.

Onze sterkte op gevestigde en groeiemarkten is dat we mensen voortdurend iets nieuws aanbieden. Naarmate de welvaart in een land toeneemt, of de keuze uitgebreider wordt, is onze portefeuille als een merkontoren die mensen kunnen bestijgen. Maar ook dan neemt het zaaiproces heel wat tijd in beslag. Daarom hebben we besloten om onmiddellijk van start te gaan in landen waar deze merken nog niet aanwezig waren, ook al is het in slechts 20 bars of cafés.

In het VK begint het zaad goed wortel te schieten, met Hoegaarden dat in het zevende jaar na zijn lancering zijn groei met twee cijfers voortzet. Leffe, dat pas sinds dit jaar in handen is van Interbrew UK, slaagde erin een nieuwe retailprijs te bedingen en deed het beduidend beter dan Hoegaarden in zijn eerste jaar. En aangezien Hoegaarden nog steeds voorop ligt op de resultaten die Stella Artois na zeven jaar bereikt had, laten beide merken het beste verhopend voor de toekomst. Over heel West-Europa consolideerde Hoegaarden zijn leiderspositie in het segment van het witbier en bleef Leffe groeien in een historisch jaar. Het merk onderstreepte zijn opmerkelijke traditie met de viering van de 850ste verjaardag van de abdij van Leffe (in de stad Dinant, België).

Het Belgische biererfgoed vormt een aantrekkelijke omlijsting om het verhaal van de speciaalbieren te vertellen. Dit erfgoed wordt tot leven gebracht in de 45 Belgian Beer Cafés in grote steden over de hele wereld – een uitstalraam voor de merken en een plek om te ontdekken.

Vorig jaar werden nieuwe Belgian Beer Cafés geopend in zes landen, waaronder Tsjechië, Hongarije en Roemenië. Het succes van dit concept werd bevestigd in Nieuw-Zeeland dat in 2002 zijn vierde, vijfde en zesde café opende. En welk van de vele duizenden cafés en pubs in Australië won in 2002 de prijs van 'pub of the year'? Ons Belgian Beer Café in Adelaide.

Merken met internationaal potentieel

Staropramen demonstreert elk jaar meer van zijn potentieel. Sinds de turn-around in Tsjechië in 2001 heeft het nog geen tekenen van verzwakking getoond. Het merk steeg vorig jaar met 3,6% en dreef zijn volumes op tot boven de drempel van een miljoen hectoliter. De komende jaren zal het grensoverschrijdende potentieel van dit merk meer systematisch worden geëxploiteerd.

Bass ale is een bier dat teruggaat tot de prille begintagen van de merkpositionering. Manet schilderde de beroemde rode driehoek in 1882 op zijn doek "*Un bar aux Folies-Bergères*", en dat merkteken van authenticiteit heeft het merk sindsdien nooit meer verlaten. In de VS doet de verkoop het momenteel zo goed dat het merk er meer volume omzet dan in zijn thuisland, het VK, de bakermat van de ale-bieren. We zien de toekomst in Noord-Amerika dan ook vol vertrouwen tegemoet. Het merk heeft een sterke start genomen binnen de Oland Speciality Beer Company in Canada, en zal in de VS vanaf juli 2003 opnieuw in onze handen komen.

“Mond-aan-mondreclame, de aanbeveling van een vriend is het meest overtuigende argument om Hoegaarden te ontdekken.”

Het verhaal van de merken

Onze lokale merken van een miljoen hectoliter

Ons model van wereldwijde en speciaalbieren kan zich slechts succesvol ontwikkelen als het geschraagd wordt door lokale merken. Interbrew heeft momenteel 18 lokale merken van een miljoen hectoliter, zonder de merken mee te tellen waarin we een minderheidsaandeel hebben. Zij zijn de ruggengraat van onze activiteiten. Ze leveren een breed distributieplatform en maken schaalvoordelen mogelijk. Maar vooral, het zijn lokale merken voor lokale bierdrinkers.

Hoe blijven we in contact met de lokale consumenten? Wat heeft een wereldwijde onderneming gemeen met mannen in hemdsmouwen, werkende moeders, zorgverstrekkers, gepensioneerde echtparen of jonge kaderleden? Als we tot dusver in deze opdracht geslaagd zijn, is het door dat ene grote idee van ons – we zijn The World's Local Brewer®. Die uitdrukking blijft hangen bij de mensen, omdat de meeste mensen nog altijd honkvast blijven leven nabij de plaats waar ze geboren zijn. Mensen houden ervan een lokaal leven te leiden. Door dat aspect van vertrouwdeheid te benadrukken, kunnen we onze merken doen groeien.

UITBLINKERS OP DE MARKT Jupiler staat zowat model voor het perfecte lokale merk. Het heeft een enorme achterban in België en is zo'n geliefd bier dat het bijna onvoorstelbaar is dat het er elk jaar in slaagt zijn aanhang nog te vergroten – in een land waar het drinken van een variëteit aan bieren deel uitmaakt van de cultuur. En toch doorbrak het vorig jaar een nieuwe grens door met een volumestijging van 1,3% uit te komen boven de 3,5 miljoen hectoliter.

In Centraal-Europa zette het Kroatische merk Ozujsko eveneens een fraaie prestatie neer, met een volumestijging van 2,1%. Zijn sterke marktpositie stelde ons in staat een alcoholvrije versie te introduceren, Ozujsko Cool. Een ander geliefkoosd merk in de regio is Borsodi Sör, dat in 2002 zijn leidende positie als dé pils van Hongarije bevestigde. Een gestage groei in Boedapest en de succesvolle lancering van de "big brother"-statiegeldfles van één liter in september droegen ertoe bij om zijn marktaandeel nog verder te verhogen in de sector van de merkbieren. De sterkste prestatie ten slotte in Oost-Europa werd geleverd door Chernigivski in Oekraïne. Dit merk had zichzelf reeds opgeworpen als Interbrew's snelst groeiende merk in 2001. Vorig jaar bereikte het ondanks zijn brede basis een nog hogere piek met een volumetoename van 54%.

