



JAARVERSLAG 2003

Inhoud

- 1 KERNCIJFERS :
VERSLAG OVER VIJF JAAR
- 2 BRIEF AAN DE AANDEELHOUDERS
- 6 OVERZICHT VAN ONZE ACTIVITEITEN
- 9 SUCCESFACTOREN IN 2003
- 22 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
- 25 CORPORATE GOVERNANCE
- 32 WOORDENLIJST
- 33 CONTACTGEGEVENS

Beschrijving van de onderneming

Interbrew is een beursgenoteerd bedrijf (INTB – Euronext) gevestigd in België.

De oorsprong van het bedrijf gaat terug tot 1366 en vandaag is het één van de leidende brouwers ter wereld. Interbrews strategie bestaat er in haar locale platformen te versterken door belangrijke posities uit te bouwen in de belangrijkste biemarkten ter wereld. Dit wordt gerealiseerd door interne groei, maximale efficiëntie, gerichte overnames en door de consument op de eerste plaats te zetten.

Interbrew heeft een portfolio van meer dan 200 merken, waaronder Beck's, Stella Artois, Leffe, Hoegaarden, Staropramen en Bass. Interbrew stelt bijna 50.000 mensen tewerk en heeft activiteiten in 21 landen in Amerika, Europa en Azië. In 2003 realiseerde het bedrijf een netto omzet van meer dan 7 miljard euro.

Onlangs bereikten Interbrew en Companhia de Bebidas das Américas (AmBev), de vijfde grootste brouwer ter wereld, een overeenkomst om InterbrewAmBev op de richten. InterbrewAmBev wordt daarmee 'the world's premier brewer', met een wereldwijd marktaandeel van 14%. Door deze combinatie ontstaat een ongeëvenaard wereldwijd platform, met een positie van nummer één of nummer twee in twintig belangrijke biemarkten - meer dan gelijk welke andere brouwer. InterbrewAmBev zal haar activiteiten toespitsen op Beck's, Brahma® en Stella Artois, haar drie wereldwijde topmerken.

Gedeponeerde handelsmerken

Brahma is een gedeponeerd handelsmerk van Companhia de Bebidas das Américas (AmBev).
Budweiser is een gedeponeerd handelsmerk van Anheuser-Busch.
Castlemaine XXXX is een gedeponeerd handelsmerk van Castlemaine Perkins Pty Ltd.
Franziskaner is een gedeponeerd handelsmerk van Spaten-Franziskaner-Bräu KGA.
Löwenbräu is een gedeponeerd handelsmerk van Löwenbräu AG.

DE VOLGENDE MERKEN ZIJN GEDEPONEERDE HANDELSMERKEN VAN INTERBREW N.V. OF EEN VAN DE DOCHTERONDERNEMINGEN:

Wereldwijde luxemerken, speciaal merken en multi-nationale merken:

Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Staropramen, Bass

Onze andere merken:

Alexander Keith's, Arcener, Astika, Atlas, Au Bureau, Bagbier, Baisha, Barbican, Bars & Co, Bavaria, Belgian Beer Café, Belle-Vue, Beowulf, Bergenbier, Bergenbräu, Bivaly, Black Label, Blue Star, Boddingtons, Boomerang, Borostyan, Borsodi, Bozicno Pivo, Branik, Breda Royal, Brewmaster, Brussels Café, Burgasko, Cafri, Campbell's, Caraiman, Cass, Cave à Bières, Chernigivske, Classe Royale, Club, Crystal, C.T.S. Scotch, De Neve, Diebels, Diekirch, Dimix, Dommelsch, Double Deer, D-Pils, Dutch Gold, Dyle, Elfde Gebod, English Ale, Flowers, GB Lager, Gilde, Gilde Ratskeller, Ginder Ale, Gold Label, Gouden Hoorn, Haake-Beck, Hasseröder, Heldenbrau, Hertog Jan, Hetman, Hopfen König Horse Ale, Hougaerdse Das, Huaxin, Issumer, Jack-Op, Jaeger, Janneke, Jelen Pivo, Jinling, Jinlongquan, Jockey Club, Julius, Jupiler, K, KK, Kaiser Pils, Kamenitza, Klinskoe, Kloster, Kokanee, Kootenay, Krüger, Labatt, Labatt Wildcat, La Becasse, Lindener Spezial, Loburg, Loyalhanna Pennsylvania Lager Lucky, Lutèce, Lüttje Lagen, Mackeson, Mestan, Mingzhou, Monastyrskoe, Mousel, Nashe, Nik, Niksicko, Ningbo, Nordic, Noroc, OB, Oland's, Old Mick's, Oranjeboom, Ostravar, Ozusko Pivo, Palten, Permskoe, Gubernskoe, Piedboeuf, Pikur, Pils Light, Pilsor, Pitserskoe, Piyotr Veliky, Pleven, Premier, Putuoshan, Rallye, Rifey, Rock Bock, Rock Green Light, Rogan, Rolling Rock, Royal Dutch Post Horn, Safir, Santai, Schooner, Sernia, Sibirskaia Korona, Slavena, Sterling, St. Pauli Girl, Supra Pils, Taller, Tennent's, Three Horses, Tolstia, Tomislav Pivo, Traditsiye, Trophy, Vega, Velvet, Verboden Vrucht, Vesely Monakh, Vézélise, Vieux Temps, Viking, Vitamalz, Volzhanin, Vratslav, Whitbread, White Label, Wiel's Pils, Wilkenburger, Winchester, Wolters, Xuebao, Yali, Yantar, Yizhou, Zizhulin, Zolotoi kovsh

DE VOLGENDE MERKEN ZIJN GEDEPONEERDE HANDELSMERKEN VAN ONZE PARTNER FEMSA CERVEZA S.A. DE C.V.:
Bohemia, Carta Blanca, Dos Equis Ambar, Dos Equis Lager, Indio, Noche Buena, Sol, Superior, Tecate, Tecate Light

DE VOLGENDE MERKEN ZIJN GEDEPONEERDE HANDELSMERKEN VAN ONZE PARTNER CERVECERIA BUCANERO S.A.:
Bucanero, Cristal, Mayabe

DE VOLGENDE MERKEN ZIJN GEDEPONEERDE HANDELSMERKEN VAN ONZE PARTNER GUANGZHOU ZHUJIANG BREWERY COMPANY LIMITED:
Supra, Zhujiang Beer

DE VOLGENDE MERKEN ZIJN GEDEPONEERDE HANDELSMERKEN VAN ONZE PARTNER PIVOVARNA UNION:
Crni Baron, Fructal, Premium, UNI, Union, Union Pils, Union Radler

DE VOLGENDE MERKEN ZIJN GEDEPONEERDE HANDELSMERKEN VAN ONZE PARTNER DAMM S.A.:
Bock Damm, Damm Bier, Damm Lemon, Estrella Damm, RK Damm, Voll Damm, Xibeca Damm Classic

Kerncijfers⁽¹⁾: verslag over vijf jaar

Miljoen euro, tenzij anders vermeld	Niet-IAS				
	2003	2002	2001	2000	1999
Netto omzet	7.044	6.992	7.303	5.657	3.244
EBITDA	1.498	1.394	1.533	1.156	756
Bedrijfsresultaat vóór herstructureringskosten	839	836	884	533	419
Bedrijfsresultaat	839	728	884	533	419
Netto Winst uit gewone bedrijfsuitoefening	505	467	537	271	230
Netto Winst	505	467	698	(964)	230
Netto Winst per aandeel vóór afschrijving van goodwill en herstructureringskosten ⁽²⁾ (euro)	1,45	1,51	1,44	1,04	0,82
Dividend per aandeel (euro)	0,36	0,33	0,29	0,21	0,18
Uitbetalingsratio (%)	30,8	26,2	25,8	33,1	25,6
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (miljoen aandelen)	432	431	429	335	323
Volledig verwaterd gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (miljoen aandelen)	434	435	434	343	332
Hoogste aandelenkoers (euro)	23,2	34,5	37,5	38,1	NVT
Laagste aandelenkoers (euro)	15,0	19,1	25,5	34,0	NVT
Aandelenkoers op het einde van het jaar (euro)	21,2	22,5	30,75	37,12	NVT
Marktkapitalisatie	9.141	9.712	13.257	15.865	NVT
Rendement op het geïnvesteerde vermogen (%), vóór herstructureringskosten ⁽³⁾	10,6	11,2	10,6	8,9	9,9
Rendement op het geïnvesteerde vermogen (%)	10,6	10,2	10,6	8,9	9,9
Netto-investeringsuitgaven	595	510	488	425	231
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	1.151	1.045	1.053	871	523
Rentedekking	7,6	6,8	5,4	2,8	4,1
Netto financiële schuld	2.434	2.583	2.662	2.906	2.061
Schuldgraad	0,52	0,55	0,55	0,71	1,34

¹ Zie verklarende woordenlijst.

² Aangepast voor aandelensplitsingen.

³ De definitie van de ROIC is gewijzigd (zie verklarende woordenlijst); bijgevolg werden alle cijfers van voorgaande jaren herberekend.

Brief aan de aandeelhouders

6,3% interne
volumegroei,
meer dan
driemaal het
sectorgemiddelde

Ons doel voor 2003 was om meer te focussen op onze operationele prestaties en ze te optimaliseren, om zo een sterke volumegroei te realiseren. Vandaag hebben we het genoegen u te melden dat we ons doel hebben bereikt. In 2003 overtrof de interne volumegroei van Interbrew die van de bierindustrie en ook van de meeste FMCG-bedrijven. Het volume groeide intern met 6,3%, meer dan driemaal het gemiddelde van de sector, en ons marktaandeel steeg op de meeste markten waar we aanwezig zijn, vooral dankzij de groei van onze merken ten opzichte van de concurrentie. Bovendien zorgde de warme zomer voor een categoriegroei in West-Europa.

Ook de EBITDA kende een sterke interne groei (+ 7,2%), dankzij de volumetoename, de verbetering van de productmix door de versnelde groei van onze luxemerken wereldwijd en door innovaties – nieuwe verpakkingen en producten, vooral in Centraal- en Oost-Europa. Ook in voorgaande jaren kende Interbrew een voortdurende interne groei. In 2003 is de EBITDA stijging voornamelijk gedreven door het volume, wat we als duurzamer beschouwen dan de prijszetting die in het verleden vooral de bepalende factor was. De EBITDA prestatie wordt ook gedragen door betere operationele bedrijfsvoering en beter kostenbeheer – twee aspecten waarvan we in 2003 meer aandacht hebben besteed.

De goede resultaten van 2003 steunen op diverse succesverhalen. Stella Artois en Beck's, twee van onze wereldwijde merken, boekten een globale groei van 7,3%. In het VK behaalde Stella Artois opnieuw een groei met twee cijfers, terwijl Beck's op zijn thuismarkt Duitsland alle andere grote merken overtrof met volumetoename en inkomstengroei, ondanks de impact van de wet op het statiegeld die vorig jaar in werking is getreden. Onze resultaten in Rusland en Oekraïne waren voortreffelijk, met een volumestijging van meer dan 25% in vergelijking met 2002. Die stijging is het gevolg van talrijke innovaties, nieuwe verpakkingen en nieuwe producten. Naast de heropleving in Rusland, wisten we ook in Bulgarije onze volumes, marktaandeel en winstmarges te herstellen. We bekleden er een leidende positie. Ook in Roemenië hebben we ons hersteld en zijn we vandaag de tweede brouwer van het land. Tot slot hebben we de jarenlange marktaandeeldaling van het merk OB in Zuid-Korea en het merk Labatt Blue in Canada gestabiliseerd.