DE KRACHT VAN DE PORTEFEUILLE

Interbrew is in de eerste plaats een portefeuillespecialist en de kracht van die portefeuille blijkt duidelijk uit sommige van onze andere successen in 2002. Bij Labatt USA stegen de ingevoerde merken op het niveau van het importsegment en lagen de prestaties voor de locale speciaalbieren boven het gemiddelde. Opmerkelijk waren ook de turnaround van Rolling Rock, de aantrekkingskracht van de Blue-familie, en de opgang van Tecate.

In Schotland werd onze portefeuille geweldig versterkt met de komst van Stella Artois. Naast deze nieuwkomer blijft Tennent's een sterke marktleider in het pilsbiersegment met een marktaandeelstijging van 2,7%.

Cass was de ster van onze Koreaanse portefeuille en verhoogde zijn marktaandeel met nog eens 2,2 punten tot 20%. In vergelijking daarmee bleef het totale marktaandeel van de OB Lager dalen. Dit werd voor een deel gecompenseerd door de groei van Cafri en Budweiser, de twee merken die onze Zuid-Koreaanse portfolio aanvullen.

De Canadese markt kende een verschuiving ten gunste van onze premium/invoermerken. Deze merken, waartoe Stella Artois, Beck's en Alexander Keith's behoren, realiseerden een groei met twee cijfers. Vooral Alexander Keith's bevestigde zijn bredere populariteit met een volumestijging van 19%. Deze verschuiving op de Canadese markt naar luxebieren ging echter ten koste van het pilssegment. Als gevolg daarvan ging Labatt Blue, een van de sterkhouders in dit segment, achteruit. Het merk groeide evenwel in Quebec en staat gepland voor een herlancering in 2003.

Het verhaal van de dienstverlening

De dialoog met de consument

MERKPERSOONLIJKHEID Een merk is als een beroemdheid — een publieke persoonlijkheid met faam en fans. Wat is er allemaal nodig om die persoonlijkheid te definiëren, te ontwerpen, tot leven te brengen en in stand te houden? Wij hebben de beste kennis binnen de onderneming samengebracht, gecodeerd en ter beschikking gesteld van al onze landen. Krachtige instrumenten om die kennis over te dragen zijn de workshops rond merkidentiteit. Vorig jaar vonden tien zulke workshops plaats. Het ging telkens om tweedaagse sessies voor een twaalfstal sleutelpersonen die de bewakers zijn van het merk. Uitgaand van een gestructureerd model waren de discussies erop gericht de band met de consument te vinden. Een van de eerste kandidaten voor een workshop was Rolling Rock, een merk dat 9,7% volume verloor in 2001. De analyses resulteerden in een hertekende verpakking, nieuwe reclamespotjes op de nationale TV-zenders en een drastische verbetering van de testresultaten. Voor het eerst in tien jaar groeide het merk in zijn kerngebied in het noordoosten, en steeg ook de distributie. Het volumeverlies van 2001 werd omgezet in een volumegroei van 5,3% in 2002, met een versnellende tendens.

AANTREKKELIJKE RECLAME Persoonlijkheid is de sleutel tot een merk en over de hele wereld winnen we prijzen voor de manier waarop we die persoonlijkheid portretteren. De EFFIE Awards, gesticht door de American Marketing Association, zijn de meest prestigieuze internationale onderscheidingen in de marketingwereld. Bij de toekenning van de eerste EFFIE Award in Hongarije won Borsodi de tweede prijs voor drankreclame. In Tsjechië behaalde de laatste campagne voor Staropramen de EFFIE Award als meest geslaagde binnenlandse reclamecampagne. Stella Artois heeft in de loop der jaren tal van prijzen gewonnen. In 2002 won het merk zijn eerste award in Nieuw-Zeeland en zette het zijn zegetocht in het VK voort. De reclamecampagne voor Stella Artois met het fameuze tv-spotje *Good Doctor* veegde iedereen van tafel. Onder de hoofdprijzen in vier competities vermelden we de Gouden Leeuw voor alcoholreclame op het Festival van Cannes en de Grand Prix van de Britse tv-reclame.

DOELMATIGE MEDIA-AANWEZIGHEID

Vorig jaar voerden we een striktere discipline in voor media-uitgaven, door oorspronkelijke uitgangspunten in vraag te stellen en elke uitgave te beoordelen op haar maximale rentabiliteit voor onze activiteiten. Het gebruikte model van territoriumtoewijzing om het budget te verdelen, gebaseerd op wat de meeste weerklank zou vinden bij de consument, realiseerde zulke verbetering in doelmatigheid in de VS dat de marketing-uitgaven door de sector stelselmatig overschat werden.

Meer keuze voor de consument

Innovatie leidt tot meer variëteit, keuze en comfort voor de consumenten. Wat handige verpakkingen betreft, hebben we een grote stap voorwaarts gezet met herbruikbare PET-flessen van groot formaat. Dit formaat werd ingevoerd in Rusland, Bulgarije en Roemenië, als eerste stap in een expansieprogramma dat aangedreven wordt door technische voorsprong. Daarnaast zullen de nieuwe decoratietechnieken, ontwikkeld door ons R&D-programma, zorgen voor een betere differentiatie tussen onze merken, zowel in glas als PET of blikjes.