7,3%

wereldwijde groei voor Stella Artois en Beck's

Ons aandeel steeg op de meeste markten waar we de concurrentie aangaan

Ook op onze innovatieplatformen commercialiseerden we diverse nieuwe initiatieven. In de VS lanceerden we Rock Green Light, een koolhydraatarm bier. De eerste reacties waren bijzonder gunstig, met een verkoop van meer dan één miljoen kratten in minder dan drie maanden tijd. In Frankrijk brachten we Boomerang op de markt, een gearomatiseerde drank op basis van mout voor jongvolwassenen. In het grootste deel van Centraal- en Oost-Europa verkochten we in 2003 6,8 miljoen hectoliter in PET – een stijging met 3,9 miljoen hectoliter in vergelijking met 2002 – waarvan bijna één miljoen hectoliter in onze Q Pack®, een PET-fles met verbeterde barrière. Al deze initiatieven op het vlak van innovatie zijn stuk voor stuk goede voorbeelden van “zaaien voor de toekomst” en zullen de komende jaren tastbare resultaten opleveren.

In 2003 bouwde Interbrew doelgericht verder op het succes van haar andere recente acquisities – de KK Group in China en de Gilde Group in Duitsland, die dankzij hun integratie in Interbrew bijdroegen tot een solide groeicapaciteit. Door onze transactie met Gabriel Sedlmayr Spaten-Franziskaner Bräu KGaA (“Spaten”) in Duitsland, die naar verwachting in 2004 afgerond wordt, worden we een van de leidinggevende brouwers op de derde grootste biermarkt ter wereld. Daarbij steunen we op de nu al sterke organisatie in Duitsland. In China vormden we een partnership met de Lion Group, waardoor we, in combinatie met ons partnership met

Zhujiang, de nummer drie op de grootste biermarkt ter wereld¹ worden. In vijf belangrijke Chinese provincies zijn we vandaag de grootste of een van de drie grootste brouwers. In Centraal-Europa tot slot, waar we al vele jaren goede resultaten boeken, hebben we onze positie nog verstevigd met de overname van de Servische brouwerij Apatin, de grootste van het land.

In een baanbrekende transactie, bereikten Interbrew en Companhia de Bebidas das Américas (AmBev), de vijfde grootste brouwer ter wereld, op 3 maart 2004, een overeenkomst om InterbrewAmBev op de richten. Met een wereldwijd marktaandeel van 14% wordt InterbrewAmBev ‘the world's premier brewer’. Deze combinatie zal een ongeëvenaard wereldwijd platform omvatten en de eerste of tweede positie bezetten in twintig belangrijke biermarkten – meer dan gelijk welke andere brouwer. InterbrewAmBev zal haar activiteiten toespitsen op Beck's, Brahma® en Stella Artois, haar drie wereldwijde topmerken.

Uitdagingen dienen zich onvermijdelijk aan voor elke wereldwijde speler. In 2003 werden we geconfronteerd met een staking in onze brouwerij in Montreal (Canada), die een negatieve weerslag van 16 miljoen euro had op ons resultaat na belastingen. Ook in de VS, waar het bierverbruik vorig jaar zijn laagste niveau in meer dan tien jaar bereikte, hadden we het moeilijk, zoals overigens het hele importsegment.

¹ Zoals vermeld in het Overzicht van onze activiteiten.

Volume ⁽¹⁾ (in miljoen hectoliters)	Netto-omzet (in miljoen euro)	EBITDA (in miljoen euro)
1999 56	1999 3.244	1999 756
2000 76	2000 5.657	2000 1.156
2001 97	2001 7.303	2001 1.533
2002 102	2002 6.992	2002 1.394
2003 120	2003 7.044	2003 1.498

Brief aan de aandeelhouders

Bass bleef de negatieve impact ondergaan van de grote voorraden die de groot-handelaars opbouwden net vóór Interbrew in juli de distributierechten verwierf. Bovendien remden de besluiteloosheid en onzekerheid met betrekking tot ons platform voor Beck's dit merk in zijn groei. Nu dit juridisch probleem eindelijk van de baan is, hebben we er het volste vertrouwen in dat Beck's North-America een stevig en gezond platform zal worden voor dit merk. Het potentieel van zowel Beck's als Bass zou in 2004 moeten stijgen, rekening houdend met de bemoedigende consumptie-cijfers en de heropleving van het merk in het tweede semester van 2003.

We zijn verheugd met de 11,1% interne winstgroei uit onze operaties in 2003. Keerzijde van de medaille is echter de grote weerslag van de wisselkoersen op ons nettoresultaat. Dit geldt vooral voor het Britse pond, de Amerikaanse en de Canadese dollar, de Zuid-Koreaanse won, de Russische roebel en de Mexicaanse peso. Door de sterke positie van de euro tegenover deze munten daalde hun bijdrage tot de winst in euro en bijgevolg onze winst per aandeel. Door wisselkoerseffecten was de winst per aandeel voor 2003 van 1,45 euro vergelijkbaar met de winst per aandeel "zoals gepubliceerd" van 1,33 euro in 2002 (1,51 euro vóór herstructurering). Voor het hele jaar echter steeg onze vrije kasstroom - d.i. de kasstroom uit bedrijfsactiviteiten min de netto-investeringsuitgaven - tot 556 miljoen euro versus 535 miljoen euro in 2002, een stijging met 3,9%.

Wanneer we vooruitkijken, zien we een positief groeipotentieel in de dranken-industrie wereldwijd en in de segmenten waarin wij zelf actief zijn. Wij willen meer dan ons evenredig aandeel in deze groei realiseren en beseffen dat we daartoe andere oplossingen moeten uitwerken dan die waarmee we in het verleden waarde wisten te creëren. We hebben dan ook een nieuwe inspirerende en duidelijke visie voor de onderneming ontwikkeld - het creëren van duurzame relaties met onze consumenten door het aanbieden van merken en ervaringen die mensen samenbrengen - en hebben ook strategieën en actieplannen uitgewerkt om die visie in de praktijk te brengen.

Bij Interbrew komt de consument op de eerste plaats en we willen dat onze merken voluit doordringen in het leven van de consument. We zullen onze visie verwezenlijken met een superieure portfolio van wereldwijde en nationale merken, door de kracht van onze wereldwijde aanwezigheid, door het versterken van onze lokale relaties en door de aandacht van de hele onderneming te richten op de toekomstige waarde-generatoren in de industrie.

Onze opmars steunt op vier strategische pijlers: één, winnen met de consumenten via onze uitmuntende merkenportfolio; twee, winnen op het "point of connection" met een uitstekende verkoopsaanpak, merchandising en distributie; drie, ontwikkelen van eersteklas efficiëntie en operationele productiviteit; vier, versterken van onze positie op bestaande markten en toegang tot sterke groeiemarkten met gerichte externe groei.

Stijging van de vrije kasstroom tot

556
miljoen euro

Net als vroeger zal innovatie een cruciale rol spelen voor onze toekomst

De strategische pijlers steunen op onze leiderspositie, onze mensen en onze kernwaarden. Naargelang we blijven samenkomen om onze kennis te delen over grenzen, functies en merken heen, maken we plannen om succes te behalen via onze kernwaarden: één, de consumenten komen op de eerste plaats; twee, teamwerk; drie, kwaliteit in alles wat we doen en in de wijze waarop we dat doen, van het prille begin van het brouwproces tot bij de consument; vier, betrokkenheid jegens onze mensen: we willen hen respecteren, vertrouwen en hen de kans bieden zich te ontwikkelen zodat Interbrew beschikt over de “world’s best”, waarbij we onze meest getalenteerde mensen op de meest kritische functies plaatsen om hun expertise te valoriseren; en tenslotte, differentiatie door innovatie, in alle aspecten van onze activiteiten, door op zoek te gaan naar opportuniteiten en vervolgens vastberaden te handelen.

Innovatie zal in onze toekomst een belangrijke rol spelen, zoals dat ook in het verleden al het geval was. Het gaat niet alleen om het creëren van nieuwe producten of verpakkingen, maar ook om innovatie in al wat we doen, in alle geledingen van Interbrew. Het gaat over komaf maken met vakjesdenken op het gebied van onze merken, brouwerijen en activiteiten. Bij het innoveren zullen we de nodige discipline aan de dag leggen, door strenge controle en opvolging, en focussen op de opportuniteiten die ons de grootste mogelijke slaagkansen bieden.

We hebben er ons ook toe verbonden onze onderneming uit te bouwen op een maatschappelijk verantwoorde en duurzame manier: jegens onze klanten, door van hun belangen een prioriteit te maken; jegens onze mensen, door oog te hebben voor verscheidenheid en gelijke kansen; met betrekking tot kwaliteit, door milieubewust te blijven en tegelijk en voortdurend veilige producten en diensten van hoge kwaliteit te leveren.

Het nieuwe senior management team van Interbrew, de Executive Board of Management, is vastbesloten om leiding te geven en zo de visie van Interbrew te verwezenlijken. Iedereen bij Interbrew schaaft zich achter één duidelijk doel, de consument, die centraal staat in alles wat wij willen en doen. Die focus zou ons in staat moeten stellen de komende vijf jaar prestaties te leveren die continu beter zijn dan die van de industrie, met een volumegroei die tweemaal zoveel als het gemiddelde van de industrie moet bedragen. We willen onze inkomsten nog vergroten om zo de leiderspositie binnen onze sector te bekleden; hierdoor zou de volumegroei met nog eens 1% moeten toenemen. Tot slot willen we blijf geven van eersteklas bedrijfsefficiëntie, die jaar na jaar nog een bijkomende 1% moet bijdragen tot de rentabiliteit.



Pierre Jean Everaert
Voorzitter van de Raad van Bestuur



John F. Brock
Chief Executive Officer

Overzicht van onze activiteiten

	Volumes alle producten (miljoen hl)	Marktpositie	Marktaandeel	Aantal brouwerijen	Handelsnaam	Deelnemend belang
Amerika	23,6					
Canada	9,7	Nr.2	43,0%	8	Labatt Brewing Company	100,0%
Cuba	0,8	Nr.2	34,7%	1	Bucanero	50,0%
Verenigde Staten	6,3	Nr.3 ⁽¹⁾	14,2% ⁽²⁾	1	Labatt USA Beck's North America	70,0% 100,0%
Mexico ⁽¹⁰⁾	6,8				Femsa Cerveza ⁽¹⁰⁾	30,0%
West-Europa	40,8					
België	6,5	Nr.1	56,2%	4	Interbrew Belgium	100,0%
Frankrijk	2,5	Nr.3	9,1%	0	Interbrew France	100,0%
Luxemburg	0,2	Nr.1	41,4%	1	Brasseries de Luxembourg Mousel-Diekirch S.A.	93,7%
Nederland	2,7	Nr.2	15,4%	3	Interbrew Nederland	100,0%
Verenigd Koninkrijk ⁽³⁾	13,9	Nr.3	19,3%	5	Interbrew U.K. Tennent Caledonian Breweries	100,0% 100,0%
Duitsland ⁽⁵⁾⁽¹⁴⁾	10,2 ⁽⁴⁾	Nr.3	7,3%	5	Interbrew Deutschland Gilde Brauerei	100,0% 100,0%
Italië	1,0	Nr.4	6,1%	0	Beck's Italia	100,0%
Spanje ⁽¹²⁾	0,6				Damm ⁽¹⁰⁾	12,3%
Export/Licenties (West-Europese filialen)	3,2	-	-	-		
Centraal- en Oost-Europa	30,4					
Bosnië-Herzegovina	0,1	Nr.4	8,9%	1	Uniline	59,2%
Bulgarije	1,1	Nr.2	26,9%	3	Kamenitza	85,0%
Kroatië	1,7	Nr.1	44,9%	1	Zagrebacka Pivovara	71,9%
Tsjechië	2,6	Nr.2	14,2%	3	Pivovary Staropramen	99,6%
Hongarije	2,3	Nr.3	30,8%	1	Borsodi Sörgyar	98,6%
Servië-Montenegro ⁽¹¹⁾	2,7	Nr.1	48,0%	2	Trebjesa Apatin	72,7% 87,4%
Roemenië	2,0	Nr.2	15,4%	3	Interbrew Romania Interbrew Efes Brewery	96,6% 50,0%
Slovenië ⁽¹⁰⁾	0,4				Union ⁽¹⁰⁾	41,2%
Rusland	10,8	Nr.2	14,5%	9	SUN Interbrew	73,6%
Oekraïne	6,5	Nr.1	34,3%	3	SUN Interbrew	73,6%
Azië						
China	15,2	Nr.3 ⁽⁷⁾	9,0% ⁽⁷⁾	14	Interbrew China Zhujiang ⁽¹⁰⁾	100,0% 24,0%
Zuid-Korea	7,7	Nr.2	42,3%	3	Oriental Brewery	95,0% ⁽¹³⁾
Wereldwijde export/licenties ⁽⁸⁾	2,2	-	-	-	-Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staro	

⁽¹⁾ In het segment "Import".