Het vinden van nieuwe manieren om consumenten te plezieren, als onderdeel van onze toegenomen aandacht voor interne groei, heeft een nog hogere plaats gekregen op onze agenda. In elk land zijn er innovatieraden opgericht. Centraal-Europa is een goed voorbeeld voor het tempo van die verandering, met elk land dat drie tot vier innovaties per jaar introduceert – op het gebied van het product, het productieproces, de verpakking of de toegang tot de markt. Het succes van de literflessen in Hongarije toonde de vraag naar grote formaten aan. We breidden ook de keuzemogelijkheden voor de consumenten uit met multipacks, nieuwe flesformaten, blikjes met reliëfopdruk en draaisluitingen. De regio is ook gretig om nieuwe dranken te leren kennen. Onze merktoren wordt hoger naarmate de welvaart en de verfijning van de consumenten toenemen. In 2002 hebben we gereageerd toen we zagen dat de consumenten in Roemenië klaar waren voor amberkleurige bieren, en we voorzagen ook meer ruimte voor alcoholvrije merken. De NA-versie van Stella Artois werd goed onthaald in Hongarije en Roemenië, en we introduceerden een alcoholvrij basismerk in Bosnië-Herzegovina, Kroatië en Roemenië, na het idee in 2001 te hebben uitgetest met Borsodi Sör in Hongarije.

Toegang tot de markt

Interbrew voert wereldwijd een gemeenschappelijke aanpak in voor zijn verkoop- en distributiemethodes, om te komen tot een bevoorrechte leveranciersrelatie met consumenten, op welke plaats we ook handel drijven. De ingevoerde basisregels van categoriebeheer hebben uitstekende resultaten opgeleverd in Centraal- en West-Europa, en worden nu toegepast in Korea. Het streven naar verruimde kanaalpenetratie leidde tot verschillende initiatieven, waardoor onze merken in West-Europa nieuwe verkooppunten vonden in tankstations, videotheken en nachtwinkels. Door onze dienstverlening aan horeca-

klanten en kleinhandelaars te verbeteren, wordt de band tussen het internationale en lokale niveau aangehaald. Wereldwijde 'best practices' gekoppeld aan inzichten ter plaatse leverden voordelen op over de hele lijn – wat betreft internetbestellingen, activiteitsondersteuning, gespecialiseerde software, gezamenlijke promoties of distributiekkanalen. Door het leidersteam dat verantwoordelijk is voor verkoop en marketing te versterken willen we in dit domein van onze activiteiten een versnelde ontwikkeling realiseren.

Focus op financiële prestaties

De miljoenen die de voorspoed
van de onderneming verhogen

“Lefte ontdekken is zoals het genoeg een nieuw
boek te beginnen van je liefkoosde auteur.”

Wereldwijde resultaten in 2002

Amerika

CANADA Een gezonde activiteit in een aantrekkelijke marktstructuur zorgde voor sterke prestaties. De marktgroei in het segment van import- en luxebieren verbeterde onze mix en verhoogde, samen met de taktische prijsverhogingen in de meeste provincies, onze EBITDA. De verschuiving weg van pilsbieren beïnvloedde Labatt Blue, maar was gunstig voor een aanhoudend sterke groei van de Oland Speciality Beer Company. Alexander Keith's en Stella Artois gingen uitstekend vooruit, terwijl Beck's een sterke start nam in zijn eerste paar maanden nadat we managementcontrole over het merk hadden verworven. Beck's is een

versterking voor een portefeuille die ook werd uitgebreid om voordeel te halen uit de marktmogelijkheden. Een licentie-overeenkomst voor het merk Busch van Anheuser-Busch gaf ons vanaf november toegang tot het goedkopere segment en in juni lanceerden we ook een nieuw merk, Pur Source, in het segment van de gearomatiseerde alcoholische dranken.

De mogelijkheden voor kostenbesparingen werden in toenemende mate gerealiseerd en er werden nieuwe onderhandelingen gevoerd over omvangrijke arbeidsovereenkomsten. In onze brouwerij van London Ontario moesten we overgaan tot een lock-out. Hierdoor bereikten we flexibeler werkvoorwaarden, een betere kostenstructuur voor de toekomst en een sterkere positie voor toekomstige onderhandelingen. Hoewel de brouwerij van London een aanzienlijk deel van ons volume produceert, hebben we dit door een goede voorafgaande planning kunnen opvangen in de rest van het netwerk zodat er nooit tekorten zijn geweest voor de consument.

VS De voorbije jaren zijn de volumes in het segment van importbieren explosief gegroeid. Het groeitempo is pas nu aan het vertragen omdat de basis zo veel groter is. Vorig jaar hebben we een sterke prestatie geleverd in onze kernbusiness Labatt USA, met een mooie rendementsstijging. Onze volumes stegen met 6,3%, wat op het niveau is van de groei in het invoersegment, waar de drie pijlers van onze activiteiten het goed gedaan hebben. Onze Canadese merken stegen met 3,6%, de Mexicaanse merken met 8,1% en onze Europese merken met 48,6%. Hoogtepunten waren de groei met twee cijfers van Tecate, het herstel (turnaround) van Rolling Rock dat een achteruitgang van 9,7% in 2001 omzette in een groei van 5,3% vorig jaar, de verdubbeling van de volumes van Stella Artois, en de blijvende populariteit van de

Blue-familie. Blue Light realiseerde nog eens 19,7% groei op een reeds aanzienlijke basis.

Het debuut van Beck's was een verhaal van geleidelijke verbetering na een volumedaling tijdens de eerste jaarhelft. Die opwaartse trend bewijst het toenemende vertrouwen van de grootdistributie in de aantrekkelijkheid van Beck's voor de Amerikaanse consument. Wat Bass betreft, hebben we de rechten verworven om de controle over het merk in de VS uit te oefenen vanaf juli 2003. Onze portefeuille omvat nu het tweede importbier uit Mexico en de eerste importbieren uit Canada, Duitsland, België en het VK.

CUBA 2002 was een moeilijk jaar voor de lokale economie, doordat het toerisme de negatieve gevolgen ondervond van de tragedie van 11 september en van enkele zware orkanen. Hiermee rekening houdend presteerde onze Bucanero-activiteit behoorlijk, met verhoogde volumes en een verbeterde distributie voor ons topmerk Cristal. In februari werd onze joint venture voor nogmaals 30 jaar verlengd, wat ons in staat zal stellen onze activiteiten verder te ontwikkelen. De overeenkomst geeft ons de toelating een brouwerij van 1,5 miljoen hectoliter te bouwen buiten Havana en een nationaal bierdistributienetwerk in Cuba op te zetten.

West-Europa

BENEFRALUX We registreerden goede prestaties in België, Nederland en Frankrijk, en boekten vooruitgang in Luxemburg. In Frankrijk zorgden de goede prestaties van Hoegaarden en Leffe, en de prijsverhoging van Stella Artois voor een verbetering van onze inkomsten. Een hoger marktaandeel en verbeterde prijszetting kenmerkten het jaar in Nederland, waar we met succes het merk Dommelsch Ice hebben gelanceerd. België kende een goed jaar, met een opmerkelijke kosten- en distributieverbetering. We versterkten onze marktpositie dankzij de opnieuw gestegen marktaandelen van Jupiler en Leffe.

VK De biermarkt in zijn geheel kende slechts een marginale groei, hoewel de volumes voor pils stegen met 3,5% en het thuisverbruiksegment met 8,5%. Interbrew heeft het grootste percentage van alle grote brouwers voor zowel pils (77% van onze volumes) als thuisverbruik (45% van onze volumes). 2002 was een goed jaar voor zowel winst als marktaandeel. We behielden ons aandeel in het krimpende horeca-segment en vergrootten het in de groeiende thuisverbruiksector.

Om onze merken op de meest efficiënte manier aan onze klanten te leveren, hebben we onze logistiek geherstructureerd door de secundaire distributie uit te besteden. Zo'n 1.500 werknemers zijn verhuisd naar Tradeteam, onderdeel van de Excel-groep, een specialist in internationale logistiek. Met de nieuwe organisatie kunnen we meer klanten bereiken en hen een goede service geven tegen een voordeligere prijs. We bereidden ook de toekomst voor door een licentieovereenkomst te sluiten met Lion Nathan voor het verdelen van Castlemaine XXXX in januari 2003, daar het contract met Heineken bijna afliep. We sloten ook een contract voor het brouwen, de marketing en distributie van Murphy's Irish Stout.

DUITSLAND Onze globale resultaten waren uiterst positief, met een verbeterde prijszetting en een volumestijging op een dalende markt. Beck's ging sterk vooruit met een totale volumegroei van 7,8%. Diebels Alt verloor volume als marktleider met 62% aandeel in de verouderende Altbier-categorie, maar DIMIX maakte een mooie vooruitgang en verdubbelde bijna zijn volume in zijn tweede jaar. De integratie van Beck's en Diebels in Interbrew werd in een recordtijd voltooid. De herschikking van functies, het structureren van de organisatie en het selecteren van mensen verliepen naar wens. Iedereen kon zien dat het een objectief proces was dat op transparante wijze verliep – een casestudy voor toekomstige integraties.

Wereldwijde resultaten in 2002

ELDERS In Italië werden de organisaties van Beck's en Bass ale samengevoegd tot een activiteit van meer dan een miljoen hectoliter. De markt groeide, vooral in het luxesegment waarin we actief zijn, en Beck's zette zijn lange opwaartse beweging voort. De integratie van onze activiteiten gaf ons een sterk platform in een land waar we nu een reële opportuniteit voor onze merken hebben bereikt. Onze positie werd verder versterkt met de terugkoop van Stella Artois, dat tot dusver onder licentie werd gebrouwen. Deze transactie werd effectief vanaf maart 2003. Ten slotte presteerde ook onze uitvoeractiviteit bevredigend met een volumegroei en een verbeterde mix tussen vooruitgang op specifieke doelmarkten en directe activiteiten in antwoord op eenmalige bestellingen. Deze gedecentraliseerde uitvoereenheden werden gereorganiseerd in één enkele eenheid, vanaf 2003 in Bremen, Duitsland, gevestigd, met één gezicht naar de klant, één verkoopteam en sterk verbeterde distributie en logistiek.

Groeimarkten

CENTRAAL EUROPA In een regio die een brede waaier van markten omvat, delen wij onze landen in drie groepen in. Eerst zijn er de meer ontwikkelde landen: Tsjechië en Hongarije. Kroatië zit op het snijvlak met de tweede groep, de groeimarkten van Bulgarije en Roemenië. De derde groep zijn

groeimarkten die politiek nog onstabiel zijn: Bosnië-Herzegovina en Montenegro. We deden het goed in de meer ontwikkelde landen, behaalden aanvaardbare prestaties in sommige van de moeilijkere omgevingen, en hadden het beter kunnen doen in twee andere landen: Bulgarije, dat besproken werd in de Brief aan de Aandeelhouders, en Montenegro, waar we een goede start namen maar leden onder een lange staking in de zomer hoewel onze werknemers vier keer meer ontvingen dan het gemiddelde loon.