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

⁽³⁾ Exclusief volumes van Beck's UK.

⁽⁴⁾ Volume inclusief Soft-Drinks Duitsland.

⁽⁵⁾ Inclusief Spaten/Franziskaner, marktaandeel 10,1% en marktpositie nr 2

⁽⁶⁾ Gedeponeerde merken, eigendom van onze partners.

⁽⁷⁾ Zhujiang voor 100% meegerekend.

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

⁽⁹⁾ Gebrouwen onder licentie.

⁽¹⁰⁾ Minderheidsaandeel.

Wereldwijde merken	Voornaamste lokale merken
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Labatt Blue, Labatt Blue Light, Kokanee, Alexander Keith's, Labatt Wildcat, Boomerang, Budweiser ⁽⁹⁾
Beck's	Cristal ⁽⁶⁾ , Bucanero ⁽⁶⁾
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Rolling Rock, Labatt Blue, Labatt Blue Light, Sol ⁽⁶⁾ , Dos Equis ⁽⁶⁾ , Tecate ⁽⁶⁾
	Carta Blanca ⁽⁶⁾ , Dos Equis ⁽⁶⁾ , Noche Buena ⁽⁶⁾ , Sol ⁽⁶⁾ , Superior ⁽⁶⁾ , Tecate ⁽⁶⁾
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Bass	Jupiler, Belle-Vue
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Bass	Loburg
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Diekirch, Mousel
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Dommelsch, Oranjeboom, Hertog Jan
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Tennent's, Boddingtons, Whitbread
Beck's, Hoegaarden, Staropramen	Hasseröder, Diebels, Dimix, Haake-Beck, Gilde, Wolters
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen, Bass	Tennent's
	Estrella Damm ⁽⁶⁾ , Xibeca Damm Classic ⁽⁶⁾
Stella Artois, Beck's	Ozujsko
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Kamenitza, Astika, Burgasko, Pleven
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Ozujsko, Izzy
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen	Branik, Ostravar, Velvet, Kelt ⁽⁹⁾ , Mestan
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden, Staropramen	Borsodi, Holsten ⁽⁹⁾
Stella Artois, Beck's, Staropramen	Niksicko, Jelen
Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden	Bergenbier, Noroc, Hopfen König
	Union ⁽⁶⁾ , Fructal ⁽⁶⁾
Stella Artois, Beck's, Staropramen	Klinskoe, Tolstiak, Sibirskaia Korona, Bagbier, Volzhanin
Stella Artois, Beck's	Chernigivske, Taller, Yantar, Rogan
Beck's	Jinling, KK, Double Deer, Jinlongquan, Baisha, Santai, Zhujiang ⁽⁶⁾ , Supra ⁽⁶⁾ , Zhujiang Fresh ⁽⁶⁾
Beck's, Leffe	OB, Cass, Cass Free, Budweiser ⁽⁹⁾
pramen, Bass	

22

⁽¹¹⁾ Inclusief Apatin (volledig jaarvolume).

⁽¹²⁾ Directe verkoop door eigen Interbrew-team opgenomen in "Wereldwijde export".

⁽¹³⁾ Deelnemend belang gestegen van 50% tot 95% door lichten van optie op 7 januari 2004.

⁽¹⁴⁾ Verwacht wordt dat de aandeelhouders de afsluiting van het partnership in de tweede helft van 2004 zullen goedkeuren.

Succesfactoren in 2003

Succesfactoren in 2003

Voor Interbrew was 2003 het jaar waarin de onderneming samenwerkte en één front vormde om voortreffelijke groeicijfers en prestaties te realiseren. In een periode waarin de meeste FMCG-bedrijven alle zeilen moesten bijzetten om te groeien, slaagde Interbrew erin zijn groei in 2003 nog te versnellen dankzij verschillende “succesfactoren”: herinvesteren in onze superieure merkenportfolio; winnen op het “point of connection”; vergroten van onze efficiëntie en bedrijfsproductiviteit; verwezenlijken van doelgerichte fusies en acquisities en partnerships; en differentiëren door innovatie. Op al deze gebieden hebben we ernaar gestreefd voorrang te verlenen aan de consumenten. Zo konden we een interne groei tot stand brengen die groter is dan die van onze concurrenten.

Merken

De sterke interne volumegroei van Interbrew in 2003 is niet alleen toe te schrijven aan de uitstekende operationele prestaties, maar ook aan het versterken van onze lokale core-merken, die het marktaandeel van Interbrew deden stijgen op de meeste markten waar we actief zijn. Met name in Rusland is Interbrew erin geslaagd een ommekeer te bewerkstelligen. Hetzelfde fenomeen deed zich voor in Bulgarije en in Roemenië. Het Russische luxemerk Sibirskaya Korona en het core-merk Klinskoe worden voortaan verpakt in Pivopak®, onze exclusieve PET-fles met verbeterde bescherm laag. Meer dan 30% van de verkoop in Rusland vloeit voort uit de invoering van nieuwe producten en

verpakkingen. In Europa verhoogde Interbrew de verkoop in PET-flessen in 2003 met bijna vier miljoen hectoliter bier.

In Oekraïne kon Interbrew zijn leiderspositie verstevigen, in de eerste plaats dankzij de groei van Chernigivske. Terwijl dit merk drie jaar geleden een marktaandeel van slechts 7,5% had, haalde het in 2003 een marktaandeel van 16,8%. In drie jaar tijd verhoogde het merk het jaarlijkse volume met gemiddeld bijna 500.000 hectoliter. Chernigivske won ook talrijke onderscheidingen voor zijn productkwaliteit en zijn reclamecampagne. Voorts kon het rekenen op de steun van geslaagde sponsoringovereenkomsten met de gebroeders Klitschko, topboksers bij de zwaargewichten, en profiteerde het van de feestelijkheden rond de Oekraïense onafhankelijkheid. Chernigivske Bile, een nieuwe variëteit van het merk, werd niet alleen uitgeroepen tot het beste witbier in zijn categorie in Oekraïne, maar droeg ook voor meer dan een half miljoen hectoliter bij tot de verkoopcijfers in 2003.

Sibirskaya Korona groei

50,3%

Onze consument
komt altijd op
de eerste plaats.
Zo realiseerden
we een veel
sterkere interne
groei dan onze
concurrenten

In Zuid-Korea bewees het merk OB over de nodige veerkracht te beschikken. Samen met Cass maakte het een einde aan een lange periode waarin het marktaandeel van onze Zuid-Koreaanse activiteiten onafgebroken daalde. In april hebben we OB opnieuw gelanceerd met een volledig nieuwe marktbenadering. We hebben zelfs de naam van het merk veranderd, van OB-Lager opnieuw in OB. Tegelijk ontwikkelden we een nieuw bier dat beter de dorst lest, met rijst als ingrediënt. Smaaktesten hadden immers aangetoond dat dit een belangrijk voordeel kon opleveren in vergelijking met de concurrenten. We introduceerden niet alleen Q Pack®, waarmee Zuid-Korea het eerste Aziatische land is waar we deze PET-verpakking met verbeterde bescherm laag in gebruik nemen, maar ook andere nieuwe verpakkingen met een verfrissend design. We herpositioneerden het merk op basis van de Koreaanse inzichten over echte vriendschap. We zetten ook tal van innovatieacties op touw: een nieuw OB-lied, een promotiecampagne met sms-berichten, gekoelde sixpacks voor meer displays, een vernieuwd verkoopteam en een nieuwe merchandisingstrategie. Sinds de herlancering heeft dit alles ons in staat gesteld het totale marktaandeel in Zuid-Korea voor het eerst in vele jaren te stabiliseren voor de volledige Interbrew-portfolio.

In 2003 speelde Interbrew de hoofdrol in tal van succesverhalen in Centraal-Europa: in Bulgarije werd Kamenitza het grootste merk (groei met 59,5%), in Roemenië geldt hetzelfde voor Bergenbier (groei met 31,0%).

In Schotland verstevigde Tennent's zijn leiderspositie in het segment van pilsbieren, met een groei van het marktaandeel tot 42,3%. Ondanks de komst van een belangrijke Britse concurrent op de markt is het merk erin geslaagd, door het voortzetten van de succesvolle reclame- en promotiecampagne, de aantrekkingskracht voor de bijzonder trouwe Schotse consumenten nog te vergroten.

In Canada zette Alexander Keith's, een luxe-speciaalbier, zijn snelle groei voort dankzij de uitbreiding van zijn geslaagd reclameplatform met promotionele initiatieven en effectieve aandacht van de verkoopteams in heel Canada. De groei van dit merk was een aanvulling op die van andere speciaal- en importbieren, waaronder Stella Artois, dat in 2003 met meer dan 48% groeide.

Succesfactoren in 2003

In 2003 heeft Interbrew “gezaaid voor de toekomst”

De lokale core-merken van Interbrew worden ook aangevuld met enkele uitgelezen maar sterke merken met een langlopende licentie: met name Budweiser® en de verschillende andere Anheuser Busch-merken in Canada en Zuid-Korea, alsook Castlemaine XXXX® in het VK. In 2003 deden deze merken het uitstekend, met een verkoop van bijna vier miljoen hectoliter. Ze passen goed bij de andere wereldwijde en lokale merken van Interbrew en sluiten goed aan bij een aantal consumenten-behoeften. Zo vertegenwoordigen ze belangrijke, gezonde en geslaagde partnerships met Interbrew. Andere voorbeelden van merken die sterke prestaties leverden, zijn Hasseröder (+2,4%) op de dalende Duitse markt, Jupiler (+2,0%), het populairste pilsbier in België en, in Rusland, Klinskoe (+13,5%), Sibirskaia Korona (+50,3%) en Tolstiak (+35,9%).

Interbrew wist niet alleen de positie van zijn lokale core-merken van pilsbier aanzienlijk te verstevigen, maar boekte ook grote vooruitgang bij het versnellen van de groei en de beschikbaarheid van zijn wereldwijde merken. Beck's en Stella Artois overtroffen de groei van concurrerende wereldwijde merken en groeiden veel sneller dan het gemiddelde van de bierindustrie. Stella Artois is vandaag het 5^{de} grootste internationale biermerk, maar ook het snelst groeiende. Beck's, dat voor het eerst op de markt verscheen in dertien landen, steeg op de ladder en staat nu op de 10^{de} plaats van alle internationale merken.

Beck's deed het vooral uitstekend in Duitsland, zijn thuismarkt, met een grote volumegroei, voortdurende inkomstengroei en prijsstijgingen. Beck's Gold, een lichtere versie van het origineel in een doorschijnende fles, presteerde heel goed en werd in Duitsland uitgeroepen tot het beste nieuwe merk van het jaar. In Australië en Nieuw-Zeeland groeide Beck's met meer dan 10 procent. Dat gebeurde ook in Italië, de op één na grootste markt voor Beck's. Beck's wordt nu ook lokaal gebrouwen in Oekraïne, waar de brouwerij zowel de Oekraïense als de Russische markt bevoorraadt. Beck's werd in mei 2003 gelanceerd in Roemenië en had er op het einde van het jaar al bijna 100.000 hectoliter verkocht.

In de VS werd de groei van Beck's afgeremd, bij gebrek aan een geschikt platform voor onze activiteiten. Het was voor Interbrew juridisch onmogelijk om het merk in Labatt USA op te nemen en dit had negatieve gevolgen voor de prestaties van dit merk. Beck's North America is inmiddels een zelfstandige onderneming geworden en in april hebben we het merk opnieuw gelanceerd als deel van een totaal nieuwe hedendaagse positionering en een brede waaier van geïntegreerde verkoop- en marketinginitiatieven.

Met een managementteam dat de focus opnieuw heeft scherpgesteld, begon Beck's tijdens de tweede jaarhelft duidelijke tekenen te vertonen van betere prestaties, als gevolg van de stijgende consumentenvraag op het "point of connection".

In het VK behaalde Stella Artois een groei met twee cijfers. Dit is opmerkelijk, want dit merk verkoopt bijna zes miljoen hectoliter op een markt die in een recent verleden weinig of niet gegroeid is. Als het belangrijkste luxe pilsbier van het land deed Stella Artois het goed in het segment thuisverbruik, waar het aanwezig is op bijna 100% van alle verkooppunten. Het merk is aanwezig in 39% van alle horecazaken in het VK. In het segment thuisverbruik bekleedt dit biermerk de eerste plaats wat betreft de netto-omzet. Stella Artois behaalde in het VK ook verschillende prijzen voor zijn reclamecampagnes. In Rusland groeide dit merk met 114%, in de VS met 52,7%, en het is daarmee het snelst groeiende biermerk van de top-50 van alle merken die in Noord-Amerika worden ingevoerd.

In 2003 richtte Interbrew de aandacht niet alleen op de interne volumegroei, maar ook op het in de praktijk brengen van een aantal initiatieven om te "zaaien voor de toekomst". Alleen door nieuwe producten te ontwikkelen, bestaande merken actief te promoten en in te spelen op de huidige verlangens en behoeftes van de consumenten op de markt van vandaag, kan Interbrew op termijn haar winstgevendheid verhogen. Een voorbeeld van deze strategie was de

uitbreiding van Leffe en Hoegaarden als werkelijk wereldwijde speciaalbieren. Interbrew werkte in 2003 een aantal globale reclame-, marketing- en verpakkingscampagnes uit die specifiek tot doel hadden Leffe en Hoegaarden te ondersteunen. Resultaat: beide merken hebben vandaag een stevige globale infrastructuur die de grondslag is van hun toekomstige groei en zij worden verkocht in meer dan zestig landen wereldwijd. In Frankrijk, Nederland en het VK, waar ze een doorslaggevende rol speelden bij het creëren van het segment van speciaalbieren, bleven Leffe en Hoegaarden blij geven van gezonde groeicijfers.

De voorbije jaren wist Hoegaarden tal van consumenten voor zich te winnen met zijn klassieke witbier. Binnen het kader van onze recente aandacht voor innovatie voegde Interbrew de Hoegaarden-cocktail toe aan de smakenportfolio van het merk Hoegaarden. Om de drie versies van de cocktail – Tropical, Agrume en Citrus – te maken, gaan we uit van het traditionele witbier, dat we vervolgens mengen met een speciaal ontwikkelde mix van fruitsmaken die jongvolwassen consumenten lekker vinden.

Succesfactoren in 2003

Waar je ook kijkt, overal ter wereld vind je voorbeelden van innovatie door Interbrew

Bass, een van onze twee multi-nationale merken, kende een overgangsjaar, aangezien Interbrew de distributierechten van dit merk in de VS pas eind juni verwierf. Bovendien leverde de onderneming waarvan wij de rechten op Bass overnamen grote voorraden aan het netwerk van grootdistributeurs, net vóór zij de rechten aan ons afstond. Met de integratie van Bass in onze Noord-Amerikaanse organisatie verwerft Interbrew niettemin een van de beste internationale luxe-importmerken op de VS-markt. Bass bekleedt in onze portfolio dan ook een unieke plaats.

Voor Staropramen, het andere multi-nationale merk van Interbrew, was 2003 een jaar van voortgezette expansie. Het kende een solide groei in Zweden (+40,4%), in het VK (+28,4%) en in Rusland (+46,1%). Vorig jaar lanceerden we Staropramen ook in Canada, waar het enthousiast werd onthaald. In Tsjechië, zijn thuismarkt, groeide het merk met 6,8%.

Point of connection

In 2003 hebben we nog meer dan voorheen gefocust op winnen op het “point of connection”: dat is het ogenblik waarop consumenten uiteindelijk beslissen onze merken te kopen of te consumeren. Het is op dat kritische moment dat we onze zichtbaarheid willen maximaliseren, de vraag activeren en positieve ervaringen met onze merken creëren. De aandacht van Interbrew voor het “point of connection” vertaalt zich in het ontwikkelen van verkoop- en merchandisingcompetenties, het tot stand brengen van bevoorrechte partnerships als leverancier ten overstaan van klanten, het voeren van occasion-based marketing per kanaal en het individualiseren van onze distributiekkanalen met de bedoeling onze efficiëntie te optimaliseren en tegemoet te komen aan de behoeften van onze consumenten en klanten.

Wereldwijd ontwikkelt Interbrew de verkoop- en merchandisingcompetenties van haar medewerkers met behulp van haar Sales Academy. Na verloop van tijd zal elke werknemer van de afdeling Sales de opleidingen hebben gevolgd. Vandaag hebben we al meer dan 35 trainingsmodules in “best practices” ontwikkeld voor verkopers, categoriemanagers en Key Account Managers.

In Italië heeft Interbrew haar eigen verkoopteam voor het segment van het thuisverbruik samengesteld en opgeleid, waardoor we in staat zijn onze merken in dit land beter dan ooit te commercialiseren.

Met de Sales Academy verbetert Interbrew wereldwijd haar verkoop- en merchandising-competenties

In Duitsland is de integratie van de verkoopteams van de Gilde groep en van Beck's bijna afgerond, waardoor de distributie voor de hele Interbrew-portfolio er efficiënter zal verlopen.

In Europa hebben we ons gericht op het ontwikkelen van nieuwe consumptiekanalen en -tijdstippen. Met name in België lanceerden we een campagne om Jupiler, Stella Artois en Hoegaarden te introduceren in diverse nieuwe verkooppunten zoals winkels die cd's en video's verhuren en doe-het-zelfzaken. Bierdrinkers behoren tot de typische klanten van dergelijke winkels, die daardoor uitstekend geschikt zijn om de consumptie van onze merken te vergroten. We probeerden deze handelszaken uit te rusten met zoveel mogelijk koelkasten en communicatiemateriaal. Dit alles leidde tot een toename met honderden nieuwe verkooppunten voor de Interbrew-merken. Zo kon de consument kiezen uit een ruimer aanbod, en behaalden wij een sterke volumegroei via deze nieuwe kanalen. Ook in Centraal- en Oost-Europa lanceerden we soortgelijke campagnes om verkooppunten uit te rusten met koelkasten, verkoopkanalen uit te breiden en evenementspecifieke acties op touw te zetten. Hiermee behaalden we behoorlijke verkoopvolumes en een goed marktaandeel.

In het VK richtte Interbrew zich op nieuwe klanten en creëerden we uiteindelijk ook nieuwe kanalen, toen winkelketens ermee instemden Stella Artois in al hun vestigingen te verkopen. De snelheid waarmee we onze producten op de markt brengen is een van de sleutelfactoren voor ons succes. Interbrew rondde ook de geslaagde outsourcingoperatie af van de secundaire distributie in het VK. Daarbij stapten 1.500 mensen over naar TradeTeam, onderdeel van de Excel-groep, waardoor onze distributie nu efficiënter verloopt. Dankzij deze outsourcing heeft Interbrew goedkoper en sneller toegang tot het netwerk van pubs in het VK.

Ons netwerk van grootdistributie is voor Interbrew altijd heel belangrijk geweest. In 2003 hebben we onze aandacht gericht op de beste manier om partnerships te sluiten met onze grootdistributeurs in Centraal-Europa en op wat we moeten doen om die partnerships efficiënter te doen werken. In Kroatië en Hongarije, bijvoorbeeld, heeft het Distribution Excellence-project onze "route to market" helpen verbeteren. Door haar partnerships op het hoger efficiëntieniveau te brengen, kan Interbrew haar positie ten overstaan van klanten en consumenten verder verstevigen.

Succesfactoren in 2003

Efficiëntie

Vandaag telt Interbrew wereldwijd 75 brouwerijen die samen bijna 100 miljoen hectoliter bier produceren. Binnen het kader van ons langetermijninitiatief om de efficiëntie te vergroten – “zaaien voor de toekomst” – werkt onze onderneming momenteel aan het optimaliseren van haar netwerk van brouwerijen. Naarmate wereldwijd steeds meer handelsbarrières verdwijnen, krijgt Interbrew de kans haar bevoorradingsstrategie te herbekijken en aan te passen om voordeel te halen uit het potentieel aan efficiëntieverbetering op het vlak van productie en distributie.

Interbrew is zich ten volle bewust van het belang van efficiëntie en heeft in 2003, op dat gebied, specifieke stappen gezet. In Tsjechië werden pilootprojecten georganiseerd om het beheer van bedrijfsinformatie te ontwikkelen. Functionele specialisten gaven dit jaar verschillende technische workshops rond de thema's “best practices” en kennismanagement, het verbeteren van de productiviteitsniveaus en het versterken van de aankoopfunctie. Door deze vorm van teamwerk kon het verbeteringsproces snel vooruitgang boeken.

Op het gebied van inkoop heeft Interbrew nog andere belangrijke innoverende en kostenefficiënte maatregelen genomen. Onze afdelingen Procurement en Marketing bundelden hun krachten en veranderden de manier waarop Interbrew haar glazen-gamma aankoopt. Met de leveranciers werden contracten op lange termijn gesloten om de toegang tot een onlineaanbod van glaswerk te verzekeren en ook de algemene logistiek te verbeteren. Interbrew brengt momenteel het glazen-gamma in de horecasector terug van 400 tot 100 en zal op die manier aanzienlijke besparingen kunnen doen. We maken ook gebruik van e-veilingen bij onze inkopen. Zo profiteren we volop van de mogelijkheden die internet biedt om voor de juiste producten de beste leveranciers te vinden.

In de VS was Latrobe Brewery de eerste Noord-Amerikaanse brouwerij die een certificaat (zilveren notering) behaalde binnen het kader van het voedselveiligheidsprogramma Hazardous Analysis of Critical Control Points (HACCP). Volgens het HACCP-programma moet het certificaat elk jaar opnieuw worden bekrachtigd. In september 2003 behaalde de brouwerij opnieuw het certificaat, ditmaal met een gouden notering.

Onze afdelingen Procurement en Marketing werkten samen om het aankoopbeleid van glazen te hervormen

In Canada maakten we een einde aan een staking in onze Labatt Brewery in Montreal. Dit kostte ons in totaal 16 miljoen euro, na belastingen. Ondanks deze hoge prijs konden we onze doelstellingen verwezenlijken en beschikken we nu over het goede arbeidskader om in de toekomst flexibel te kunnen werken. De sluiting van de vestiging in Breda (Nederland) verloopt volgens plan en de vakbonden verlenen hun volledige medewerking. Ook de inkrimping van Boddingtons Brewery in het VK werd voltooid. Deze voorbeelden maken duidelijk dat Interbrew, naarmate haar kritische massa op alle continenten toeneemt, blijft focussen op het optimaliseren van haar netwerken van brouwerijen en van haar productiviteit wereldwijd.

Op andere gebieden slaagden we erin de efficiëntie van de gedane marketingkosten te vergroten door een beroep te doen op twee reclamepartners die wereldwijd actief zijn, door het aantal creatieve agentschappen waarmee we samenwerken te verminderen en onze reclame doelgerichter te maken. Samen met Procurement legde het departement Marketing de fundamenteën voor betere resultaten op het gebied van reclame en daalden de totale kosten voor reclamebureaus, dankzij de uitvoering van een wereldwijd project voor het centraliseren van onze reclameactiviteiten. Binnen het kader van dit project hebben we twee reclamepartners aangesteld die wereldwijd actief zijn. Bovendien bracht Interbrew het aantal creatieve agentschappen voor wereldwijde merken terug van zevenentwintig tot zes. Op die manier verzekeren we ons

zowel van creatieve ondersteuning op topniveau voor elk wereldwijd merk, als ook van meer gerichte reclame.