De vooruitgang van vorig jaar werden gekenmerkt door innovatie. Dit was cruciaal in Roemenië waar de macro-economische omstandigheden moeilijk zijn. We hebben onze prijszetting moeten aanpassen. Innovatie deed ons marktaandeel in Kroatië met 3 procentpunt toenemen tot 45,9%. Ook in Tsjechië nam ons marktaandeel toe. We presteerden sterk in dit land, ondanks de overstromingen die onze activiteiten een tijdlang vertraagden. In Hongarije ten slotte behaalden we uitstekende resultaten, met 30,4% groei van ons marktaandeel en een sterke winststijging.

OOST-EUROPA In onze Brief aan de Aandeelhouders hebben we uiteengezet voor welke uitdaging we in Rusland stonden tijdens de voorbije zomer. Met een herschikt managementteam onder een nieuwe country general manager gingen de prestaties in het laatste kwartaal opnieuw in stijgende lijn, met een volumegroei van twee cijfers en een toename van ons marktaandeel met 1% tegenover het laatste kwartaal 2001. Over het gehele jaar echter stegen onze volumes met 3,6%, maar daalde ons marktaandeel van 12,8% naar 12,1%. We ondervonden enige problemen in de regio van Moskou, maar de verkoopvolumes in de andere regio's varieerden van bevredigend tot uitstekend. Bovendien werd ook het belang van regionale merken duidelijk erkend en werd er goede vooruitgang in die zin gemaakt.

De Russische markt vertoonde tekenen van vertraging, met een geraamde totale marktgroei van slechts 1,3% in het laatste kwartaal, ook al presteerden we toen sterk. Onze activiteiten hebben het jaar 2003 aangevat in een veel betere concurrentiepositie dan vorig jaar, dankzij de voordelen van nieuwe blikjeslijnen, verlaagde kosten, aangepaste prijzen, Tolstiak nu al in PET, Klinskoye en Sibirskaia Korona die overgaan naar PET, en een eigen fles voor sommige van onze merken ter vervanging van de gewone Europese flesvorm. Daarnaast is onze portefeuille verrijkt door het verwerven van de licentie voor de lokale productie van Staropramen vanaf januari 2003.

In Oekraïne had SUN Interbrew een goed jaar, met een sterke omzetgroei. De aanzienlijke volumestijging van ons basismerk Chernigivski was de motor voor een bevredigende groei van ons totale marktaandeel. In termen van voortgezette activiteiten (en dus zonder de volumes van Krym dat we in 2001 verkochten) steeg ons marktaandeel tot 32,2%, een stijging met 18,7%. Rogan werd gepositioneerd als een nationaal merk in het lagere kernsegment en vergrootte zijn volume met 5,3%. Op een markt die voor 20% uit PET-flessen bestaat, voltooiden we de installatie van drie extra PET-lijnen. Het orgelpunt werd gezet met de lancering van drie nieuwe producten: Stella Artois Non Alcoholic; Taller Ice, een lokaal luxebier dat het totale marktaandeel van het merk flink deed toenemen; en Chernigivski Bile, een ongefilterd witbier dat in zijn eerste zes maanden veelbelovende verkoopcijfers neerzette.

AZIË en AUSTRALIË In Korea vertraagde de groei van de industrie tot 2,8%. In die context was de volumetoename van Cass met 15,2% een opmerkelijk succes. Met een productie die de 3,5 miljoen hectoliter overschreed, was Cass het enige individuele standaardmerk dat groeide in Korea. In het luxesegment realiseerden Cafri en Bud vorig jaar opnieuw een groei met twee cijfers. Het succes van deze drie merken werd tenietgedaan door de blijvende daling van OB Lager, dat in maart 2003 startte met de eerste fase van zijn geplande verjongingskuur. Onze activiteit in Korea zal globaal profiteren van de prijsverhoging van ongeveer 6% voor de hele sector die in januari 2003 plaatsvond. Veranderingen in de wetgeving stelden ons in staat van start te gaan met de Korean Speciality Beer Company, naar het model van de Oland Speciality Beer Company in Canada. Dit bedrijf nam van onze importeurs het management over van Interbrew's Belgische merken, en in januari 2003 is ook Beck's erbij gekomen. Daarmee zijn we de enige brouwer in het land die een volledige portefeuille aanbiedt van standaardbieren, locale luxebieren en ingevoerde merken.

Intussen werd in China de turn-around van de activiteit in Nanjing afgerond, waardoor we onze agenda van externe groei weer konden opnemen. Het volume steeg met 58% en we heroverden onze marktpositie. We herstelden het marktaandeel van Jinling in Nanjing-stad, dat van 32% naar 42% steeg, en boorden de plattelandsmarkt aan met een lokaal merk, Yali.

Vorig jaar hebben we drie licentieakkoorden gesloten in de regio. In Australië en Nieuw-Zeeland sloten we 10-jarige overeenkomsten voor Stella Artois met respectievelijk de

Foster's groep en Lion Breweries. Beide bedrijven mikken op de groei van de luxebieren die bijna de volledige expansie in deze ontwikkelde markten voor hun rekening nemen. In Thailand is Boon Rawd vanaf januari 2003 verantwoordelijk voor de productie, distributie en marketing van Kloster, een merk van Beck's dat in dit land sinds 1975 een imago van luxebier heeft.