Gerichte externe groei, fusies & overnamen en partnerships

Een van de grootste successen voor Interbrew in 2003 was de transactie met de Duitse brouwer Gabriel Sedlmayr Spaten-Franziskaner Bräu KGaA ("Spaten"), die naast Franziskaner®, het snelst groeiende Weissbier in Duitsland, en Löwenbräu® nog diverse andere belangrijke Beierse merken in zijn portfolio heeft. Deze transactie, die de aandeelhouders nog moeten goedkeuren en waarvan we verwachten ze in 2004 te kunnen afronden, zal Interbrew een leidinggevende positie bezorgen in Duitsland, de grootste Europese biermarkt en de op twee na grootste biermarkt ter wereld.

Spaten, de grootste brouwer in Beieren, heeft zijn hoofdkantoor in München en ontstond al in 1363. Dankzij Spaten zal Interbrew sterk vertegenwoordigd zijn in de zes hoofdsegmenten van de Duitse biermarkt: nationale luxebieren, nationale speciaalbieren, nationale core-bieren, regionale core-bieren, regionale speciaalbieren en biermixen. Tussen Beck's, Gilde, Diebels en Spaten kunnen tal van potentiële synergieën worden ontwikkeld: in het zuiden van het land biedt Spaten een uitgebreid distributienetwerk voor alle merken van Beck's en Gilde; in het noorden krijgt Franziskaner® nieuwe distributiekanaalen via het bestaande netwerk van Interbrew.

Succesfactoren in 2003

China is de grootste biermarkt ter wereld en houdt enorme kansen in voor Interbrew

China, de grootste biermarkt ter wereld, houdt enorme kansen in voor Interbrew. Onze onderneming blijft er groeien met sterke merken – Double Deer, Zhujiang, Jinlonguang, KK en Jinling – en met een lokaal management dat wordt ondersteund door heel ervaren specialisten. In april 2003 werd de acquisitie van een belang van 70% in de KK Group in China afgerond. De KK Group is gevestigd in de stad Ningbo en is een van de grootste brouwers van de provincie Zhejiang. Deze transactie versterkt de vastberadenheid van Interbrew om een hoofdrol te spelen in de consolidatie van de biermarkt in de regio van de Yangtze-delta in China.

In combinatie met ons aandeel in de KK Group, een transactie die in het eerste trimester van 2004 werd afgerond, en met het bestaande partnership met Zhujiang, bekleedt Interbrew dankzij haar partnership met de Maleisische Lion Group vandaag de derde plaats in heel China² en de eerste plaats in drie belangrijke provincies: Guangdong, Zhejiang en Hubei, die samen een bevolking van meer dan 185 miljoen inwoners tellen. Bovendien behoort Interbrew tot de drie grootste brouwers in de provincies Hunan en Jiangsu, en is ze ook, zij het in mindere mate, aanwezig in de provincie Shandong. Guangdong, Zhejiang en Jiangsu liggen alledrie in het welvarende kustgebied in het zuidoosten van China en vertonen een sterke groei van het bruto binnenlands product (BBP).

De acquisitie door Sun Interbrew, in augustus, van de Russische brouwerij Kombinat Napitkov in de republiek Tsjoevasjië – de negende Russische productiesite die onder het management van ons partnership komt – getuigt van de aanhoudende succesvolle samenwerking en van onze sterke professionele relatie met Sun Interbrew. Deze brouwerij, een van de modernste in Rusland, biedt extra capaciteit voor de vereiste toekomstige groei. De luxemerken Stella Artois en Staropramen, alsook de luxevariëteiten van Klinskoe, Redkoe en Klinskoe Samurai, zullen er worden geproduceerd.

Interbrew verstevigde ook haar positie in Zuidoost-Europa met de overname van de brouwerij Apatin in Servië-Montenegro, de grootste brouwer in deze regio en de onbetwiste leider op de Servische biermarkt. Apatin werd opgericht in 1756 en heeft een lange traditie als brouwer van bier van de beste kwaliteit. Deze brouwerij produceert twee grote merken – Jelen Pivo en Pils Light – en is gevestigd in de welvarendste streek van Servië. Met deze acquisitie verwerft Interbrew niet alleen een heel moderne brouwerij, maar ook een uitstekend distributienetwerk. Nu de situatie in deze regio opnieuw stabiel wordt, is het de bedoeling van Interbrew het uitstekende potentieel aan interne volumegroei te realiseren.

² Zoals vermeld in het Overzicht van onze activiteiten.

Innovatie

Om de kloof met haar concurrenten te vergroten streeft Interbrew ernaar een beslissende voorsprong te nemen door middel van innovatie in alle aspecten van haar activiteiten. Een mooi voorbeeld van merkinnovatie en “zaaien voor de toekomst” komt uit Frankrijk, waar Boomerang, een drank op basis van mout met citroensmaak, werd gelanceerd. Boomerang versterkt de algemene portfolio van Interbrew en creëert meteen ook een nieuw segment op de biermarkt - “malternatives”. Boomerang behaalde diverse onderscheidingen: Saveur de l'année 2004 in de categorie “malternatives” en Innovation de l'année, uitgereikt door L.S.A., het Franse tijdschrift voor de horeca, voor zijn verfrissende smaak, modern design en redelijke prijs. Verder won Boomerang ook de prijs voor het beste marketingidee in 2003, uitgereikt door Stratégie, een Frans marketing- en reclametijdschrift.

In de VS lanceerden we Rock Green Light, slechts het tweede koolhydraatarme bier op deze markt. In overeenstemming met de strategie van Interbrew waarbij de consument centraal staat, werd dit nieuwe merk, met minder dan 2,4 gram koolhydraten en minder dan 83 calorieën, enthousiast onthaald door de consumenten van koolhydraatarme producten. Als vervanger van Rock Light positioneert Rock Green Light zich als een koolhydraatarme drank met de smaak van echt bier. Om tijdig in te spelen op de groeimogelijkheden kwam Rock Green Light heel snel op de markt. De aanzet voor de ontwikkeling van het product werd gegeven in mei, het merk werd eind september gelanceerd.

De ontwikkelingsprocessen van product en verpakking verliepen gelijktijdig.

We werkten ook aan de gebruiksvriendelijkheid van onze producten voor de consument, met de invoering van nieuwe gebruiksvriendelijke blikjes, kratten en geïsoleerde draagtassen, alsook van nieuwe PET-verpakkingen met verbeterde bescherm-laag: Pivopak® en Q Pack®. Deze nieuwe PET-flessen zijn heel licht, onbreekbaar en bieden een langere houdbaarheid dan gewone PET-flessen. Aangezien ze minder wegen, kunnen handelaars deze nieuwe PET-flessen opslaan waar ze maar willen. Zo vermeederen we tegelijk het aantal “points of connection” met onze klanten.

Pivopak® in Oost-Europa en Q Pack® in Centraal-Europa en Zuid-Korea droegen in grote mate bij tot de interne volumegroei van Interbrew wereldwijd, terwijl de perfecte samenwerking tussen de technische en marketingafdelingen doorslaggevend was in het welslagen van de lancering van deze verpakkingen. In Rusland werden diverse formaten en variëteiten van Pivopak® op de markt gebracht. Vandaag is bier in Pivopak® goed voor 7,2% van ons totaal verkocht volume. Bovendien wordt 42,5% van het totale volume daar verkocht in allerlei soorten PET-flessen, terwijl dit in 2002 niet meer dan 22,5% bedroeg. In 2003 werd in totaal een volume van ongeveer 6,8 miljoen hectoliter verkocht in PET, waarvan 4,6 miljoen in Rusland en 1,7 miljoen in Oekraïne.

Klinskoe groei

13,5%

Succesfactoren in 2003

In Bulgarije was de verkoop van Kamenitza in Q Pack® goed voor meer dan 215.000 hectoliter, terwijl de innovatie in Centraal-Europa in 2003 in totaal ongeveer 900.000 hectoliter aan nieuw verkochte volumes opleverde. Met de invoering in Zuid-Korea op het einde van het jaar is Q Pack® de eerste PET-verpakking met verbeterde bescherm laag voor bier in Azië. De weerslag van Q Pack® op de volumetoename van het pilsbier OB is nu al voelbaar en biedt Interbrew de kans een distributienetwerk uit te bouwen in kleinere handelszaken zoals conveniencewinkels.

Ontwikkelen van onze medewerkers

Bij Interbrew geloven we sterk in het creëren van Learning & Development-kansen voor onze werknemers – zowel zichzelf als de onderneming kunnen daar alleen maar wel bij varen. We streven ernaar deze kansen aan te bieden via een brede waaier van functiegerelateerde initiatieven: projectwerk, een nieuwe functie, coaching door lijnmanagers of functieuitbreiding.

Door de ontwikkeling van onze onderneming door de jaren heen hebben talrijke werknemers dit soort kansen gekregen binnen het kader van internationale opdrachten, integratieprojecten, M&A-projecten en initiatieven inzake change management. Daarnaast geeft Interbrew zich ook rekenschap van de nood aan gestructureerde leerprogramma's voor het ontwikkelen van technische en leidinggevende vaardigheden. Deze programma's worden gewoonlijk op lokaal vlak

georganiseerd voor de werknemers, in functie van de lokale bedrijfsbehoeften. Daarnaast hebben we ook twee specifieke programma's ontwikkeld die wereldwijd worden georganiseerd om in te spelen op onze steeds groter wordende globale belangen.

Het Global Leadership Program is bestemd voor personen die in onze onderneming al een leidinggevende functie bekleden. Binnen het kader van dit programma komen Country General Managers en functionele Vice Presidents van waar ook ter wereld samen om hun ervaringen te delen, van elkaar te leren en te bouwen aan onze Interbrew Global Culture. Het programma loopt al voor het vierde jaar. Over een periode van twee jaar per cursus komen groepen van vijftientig leidinggevende personen om de zes maanden één week lang samen, telkens op een andere plaats in de wereld van Interbrew.

Het Insead Wharton Global Program is gericht op de ontwikkeling van onze beloftevolle jonge mensen, die onze onderneming in de toekomst zullen gaan leiden. Veertig werknemers van over de hele wereld komen gedurende twee weken samen aan het Insead in Frankrijk. Zes maanden later trekken ze voor twee weken naar de Wharton Business School in de VS. Dit gepersonaliseerde programma loopt voor het derde jaar en biedt ontwikkeling in strategisch management en leidinggevende vaardigheden.

**Bij Interbrew geloven we
rotsvast in het creëren van
Learning & Development-kansen
voor onze werknemers**

Beide Global Programs worden gesteund door de Executive Board of Management, die actief betrokken is bij het selecteren van de deelnemers en het uitwerken van de inhoud van de programma's. Zo wordt verzekerd dat de opgedane kennis de activiteiten van Interbrew ten goede komt. In 2004 onderzoeken we of er nood is aan andere wereldwijde programma's ter ondersteuning van onze activiteiten.

Financiën

Corporate Finance streeft er onafgebroken naar bij te dragen tot de best mogelijke combinatie van groei, rentabiliteit, risicobeheer en het genereren van kasmiddelen. Met dat doel voor ogen ziet Corporate Finance door planning en controle toe op de prestaties van de onderneming; deze afdeling verstrekt intern en extern informatie; steunt lokale operaties en andere bedrijfsfuncties; en optimaliseert de kosten, de herkomst en de aanwending van de financiële middelen, alsook de verschillende risico's waaraan de onderneming het hoofd moet bieden.

Eind 2001 voerde Interbrew een meer geïntegreerde managementbenadering in die zich richt op de waardegeneratoren van onze activiteiten. Deze benadering focust ook op welomlijnde en efficiënte processen die garant staan voor de opvolging van onze huidige prestaties en, nog belangrijker, van ons toekomstig groeipotentieel. In 2002 bevond deze benadering zich nog in

de experimentele fase. In 2003 hebben we de operationele fase volledig geïmplementeerd, zodat we voortaan in staat zijn onze operaties te controleren en voortdurend na te gaan of we de manier waarop we onze activiteiten uitvoeren niet kunnen verbeteren.

In overeenstemming met de procedures van financieel risicobeheer van Interbrew moeten de senior finance managers en het Audit Committee de samenstelling en de looptijd van de schulden van de Groep regelmatig onderzoeken. Voor 2003 nam Interbrew zich voor haar financieringsbronnen te diversifiëren en de schuldlooptijd te verlengen. In het licht van deze doelstellingen bleek de private beleggingsmarkt in de VS de beste relatieve waarde te bieden. Op 22 oktober gaf Interbrew voor een totaal van USD 850 miljoen uit aan Senior Unsecured Notes met een looptijd van 6, 7 en 10 jaar bij een groep van 20 internationale verzekeringsmaatschappijen. De vraag van de beleggers bedroeg meer dan USD 1,3 miljard en het oorspronkelijk uitgiftebedrag van USD 250 miljoen werd verhoogd tot USD 850 miljoen, teneinde te voldoen aan de overweldigende vraag.

Corporate Social Responsibility

Interbrew zet zich volop in om al haar bedrijfsactiviteiten op een sociaal verantwoorde manier uit te voeren. Tegelijk staan we in voor de gezondheid en de veiligheid van onze werknemers op het werk, alsook voor de bescherming van onze externe betrokkenen en van het milieu. Deze aspecten van Corporate Social Responsibility (CSR, maatschappelijk verantwoord ondernemen) behoren tot de belangrijkste prioriteiten voor Interbrew en zijn geïntegreerd in alle activiteiten op de werkvloer en in alle bedrijfsbeslissingen.

In overeenstemming met onze globale strategie zijn de productievestigingen van Interbrew belast met het uitvoeren van het EH&S-beleid van Interbrew (Environment, Health & Safety = Milieu, Gezondheid, Veiligheid). Bedoeling is de algemene prestaties te verbeteren. Ons beleid bepaalt dat onze organisaties de operationele normen en de EH&S-beheersystemen moeten naleven op basis van internationale normen (equivalent van de normen ISO 14001/OHSAS 18001). Deze systemen staan borg voor een autonoom proces van voortdurende verbetering in onze vestigingen. Voor vestigingen die bijstand wensen bij de uitvoering van de vereisten inzake beheersystemen, heeft Interbrew een op maat gesneden programma uitgewerkt.

In november 2003 was de Latrobe Brewery in de VS de eerste Interbrew-brouwerij die van een extern auditkantoor, Lloyd's Register, een certificaat ontving omdat ze erin slaagt te voldoen aan de EH&S-vereisten van Interbrew. Begin 2004 zal Lloyd's een onderzoek voeren naar de toepassing van de strategie in andere productievestigingen. In sommige productievestigingen zullen de EH&S-beheersystemen extern worden gecontroleerd. Tegen eind 2003 hadden twaalf brouwerijen een certificaat gekregen op basis van de norm ISO 14001, acht andere vestigingen ontvingen van een extern orgaan een certificaat voor hun gezondheids- en veiligheidsbeheersystemen (de norm OHSAS 18001 of ISRS).

Interbrew beseft dat de onderneming ook oog moet hebben voor andere CSR-aspecten en is vastbesloten een allesomvattende benadering te ontwikkelen. Vorig jaar namen we één kritisch aspect onder handen: onze sociale verantwoordelijkheid met betrekking tot alcoholverbruik. Interbrew gaat haar verantwoordelijkheid als brouwer niet uit de weg en probeert te verzekeren dat onze marketingacties voor bier alleen bestemd zijn voor wie de wettelijke leeftijd voor alcoholverbruik bereikt heeft. Tegelijk zorgen we ervoor dat die acties op zodanige wijze worden gevoerd dat ze niet aanzetten tot overmatig of onverantwoord alcoholverbruik.

Interbrew doet er alles aan om altijd en overal blijk te geven van een sociaal verantwoorde aanpak

Om dit alles te bereiken ontwikkelde de onderneming The Interbrew Code of Communication and Marketing Standards, die algemene beginselen en begeleiding in verband hiermee bevat. Deze Interbrew Code moet verplicht worden nageleefd voor al wat wij ondernemen en moet ervoor zorgen dat we gelijk waar in onze globale organisatie dezelfde hoge normen inzake verantwoorde marketingpraktijken naleven.

De code geldt voor alle vormen van merkenmarketing of commerciële communicatie, met inbegrip van reclame, sponsoring, openluchtevenementen, promotionele acties (horeca en grootdistributie), website-inhoud, relatiemarketing, consumentgerelateerde public relations, vermelding op de verpakkingen en etiketten van alle biermerken van Interbrew met een percentage van meer dan 0,5% Alcohol By Volume (ABV).

Met het oog op de toekomst bestudeert Interbrew een aantal mogelijke initiatieven, zoals het opstellen van een prestatierapport op basis van de belangrijkste prestatie-indicatoren inzake EH&S. Dit verslag zou steunen op de richtlijnen van het Global Report Initiative, een autonome instelling, en zou via internet toegankelijk zijn voor het publiek. Het zou verslag uitbrengen over de EH&S-strategie van Interbrew, een overzicht bieden van onze structuur en activiteiten en de bestaande belangrijkste prestatie-indicatoren op de voet volgen.

Daarnaast, om steeds vooruitgang te blijven boeken en verder te gaan dan EH&S, onderzoekt Interbrew de mogelijkheden om lid te worden van internationale organisaties die ernaar streven “best practices” in te voeren op alle gebieden van CSR. We beseffen heel goed welke gevolgen dit zal hebben voor onze manier van werken, en we verbinden ons ertoe een hoge mate van transparantie na te leven en een open dialoog met de maatschappij in stand te houden.

Interbrew beseft hoe belangrijk en relevant CSR is in de globale omgeving waarin we vandaag evolueren en aanvaardt elk aspect van haar sociale verantwoordelijkheid. In ons jaarrapport van 2004 zullen we verslag uitbrengen over de vooruitgang die we op alle gebieden hebben geboekt.

Corporate Governance

Corporate Governance

Onze bedrijfsambities steunen op de regels voor corporate governance zoals de raad van bestuur van Interbrew die heeft vastgelegd. Die regels verzekeren dat de onderneming efficiënt wordt beheerd en behoorlijk wordt gecontroleerd. Zonder dat ze onze visie beperken of ons beletten snel te handelen, bieden de regels een kader van stelregels, een manier van denken en de modus operandi in en rond de onderneming die borg staan voor transparantie en behoorlijk bestuur.

De raad van bestuur

BEVOEGDHEDEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

De onderneming heeft van oudsher gekozen voor een unitaire beslissingsstructuur. Bijgevolg is de raad bevoegd om de uiteindelijke beslissingen te nemen, behalve voor de bevoegdheden die de wet of de statuten voorbehouden voor de vergadering der aandeelhouders. De raad stippelt de strategie van de onderneming uit, maakt de planning op lange termijn op en beslist over alle belangrijke investeringen en desinvesteringen. Hij ziet ook toe op de uitvoering van de genomen beslissingen. De raad benoemt de Chief Executive Officer en de leden van de drie bestuurscomités. Rekening houdend met de aanbevelingen van de CEO, beslist de raad ook over de structuur van de groep, over belangrijke of langlopende transacties, over het budget en over investeringsplannen, en over de benoeming of het ontslag van leden van het Executive Management.

STRUCTUUR

De leden van de raad worden door de raad zelf gekozen en worden op de aandeelhoudersvergadering benoemd door de aandeelhouders. De raad benoemt onder zijn leden een voorzitter. Bestuurders worden benoemd voor drie jaar en moeten aftreden na de aandeelhoudersvergadering die volgt op hun 70^{ste} verjaardag.

Ten minste zes bestuurders moeten onafhankelijk zijn van aandeelhouders

met een beslissende of grote invloed op het beleid van Interbrew. Zij worden specifiek gekozen wegens hun bijzondere professionele bekwaamheid.

WERKING

De raad vergadert regelmatig en zo vaak als de belangen van de onderneming dat vereisen. Doet zich tussen twee vergaderingen een dringende kwestie voor, dan kan onmiddellijk worden gereageerd via een telefonische vergadering. In 2003 hield de raad negen gewone en acht buitengewone vergaderingen, waarvan er verschillende plaatsvonden in landen waar filialen van Interbrew gevestigd zijn. Dit biedt bestuurders de kans de lokale toestand, problemen en activiteiten beter te leren kennen.

De belangrijkste zaken die de raad in 2003 behandelde, hadden betrekking op het langetermijnplan; rapportering en budget; opvolgen van filialen; geconsolideerde resultaten; strategische beslissingen; nieuwe en lopende investeringen; en bespreking en analyse van acquisities.

De raad is een collegiaal orgaan en kan slechts beraadslagen indien een meerderheid van zijn leden aanwezig of vertegenwoordigd is. Elke bestuurder mag een ander lid van de raad aanstellen om hem of haar te vertegenwoordigen en voor hem of haar te stemmen. Een bestuurder kan slechts één andere bestuurder vertegenwoordigen. In 2003 was gemiddeld 99% van de leden aanwezig op de gewone vergaderingen en 79% op de buitengewone vergaderingen. Beslissingen worden genomen bij gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Bij staking van de stemmen geeft de stem van de voorzitter de doorslag.

Elke bestuurder met een strijdig financieel belang moet dit melden aan de commissarissen en aan zijn medebestuurders. Hij mag niet deelnemen aan de beraadslagingen over het bewuste agendapunt.

Bestuurders			Einddatum mandaat
Pierre Jean Everaert	1939, Amerikaan	Onafhankelijk bestuurder, Voorzitter van de raad, Voorzitter van het Audit & Finance Committee, HR & Nominating Committee, Strategy & Business Development Committee	2006
Charles Adriaenssen	1956, Belg	Bestuurder, lid van het HR & Nominating Committee	2006
Allan Chapin	1941, Amerikaan	Onafhankelijk bestuurder, lid van het Audit & Finance Committee en van het HR & Nominating Committee	2005
Jean-Luc Dehaene	1940, Belg	Onafhankelijk bestuurder	2004 ⁽¹⁾
Bernard Hanon	1932, Fransman	Onafhankelijk bestuurder, lid van het Strategy & Business Development Committee	2004 ⁽²⁾
Peter Harf	1946, Duitser	Onafhankelijk bestuurder, lid van het Strategy & Business Development Committee	2005
Remmert Laan	1942, Fransman	Bestuurder	2004 ⁽¹⁾
Baron Frederic de Mevius	1958, Belg	Bestuurder, lid van het Audit & Finance Committee	2006
Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg	1944, Belg	Bestuurder, lid van het Audit & Finance Committee	2005
Philippe de Spoelberch	1941, Belg	Bestuurder, lid van het HR & Nominating Committee en van het Strategy & Business Development Committee	2004 ⁽¹⁾
Kees J. Storm	1942, Nederlander	Onafhankelijk bestuurder, lid van het Audit & Finance Committee	2005
Alexandre Van Damme	1962, Belg	Bestuurder, lid van het Strategy & Business Development Committee	2004 ⁽¹⁾

¹ Mandaat hernieuwbaar op 27 april 2004

² Mandaat verstrijkt op 27 april 2004

De bestuurders hebben toegang tot alle bedrijfsinformatie die ze nodig hebben om hun controleverplichtingen na te komen. Ze kunnen rekenen op administratieve bijstand van de Corporate Secretary, die de vergaderingen van de raad organiseert en bijwoont. Bovendien mogen de bestuurders het advies inwinnen van onafhankelijke deskundigen. Van tijd tot tijd kan aan een bestuurder een bijzonder mandaat worden verleend, waarvan de raad de duur en de doelstellingen vaststelt. De bestuurders aan wie een bijzonder mandaat werd verleend, moeten regelmatig verslag uitbrengen bij de raad. Sommige bestuurders zijn ook lid van de drie bestuurscomités - het Strategy & Business Development Committee, het Audit & Finance Committee en het Human Resources & Nominating Committee.

De Chief Executive Officer en de Executive Board of Management

De Chief Executive Officer (CEO) wordt door de raad van bestuur belast met de dagelijkse leiding van Interbrew en draagt de directe operationele verantwoordelijkheid voor de activiteiten van de hele onderneming. Hij ziet toe op de organisatie en het efficiënte dagelijks bestuur van de filialen, dochterondernemingen en joint ventures die de onderneming controleert. De CEO rapporteert rechtstreeks aan de raad van bestuur en houdt de voorzitter op de hoogte van belangrijke operationele activiteiten.