Focus op financiële prestaties

Stappen in 2002 gezet om onze toekomst te verbeteren

Zes bouwstenen voor interne groei

INLEIDING Onze toekomstige voorspoed hangt ervan af hoe goed wij solide ‘interne’ groei combineren met nieuwe groeimotoren. In dit verslag concentreren we ons op de ‘interne’ component van deze mix – wat we doen met wat we hebben. We zijn op weg gegaan voor een manier van leven die toekomstgericht is. De veranderingen die we doorvoeren, zijn concreet, niet theoretisch. We onderzoeken nauwkeurig waar we staan in elk land, door onze sterke en zwakke punten te meten. Op basis daarvan stellen we specifieke doelen die ambitieus maar haalbaar zijn. Verandering en prestaties kunnen beïnvloed worden door een dozijn factoren, maar je moet minstens een handvol veranderingsplannen hebben om succesvol te zijn. Wij gaan uit van zes bouwstenen.

1 DESKUNDIGE INTEGRATIE VAN

ACQUISITIES Interne groei begint direct nadat een acquisitie is afgerond. Vorig jaar hebben we de lessen van de voorbije tien jaar in een “integratiedraaiboek” gegoten dat richtlijnen bevat voor de acquisitie van activiteiten, en overlapping met de operatoren, om op het juiste ogenblik een stap achteruit zetten. Onze benadering in het vinden van het evenwicht tussen globaal/lokaal is samen te vatten als een “redelijk vergelijk”. Op die manier beschermen we het eigenaarschap en garanderen we dat iedereen op één lijn zit en zich inzet voor het geërfde programma. In de voorbije vijf jaar deden we meer dan 20 acquisities die bijna stuk voor stuk meteen beter begonnen te presteren dan vóór de overname. Het resultaat is dat 35% van de huidige bedrijfswinst afkomstig is van het acquisitieprogramma van de voorbije vijf jaar. We kunnen in dit domein sterke prestaties voorleggen, zoals blijkt uit de waarderingsverhouding van voorbije transacties: Labatt, EBITDA x 5,9; 20 markttransacties in groeimarkten, EBITDA x 6,0; twee acquisities in het VK

(plus de verkoop van Carling), EBITDA x 8,8. Het is een voordeel dat we als een van de eersten in actie kwamen om markt-kansen sneller dan anderen te ontdekken en transacties af te sluiten tegen uitstekende voorwaarden. Vandaag zijn er bij elke verkoop meer kandidaat-kopers. Topbedrijven kunnen niet meer tegen zo'n goede prijs worden verworven. Dat maakt het nog belangrijker om zulke bedrijven succesvol te integreren en waarde te creëren door best practices uit te wisselen, schaalvoordelen te realiseren en merken op te waarderen.

2 PRESTATIEBEHEER In onze activiteencyclus maken we gebruik van nieuwe analysetechnieken bij het opmaken van budgetten en het lange-termijnplan. De focus ligt op specifieke acties voor elk van de waardecreërende factoren die we geïdentificeerd hebben. Bij de budgetcontroles wordt evenveel aandacht besteed aan *hoe* doelstellingen kunnen worden bereikt als aan de eigenlijke doelstellingen zelf. En de bedrijfscontroles behandelen de meer gedetailleerde uitdagingen van het businessplan dat ons zo ver moet brengen. De eerste fase is het stellen van diagnoses, bepalen van de voornaamste waardecreërende factoren en nagaan hoever we

voor elke factor staan. Het denkproces wordt gestructureerd door een diagnose-raamwerk, zoals gebruikt wordt door fusie- en acquisitieteams bij het beoordelen van potentiële transacties. Bij het vinden van de beste manier om vooruitgang te boeken zullen landen worden bijgestaan door een samenvoeging van ‘best practices’ inzake waardecreatie. Centraal in ons prestatiebeheersysteem staat de overtuiging dat we pas van prestaties kunnen beginnen spreken bij een groei die hoger is dan het tempo van de sector en de inflatie.

Stappen in 2002 gezet om onze toekomst te verbeteren

3 VERGOEDINGSTRUCTUUR Ons beleid tot dusver was managers te belonen voor het bereiken van groei in het bedrijfsresultaat en het rendement op het geïnvesteerde vermogen. Hoewel onze winstprestaties buitengewoon zijn geweest, is het duidelijk dat onze omzetgroei sneller had gekund. Daarom hebben we de beloningswijze voor de regionale activiteits-eenheden herzien. Vanaf 2003 zal de bonus voor werknemers initieel worden bepaald door het bedrijfsresultaat en daarna naar boven of beneden worden aangepast op basis van het marktaandeel, zowel algemeen als afgemeten aan specifieke strategische doelstellingen. Deze nieuwe berekeningswijze zal ertoe bijdragen een beter evenwicht te vinden om onze werknemers te belonen voor de manier waarop zij op hun markten concurreren.

4 KENNIS VERHOGEN Een toenemend prestatiesysteem geeft een beter inzicht in hoe mensen denken over groei. Wanneer we echt worden uitgedaagd, zullen we meer geneigd zijn om oplossingen te zoeken buiten onze normale methodes, en gebruik te maken van goede ideeën die elders in de onderneming zijn uitgetest. Kennisbeheer gaat over cultuur en systemen.

De systemen worden constant ontwikkeld via workshops, seminars, innovatiegroepen, roadshows, conferenties en vorming. De manier waarop kennis toeneemt terwijl ze de wereld rondgaat, is het duidelijkst zichtbaar in ons technisch programma.

Vorig jaar hebben we ons fabricageprogramma van wereldklasse, dat de efficiëntie van de verpakkinglijn maximaliseert en daardoor zonder noemenswaardige kapitaaluitgave de capaciteit verhoogt, uitgebreid met nog eens zes fabrieken. Productiviteitsverbeteringen van gemiddeld 30% werden bereikt bij projecten in Tsjechië, Rusland, Montenegro en Roemenië.