De Executive Board of Management is de managementstructuur die de CEO in staat stelt zich behoorlijk van zijn opdrachten te kwijten. De voorzitter van de Executive Board of Management is de CEO, de leden zijn de Chief Financial Officer, de Chief Commercial Officer, de Chief Technical

Officer, de Chief Human Resources Officer en de Zone Presidents van de vier geografische zones waarin de onderneming is georganiseerd.

De CEO doet aanbevelingen aan de raad over de benoeming van het Executive Management. Gewoonlijk gaan directieleden met pensioen op het einde van het jaar dat volgt op hun 65^{ste} verjaardag. Op pagina 32 vindt u meer gegevens over de Executive Board of Management van Interbrew.

Corporate Governance

De bestuurscomités

De raad van bestuur wordt bijgestaan door drie comités. Het Strategy & Business Development Committee adviseert de raad over strategie, partnerships, acquisities en desinvesteringen. Dit comité kwam in 2003 acht keer samen.

Het Human Resources & Nominating Committee geeft de raad advies over personeelsbeheer, in het bijzonder in verband met het toezicht op de prestaties, het plannen van de opvolging van leidinggevende personen en de bezoldigingen. In de paragraaf over het bezoldigingsbeleid (zie infra) vindt u meer informatie over de rol die dit comité speelt met betrekking tot de vergoedingen die de leden van de raad van bestuur en van het Executive Management ontvangen.

Het Audit & Finance Committee staat de raad bij in zijn taak van toezicht op de onderneming, vooral met betrekking tot de rol van de commissarissen en de interne auditors, alsook met betrekking tot de manier waarop zij samenwerken. Wanneer dat nodig blijkt, wonen de CEO, sommige leden van het Executive Management en de commissarissen van Interbrew de vergaderingen van dit comité bij.

Dit comité handelt volgens regels die vastgelegd zijn in een charter, dat in december 2002 door de raad van bestuur werd gewijzigd. Daarin worden de verantwoordelijkheden duidelijk omschreven.

Het management van Interbrew is belast met het opmaken en voorstellen van de financiële verslaggeving van de onderneming en stelt zich ook borg voor de integriteit daarvan. Het is ook verantwoordelijk voor de principes die de boekhouding en de financiële verslaggeving van de onderneming regelen, alsook voor de interne controles en procedures die tot doel hebben ervoor te zorgen dat er wordt gehandeld in overeenstemming met boekhoudkundige normen, de wet en de reglementen. De commissarissen zijn belast met het nazicht van de jaarrekeningen van de onderneming en moeten zich uitspreken over de mate waarin die jaarrekeningen beantwoorden aan de International Financial Reporting Standards (voorheen de IAS).

Het Audit & Finance Committee houdt toezicht op de manier waarop het management deze verantwoordelijkheden uitoefent. Bijgevolg bestudeert het de geauditeerde jaarrekeningen en bespreekt het die met het management en de commissarissen alvorens ze met het oog op hun definitieve vaststelling voor te leggen aan de raad van bestuur. Het Comité beoordeelt ook de onafhankelijkheid van de commissarissen door met hen hun schriftelijke verklaring te bespreken waarin al hun betrekkingen met de onderneming worden vastgelegd. In 2003 kwam dit comité vier keer samen.

VERGOEDINGEN

Op het gebied van vergoedingen bestaat onze filosofie erin concurrerende en billijke vergoedingen te betalen om onze medewerkers te motiveren en te ontwikkelen en de groei van onze activiteiten wereldwijd te bevorderen. Wij vragen prestaties die leiden tot superieure winstcijfers, continue persoonlijke ontwikkeling en respect voor degenen die we van dienst zijn. Beloningen variëren in de tijd, afhankelijk van de behaalde resultaten en de verworven vaardigheden. Het Human Resources & Nominating Committee (HR&NC) is belast met het toezicht op onze vergoedings- en beloningsprogramma's.

De hoogte van de beloningen wordt afgestemd op de markten waarop Interbrew actief is. De totale vergoeding (inclusief basisloon en variabel loon) koppelt de prestaties aan de huidige gebruiken bij vergelijkbare ondernemingen voor soortgelijke functies - waarbij mediane prestaties worden vergeleken met het markt-gemiddelde en buitengewone resultaten met het bovenste kwartiel. Voordelen, met inbegrip van pensioenprogramma's, alsook gezondheids- en welzijnsvoorzieningen, worden vergeleken met vergelijkbare functies en markten.

VERGOEDINGEN VOOR DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Het HR&NC vergelijkt de vergoedingen van de bestuurders met die van soortgelijke ondernemingen om te verzekeren dat ze concurrerend zijn. De vergoedingen zijn afhankelijk van de tijd die de betrokkene besteedt aan zijn werk voor de raad en de diverse comités. Een vast jaarlijks honorarium is gebaseerd op tien vergaderingen van de raad en het normale aantal comitébijeenkomsten per jaar. Het honorarium stijgt telkens een extra vergadering wordt belegd, en daalt wanneer het betrokken lid een vergadering niet bijwoont. Het honorarium van de voorzitter bedraagt tweemaal zoveel als dat van de overige bestuurders. Bovendien krijgen de leden van de raad van bestuur een beperkt aantal aandelenopties binnen het kader van het Long Term Incentive-plan. Door de toewijzingen van opties te beperken, verzekeren we dat beslissingen in alle onafhankelijkheid worden genomen.

	Aantal aangeboden inschrijvingsrechten	Datum van uitreiking	Aanbiedings- datum	Uitoefe- ningsprijs
Bestuurders*	48.600	13 juni 02	2002	32,70
	77.112	10 december 02	2002	21,83
	66.096	29 april 03	2003	19,51
Executive management*	35.000	13 juni 02	2002	32,70
	600.000	10 december 02	2002	21,83
	473.025	10 december 02	2003	21,83
Managers & anderen	52.760	14 maart 02	2002	28,87
	149.025	13 juni 02	2002	32,70
	2.010.815	10 december 02	2002	21,83
	140.354	10 december 02	2003	21,83

* Gebaseerd op lidmaatschap op de aanbiedingsdatum

	Aantal uitstaande inschrijvingsrechten	Stemrecht verbonden aan de inschrijvingsrechten
Bestuurders*	331.008	0,08 %
Executive management*	1.743.746	0,40 %
Managers & anderen	7.857.967	1,82 %
Totaal	9.932.721	

* Gebaseerd op lidmaatschap op 31 december 2003

VERGOEDINGEN VAN DE DIRECTIELEDEN

Het HR&NC houdt toezicht op de vergoedingen van de directieleden. Het legt aanbevelingen betreffende de vergoedingen van de Chief Executive Officer en over het Long Term Incentive-plan van de onderneming ter goedkeuring voor aan de raad van bestuur. Het keurt de aanbevelingen van de Chief Executive Officer goed over de vergoedingen van de leden van het Executive Management en over het individuele niveau van deelname aan het Long Term Incentive-plan.

Eenmaal per jaar bezorgen deskundigen uit de industrie aan het HR&NC onafhankelijke informatie over de huidige vergoedingsniveaus in relevante sectoren en regio's, om ervoor te zorgen dat de vergoedingen van de directieleden in de lijn liggen van de filosofie van Interbrew

inzake een concurrerend beloningssysteem. Het gedeelte "basisloon" van de vergoeding van het Executive Management wordt jaarlijks herzien. Het is in de eerste plaats een individuele incentive, gericht op de mediaan voor vergelijkbare functies en ondernemingen. Het gedeelte "variabel loon" omvat incentives op korte en op lange termijn - een jaarlijkse bonus en aandelenopties. Het variabel loon is in de eerste plaats een incentive voor het team die gebaseerd is op groei: voor gemiddelde resultaten krijgt men een gemiddelde beloning, voor superieure resultaten een superieure beloning.

Elk jaar keurt het HR&NC een jaarlijks bonusplan goed. Het niveau van de betalingen is afhankelijk van de geauditeerde, geconsolideerde interne groei van het bedrijfsresultaat en schommelt van jaar tot jaar, zowel naar boven als

naar onder. Deze incentive heeft tot doel alle leden van het Executive Management van Interbrew wereldwijd voor dezelfde uitdaging te plaatsen.

Het Long Term Incentive-plan werd ingevoerd in juni 1999. De algemene vergadering van aandeelhouders gaf aan de raad van bestuur de toestemming geregistreerde inschrijvingsrechten toe te kennen, in de eerste plaats aan executive officers en managers en vervolgens ook aan sommige bestuurders. Die toekenning moet voldoen aan bepaalde voorwaarden die verband houden met het beperken of opheffen van de preferente rechten van de aandeelhouders. Elk inschrijvingsrecht verleent aan de houder het recht in te schrijven op één aandeel, tegen betaling van de gemiddelde prijs gedurende de 30 handelsdagen die voorafgaan aan de dag waarop het inschrijvingsrecht werd aangeboden. De inschrijvingsrechten zijn geldig gedurende maximum tien jaar en worden uitoefenbaar over een periode van drie jaar.

VERGOEDINGEN IN 2003

In 2003 bedroeg het totaal van de vergoedingen voor de leden van de raad van bestuur 1,07 miljoen euro. De leden van de Executive Board of Management ontvingen een vast loon van 16,6 miljoen euro en daarbovenop een bonus van 3,9 miljoen euro. In 2003 werden binnen het kader van het Long Term Incentive-plan 539.121 inschrijvingsrechten aangeboden.

Andere onderwerpen

DIVIDENDEN

Ons beleid is erop gericht het grootste deel van onze winst te bestemmen voor de financiering van de toekomstige groei. We nemen ons voor om gemiddeld tussen 25% en 33% van onze nettowinst uit gewone bedrijfsuitoefening als dividend uit te betalen.

Who's Who

John Brock **CHIEF EXECUTIVE OFFICER**

Geboren in 1948. Amerikaanse nationaliteit. In februari 2003 werd John de nieuwe Chief Executive Officer van Interbrew. Hij brengt bijna 25 jaar ervaring in de wereldwijde dranken-industrie mee naar onze onderneming. Gedurende 11 jaar verwierf hij ruime bedrijfservaring bij Procter & Gamble, alvorens hij in 1983 de overstap maakte naar Cadbury Schweppes North America. Hij bekleedde een aantal leidinggevende functies in diverse regio's voor hij in 1996 lid werd van de raad van bestuur van Cadbury Schweppes en COO in 2000.

François Jaclot **CHIEF FINANCIAL OFFICER**

Geboren in 1949. Franse nationaliteit. François is houder van een Master Degree in wiskunde en behaalde een diploma aan de ENSAE en de ENA (Franse nationale school voor overheidsadministratie in Parijs). Hij bekleedde diverse leidinggevende functies in financiële zaken bij Crédit National, Lafarge en Suez. In 2003 trad François in dienst bij Interbrew als CFO.

Peter Vrijssen **CHIEF HUMAN RESOURCES OFFICER**

Geboren in 1954. Nederlandse nationaliteit. Houder van een diploma van Master of Organization Development (universiteit van Tilburg). Peter bekleedde diverse internationale HR-functies bij General Electric, Royal Packaging Van Leer en Metro/MAKRO. In 2003 trad hij bij Interbrew in dienst als Chief Human Resources Officer.

André Weckx **CHIEF TECHNICAL OFFICER**

Geboren in 1953. Belgische nationaliteit. André studeerde in 1978 af aan de universiteit van Leuven (scheikundig ingenieur en landbouwindustrie) en bekleedde diverse leidinggevende functies in de brouwerijsector, in België en in het buitenland. In 1982 trad hij in dienst bij Interbrew als Plant Manager, Diamond Breweries, Nigeria.