Ons programma voor uitmuntend onderhoud is gebaseerd op voorspellings- en preventieve technieken om de brouwerijonderhoudskosten te verlagen, de productie te verhogen en de levensduur van de uitrusting te verlengen. Het programma startte vorig jaar in negen fabrieken in Kroatië, Hongarije, Canada, het VK en Duitsland. De implementatie ervan respecteert de filosofie van The World's Local Brewer®, waarbij elke fabriek zelf bepaalt welke werkmethode het best zijn aangepast aan de lokale omstandigheden.

Het Interbrew-programma voor optimalisering van de processen werd voortgezet in een aantal brouwerijen over de wereld. De implementatie ervan is voltooid in Noord-Amerika en in twee brouwerijen in Centraal-Europa, en wordt uitgevoerd in Centraal-, Oost- en West-Europa. De procesverbeteringen maakten het vorig jaar mogelijk 30 miljoen euro aan investeringen te schrappen of uit te stellen.

Ons gespecialiseerde wereldwijde inkoopteam beleefde een goed jaar. Beter inkopen, niet alleen van verpakkingsmaterialen en grondstoffen, maar ook van investeringsgoederen, informatiesystemen, technische reserveonderdelen, en materiaal voor merchandising en marketing, leverde kostenbesparingen op die het dubbele bedroegen van 2001. Nieuwe leveringsovereenkomsten verbeterden in aanzienlijke mate onze concurrentiepositie. Daarbij waren contracten voor drankblikjes in Europa en glazen flessen in Noord-Amerika, evenals langetermijnakkoorden gekoppeld aan de sluiting van de moutfabriek in België en de verkoop van de glasactiviteit in Duitsland en de moutactiviteit in Oekraïne.

5 INNOVATIE Kennisbeheer is een bewegend doelwit, aangezien onze kennis voortdurend groeit. Jaar na jaar vergroot innovatie de beschikbare reserve aan middelen binnen de groep. Terwijl technische innovatie de efficiëntie en kosten verbetert en de investeringsuitgaven vermindert, zorgt consumenteninnovatie voor een verhoging van de topline-omzet, marktaandeel en volumes.

In technisch opzicht plukken onze landen nu de vruchten van onze jarenlange investeringen in onderzoek en ontwikkeling. We kunnen helaas niet dieper ingaan op de projecten waaraan we werken, maar ze omvatten brouwtechnieken, brouwscheikunde, gisting en microbiologie, nieuwe verpakkingstechnieken en productontwikkeling.

Naar de consumenten toe is het innovatietempo opgedreven, geholpen door een herstructurering van het proces in 2002. Eerst identificeren we mogelijkheden door consumentenbehoeften en drinkgewoonten in diverse categorieën dranken in kaart te brengen. Deze opportuniteiten worden

vergeleken met strategische parameters, en een aantal wordt weerhouden voor verder onderzoek en ontwikkeling door een speciaal team. We hebben vier platforms voor consumenteninnovatie geïdentificeerd en de werkzaamheden schieten goed op.

Ons eerste platform zijn dranken voor consumenten boven de wettelijk toegelaten leeftijd die de smaak van bier nog moeten ontdekken. We zijn bezig met de ontwikkeling van een aantal laag-bittere, meer toegankelijke, fruitiger biersoorten met een verleidelijke smaak. Ons eerste nieuwe product is reeds geïntroduceerd. Het betreft Izzy dat in december in Kroatië op de markt werd gebracht. Vele andere zullen volgen.

Stappen in 2002 gezet om onze toekomst te verbeteren

Ons tweede platform is een verbeterde verpakking. Binnen dat bredere terrein bereiden we de lancering voor van verpakkingsvormen die handiger zijn voor de consument, onder meer een geavanceerde vorm van PET-fles die een grotere productkwaliteit combineert met een langere bewaringsduur.

Ons derde platform is de drinkervaring en de drinkkwaliteit. Op de meeste ontwikkelde markten bestaat bij thuisconsumenten de behoefte aan bier van goede drinkkwaliteit. Eén mogelijkheid op dit gebied is het thui stappen uit kleine vaatjes met een lange bewaringsduur. In het VK hebben we al tests gedaan met een 5-liter vaatje voor de markten van de wegwerpverpakkingen. Het vaatje houdt het bier gedurende 28 dagen goed in de koelkast en verenigt kwaliteit met alle eenvoudige genoegens van tapbier. Deze verpakking verkocht ondanks de meerprijs in de kleinhandel beter dan verwacht en zal tijdens 2003 op ruime schaal worden geïntroduceerd. Ons vierde en laatste platform ten slotte heeft te maken met welbehagen. Op dit niveau zijn meerdere nieuwe dranken in ontwikkeling of in testfase.

6 TALENT We komen nu bij de medewerkers, de *sine qua non* voor toekomstige vooruitgang. We bespreken eerst de manier waarop we een sterk leiderschap van de onderneming willen waarborgen – door opvolgingsplanning, prestatiebeoordeling, ontwikkelingsplannen en gevolgenbeheer. Vorig jaar hebben we nieuwe programma's ingevoerd om op alle managementniveaus te zorgen voor een krachtig leiderschap.

Het eerste programma is het Global Leadership Programme, ontworpen voor personen die reeds leidinggevende functies uitoefenen zoals country managers of vice presidents van belangrijke corporate-afdelingen. Elke groep van 20 tot 25 hogere directieleden komt gedurende twee jaar om de zes maand één keer samen voor intensieve actielessessies die een week duren. Ze werken rond een actueel bedrijfsprobleem en verbreden hun visie op Interbrew. Het leerproces, gebaseerd op provocatie en discussie, is zeer interactief. Aangezien managers constant broeden op ideeën en zoeken naar oplossingen, is het resultaat onveranderlijk dat best practices met elkaar gedeeld worden.

Focus op financiële prestaties

Stappen in 2002 gezet om onze toekomst te verbeteren

Het tweede, Insead/Wharton-programma werd ontworpen voor toekomstige leiders, voor jonge beloftevolle kaderleden. Kandidaten uit de hele wereld wonen gedurende twee weken een op maat gesneden programma bij in het Insead in Fontainebleau, zes maanden later gevolgd door nog eens twee weken in de Wharton Business School in Philadelphia. Het eerste programma in 2002 bracht 34 personen uit 14 landen samen: een staalkaart van al onze functies. De gepersonaliseerde programma's zijn gericht op ontwikkeling in twee kerndomeinen – leidinggevende vaardigheden en strategisch inzicht. We verwachten dat deze onderlinge confrontatie van jonge talenten een krachtig instrument zal zijn voor het behoud, de motivatie en de ontplooiing van kaderleden, alsook om toekomstig leiderschap aan te kweken.

Aanvullingen bij de activiteiten die we hebben

EXPANSIE IN DUITSLAND In 2002 hebben we de weg vrijgemaakt voor het nieuwe Interbrew Deutschland door activa die niet tot onze kernactiviteit behoren af te stoten. Als onderdeel van de Beck & Co acquisitiedeel verwierven we een glasfabriek en de brouwerij van Rostock in het noordoosten waarvan de merken niet in onze portefeuille pasten. Beide werden eind 2002 verkocht met positieve resultaten, zowel voor Interbrew wat betreft de verkoopprijs en een gegarandeerde glasbevoorrading op lange termijn, als voor de merken en werknemers van de brouwerij die nieuwe mogelijkheden krijgen.

De volgende stap voorwaarts werd gezet in december, met een participatie van 85,4% in Gilde Brauerei in Nedersaksen. Het kroonjuweel van Gilde is de pils

Hasseröder. Vanuit zijn leiderspositie in het vroegere Oost-Duitsland heeft dit bier zijn grenzen verlegd. Het bezit het potentieel om een zeer belangrijk Duits merk te worden. De brouwerij brouwt ook sterke lokale merken zoals Gilde, en sluit in zijn geheel goed aan bij onze portefeuille. Met 4,2 miljoen hectoliter die aan onze volumes wordt toegevoegd, bekleedt Interbrew nu de derde positie op de grootste biermarkt van Europa. We kochten echter niet om de grootste te zijn, maar om de merken die de transactie ons bezorgd heeft.

ONZE POSITIE IN CHINA UITBOUWEN

China is voorbestemd om de grootste biermarkt ter wereld te worden, met een jaarlijkse groei van 6 tot 8% op middellange termijn. We zien nu reeds dat de markt bezet wordt door grote spelers en dat de huidige top-tien zich het leeuwendeel van de winst in de sector toeëigent. Interbrew herstructureerde in 2002 met succes zijn activiteiten in Nanjing en sloot een overeenkomst in november voor het nemen van een participatie van 70% in de brouwerij-activiteiten van de Chinese groep KK, gevestigd in Ningbo in de Jangtse-delta. KK heeft een marktaandeel van 80% in de stad Ningbo met zijn gewone pils KK en luxepils Zizhulin.

Stappen in 2002 gezet om onze toekomst te verbeteren

In december verwierven we een aandeel van 24% in Zhujiang, de vijfde grootste brouwer van China met een marktaandeel van 50% in Guandong via zijn merken Zhujiang, Zhujiang Fresh en Supra Beer. Onze relatie met Zhujiang gaat terug tot de bouw van haar brouwerij in 1984 toen wij technische expertise en knowhow leverden en jonge Chinese kaderleden hebben opgeleid. De onderneming is de meest winstgevendende van heel China per verkochte hectoliter. Interbrew is de tweede grootste aandeelhouder in Zhujiang, na de gemeente, en een van onze vertegenwoordigers is tot vice-voorzitter van de onderneming benoemd. Wij zullen als een van de promotoren optreden om Zhujiang naar de beurs te brengen, wat gepland is voor 2004. Via onze verschillende participaties sloten we het jaar af met volumes van bijna 10 miljoen hectoliter in China, wat Interbrew tot de nummer vier in het land maakt.

ELDERS Interbrew betrad begin 2002 de Spaanse markt met een participatie van 12,6% in Damm, de derde grootste brouwerij van Spanje, die marktleider is in Catalonië en in heel het land een marktaandeel heeft van 15%. We deden ook een bijkomende acquisitie om onze positie te versterken in het vroegere Joegoslavië met de verwerving van een minderheidsaandeel in Apatin, de grootste brouwer van Servië.

De cirkel is rond

Dit jaarverslag heeft de cirkel rondgemaakt. Het begon met het individu, de consument en de klant. Daarna ging het over naar het globale beeld, met een overzicht van onze activiteiten in 2002 en de vooruitzichten voor de komende jaren. Maar het eindigde weer bij het individu – het talent in onze onderneming. De individuele consument die onze merken kiest, is het beginpunt van onze activiteit, maar de individuele medewerkers komen onmiddellijk daarna. Dit jaar zagen we externe groei die de bestaande activiteit versterkte, en interne groei die voortbouwt op de basis die we hebben gelegd. Er zijn geen onzichtbare handen die dit alles verwezenlijken. Alle medewerkers hadden er deel aan. Ze zijn allemaal leiders in de zin dat ze invloed uitoefenen op de mensen rondom hen en dus ook op de goede werking van hun deel van de ondernemingsactiviteit. De vooruitgang van de onderneming hangt af van hun blijvende inzet.

“Staropramen, trots van Praag, toont elk jaar opnieuw meer van zijn potentieel.”