Brent Willis **CHIEF COMMERCIAL OFFICER**

Geboren in 1960. Amerikaanse nationaliteit. Brent behaalde zijn Bachelor of Science Degree in Engineering aan de Amerikaanse militaire academie van West Point en een MBA Degree aan de universiteit van Chicago. Hij trad in dienst van de onderneming in 2002 als Chief Marketing and Sales Officer. Hij bekleedde tal van leidinggevende functies bij andere FMCG-bedrijven. Net vóór hij voor Interbrew begon te werken, was hij de voorzitter van een belangrijke afdeling van de Coca-Cola Company.

Stéfan Descheemaeker
ZONE PRESIDENT,
VS-LATIJS-AMERIKA

Geboren in 1960. Belgische nationaliteit. Handelsingenieur Solvay, Universiteit van Brussel (ULB), 1983. Stéfan begon zijn loopbaan in 1984 als adviseur op het kabinet van de minister van Financiën in Brussel. In 1996 trad hij bij Interbrew in dienst als Director Corporate Strategy.

Jerry Fowden
ZONE PRESIDENT, EUROPA

Geboren in 1956. Britse nationaliteit. Behaalde een diploma (BSC Honors) in voedingswetenschappen en volgde managementstudies aan de universiteit van Londen. Voor hij in 2001 toetrad tot Interbrew als CEO van Bass Brewers, bekleedde Jerry diverse functies bij Mars, PepsiCo, Hero en de Rank Group. Van 1992 tot 1996 was hij COO bij Bass Brewers.

Stewart Gilliland
ZONE PRESIDENT, CANADA

Geboren in 1957. Britse nationaliteit. Diploma in Business Studies. Stewart werkt al 19 jaar voor onze onderneming, sinds hij in 1984 in dienst trad als Regional Account Manager voor Whitbread Take Home. Hij bekleedde een aantal leidinggevende functies in Marketing en Sales alvorens hij in 2001 aan het hoofd kwam te staan van de activiteiten in het VK en Ierland. In september 2003 verhuisde hij naar Toronto om er de functie van Zone President Canada op te nemen.

Patrice J. Thys
ZONE PRESIDENT, AZIË

Geboren in 1955. Belgische nationaliteit. Behaalde een diploma rechten aan de universiteit van Louvain (UCL) (België). Is houder van getuigschriften in internationaal en Europees recht, universiteit van Leiden (Nederland). LL.M. University of Chicago (USA). Patrice begon zijn loopbaan bij F.N. Manufacturing Inc. (South Carolina, USA) in 1980, hij was vanaf 1986 actief in de zakenwereld in China en kwam in 1989 voor Interbrew werken als General Counsel. In zijn hoedanigheid van Corporate Secretary was hij de interne algemene coördinator van Interbrew's beursintroductie in december 2000.

Verklarende woordenlijst

EBIT

Bedrijfsresultaat.

EBITDA

Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen en waardeverminderingen.

Geaggregeerd gewogen belastingspercentage van de groep

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

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

Aantal aandelen uitstaand bij het begin van de periode, aangepast voor het aantal geannuleerde, wederingekochte of uitgegeven aandelen gedurende de periode vermenigvuldigd met een tijdscorrigerende factor.

Netto financiële schuld

Intresthoudende leningen op korte en lange termijn en korte termijnschulden bij kredietinstellingen verminderd met beleggingen in obligaties en liquide middelen.

Netto investeringen

Aankopen van materiële en immateriële vaste activa, verminderd met de opbrengst van verkopen.

Netto omzet

Omzet verminderd met accijnzen en kortingen.

Netto winst per aandeel vóór herstructureringskosten en afschrijvingen op goodwill

Netto winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór herstructureringskosten (indien van toepassing) en afschrijvingen op goodwill, gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen.

Netto winst per aandeel vóór herstructureringskosten en afschrijvingen op goodwill na verwateringseffect

Netto winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór herstructureringskosten (indien van toepassing) en afschrijvingen op goodwill, gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal verwaterde gewone aandelen.

Rendement op het geïnvesteerde vermogen (ROIC)

Netto bedrijfsresultaat na belastingen, plus aandeel in het resultaat van geassocieerde ondernemingen en dividendinkomsten van niet-geconsolideerde ondernemingen, gedeeld door het geïnvesteerde kapitaal, geprorateerd voor aankopen gedurende het jaar.

Rentedekking

EBITDA minus bruto-investeringsuitgaven, gedeeld door netto-intrestkosten.

Schuldgraad

Netto schuld gedeeld door eigen vermogen.

Uitbetalingsratio

Bruto dividend per aandeel vermenigvuldigd met het aantal uitstaande gewone aandelen op jaareinde, gedeeld door de netto winst uit de gewone bedrijfsuitoefening (met uitsluiting van de herstructureringskosten na belastingen).

Volledig verwaterd gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen, aangepast voor het aantal uitgegeven aandelenopties

Contactgegevens

HOOFDZETEL

Grand'Place 1
1000 Brussels
Belgium
Tel: + 32-2 504 96 60
www.interbrew.com

ASIA PACIFIC ZONE

President: Patrice J. Thys
Tel : + 852-2878 3804

AUSTRALIË

Interbrew Export & Licenses - Oceania

Representative Office

Ben Cheng
Suite D, Level 4
140 William Street
East Sydney NSW, 2011
Tel : + 61-2 9361 5266
Fax : + 61-2 9361 5633

CHINA

Interbrew Management (Shanghai) Co., Ltd.

Dirk Moens
1115-1120 One Corporate Avenue
222 Hu Bin Road
Shanghai 200021
P.R. China
Tel : + 86-21 5382 7878
Fax : + 86-21 5382 9677

SINGAPORE

Interbrew Export & Licenses - Asia Pacific

Representative Office

Ben Cheng
International Building # 11-01
360 Orchard Road
Singapore 238869
Tel : + 65-6738 17 42
Fax : + 65-6737 59 75

ZUID-KOREA

Oriental Brewery Co., Ltd.

Michael Glover
Hanwon Bldg 8F
#1449-12, Seocho-Dong
Seocho-ku, Seoul, 137-070
Tel : + 82-2 2149 5006
Fax : + 82-2 2149 5380

CANADA ZONE

President: Stewart Gilliland
Tel : + 1-416 361 5050

CANADA

Labatt Breweries of Canada

Stewart Gilliland
Labatt House,
Queen's Quay Terminal
207 Queen's Quay West,
Suite 299
P.O. Box 133
Toronto, Ontario M5J 1A7
Tel : + 1-416 361 5050
Fax : + 1-416 361 5200

US-LATIN AMERICA ZONE

President: Stéfán Descheemaeker
Tel : + 1-203 351 1100

CUBA

Cervecería Bucanero S.A.

Gerry Burke
49 No. 2817, esq. a 49A
Reperto Kohly, Playa
La Habana
Tel : + 53-7 204 8557
Fax : + 53-7 204 8586

MEXICO

Femsa Cerveza S.A. de C.V.

José Martínez Robles
Avenida Alfonso Reyes
2202 Nte, Monterrey,
Nuevo León
6442 México
Tel : + 52-8 328 5430
Fax : + 52-8 328 5454

VERENIGDE STATEN

Labatt USA

Simon Thorpe
101 Merritt 7, P.O. Box 5075
Norwalk, Connecticut,
06856-5075
Tel : + 1-203 750 6600
Fax : + 1-203 750 6699

Beck's North America

Tom Cardella
1 Station Place/Metro Center
(4th Floor)
Stamford, CT 06902
Tel : + 1-203 388 2325
Fax : + 1-203 388 2400

Contactgegevens

EUROPE ZONE

President: Jerry Fowden
Tel : + 32-16 24 71 11

■ REGIONAL PRESIDENT BENEFRALUX

Alain Beyens
Tel : + 32-16 24 71 11

BELGIË

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

FRANKRIJK

Interbrew France S.A.S.
Phillip Vandervoort
Av. Pierre-Brossolette 14, B.P. 9
59426 Armentières Cedex
Tel : + 33-3 2048.30.30
Fax : + 33-3 2048.31.97

LUXEMBURG

**Brasserie de Luxembourg
Mousel Diekirch S.A.**
Yves Busschot
Rue de la Brasserie 1
9214 Diekirch
Tel : + 352-80 21 31-1
Fax : + 352-80 39 23

NEDERLAND

Interbrew Nederland N.V.
Steve Kitching
Ceresstraat 1
4811 Breda CA
Tel : + 31-76 525 2424
Fax : + 31-76 525 2505

■ REGIONAL PRESIDENT UK-IRELAND

Steve Cahillane
Tel : + 44-1582 39 11 66

VERENIGD KONINKRIJK

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

■ REGIONAL PRESIDENT GERMANY

Michael Beck
Tel : + 49-421 5094 0

DUITSLAND

Interbrew Deutschland
Michael Beck
Am Deich 18/19
28199 Bremen
Tel : + 49-421 5094 0
Fax : + 49-421 5094 667

■ SENIOR VP GLOBAL EXPORTS - ITALY

Tony Desmet
Tel : + 49-421 5094 4226

ITALIË

Interbrew Italia S.r.l.
Stanislas Gokelaere
Piazza Buffoni 3
21013 Gallarate (Varese)
Tel : + 39-0331 268411
Fax : + 39-0331 268505

SPANJE

Interbrew Spain
Tony Desmet
Fructuos Gelabert, 2-4, 8° 2a
Edificio Conata I
08970 Sant Joan Despi,
Barcelona
Tel : + 34-93 480 8320
Fax : + 34-93 477 1540

■ REGIONAL PRESIDENT CENTRAL EUROPE

Jaak De Witte
Tel : + 32-16 24 71 11

BOSNIË-HERZEGOVINA

Uniline d.o.o.
Jean Stevenart
Obala Kulina Bana 1
71000 Sarajevo
Tel : + 387-39 661 670
Fax : + 387-39 662 700

BULGARIJE

Kamenitza AD
Andreas Seemuller
1 Business Park Sofia
Building 3, 1st Floor, office 103
Mladost 4
1715 Sofia
Tel : + 359-2 974 03 84
Fax : + 359-2 974 03 85

KROATIË

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

TSJECHIË

Pivovary Staropramen a.s.
Vincent Lefèvre
Nádražní 84
150 54 Praha 5
Tel : + 420-2571 91 111
Fax : + 420-2571 91 288

HONGARIJE

Borsodi Sörgyar Rt.
Gyula Bognár
Rákóczi u. 81
3574 Böcs
Tel : + 36-46 318 133
Fax : + 36-46 318 129

ROEMENIË

Interbrew Romania S.A.
Mihai Albu
20, Sirlului St., 014354
Sector 1, Bucharest
Tel : + 40-21 208 0200
Fax : + 40-21 208 02 10

SERVIË & MONTENEGRO

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

SLOVAKIJE

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

SLOVENIË

Pivovarna Union d.d.
Jaak De Witte
Pivovarniska ul. 2
1000 Ljubljana
Tel : + 386-1 471 7217
Fax : + 386-1 471 72 55

■ REGIONAL PRESIDENT RUSSIA-UKRAINE

Joseph Strella
Tel : + 7-095 960 23 60

RUSLAND

SUN Interbrew
Joseph Strella
Vorontsovsky Park 6
117630 Moscow
Tel : + 7-095 960 23 60
Fax : + 7-095 960 23 62

OEKRAÏNE

SUN Interbrew Ukraine
Lyudmila Nakonechnaya
87, Bozhenko Str.
Kiev, 03150
Tel : + 380-44 201 4000
Fax : + 380-44 201 4009

Verantwoordelijke uitgever:
Dr. Axel Gietz,
Senior Vice President Corporate
Communications & Public Affairs

Realisatie:
Cigdem Ozdemircelik,
Corporate Communications

Ontwerp:
FOUR IV – London

Productie:
EDISON – Leuven

Originele Engelse versie geschreven door
Kirby Hall, Corporate Communications

You can consult this report in English
on our website: www.interbrew.com

Vous pouvez consulter ce rapport en
français sur notre site web:
www.interbrew.com

Dit jaarverslag is ook beschikbaar op
CD-Rom in het engels

N.V. Interbrew S.A.
Vaartstraat 94
B-3000 Leuven
Belgium

Tel.: + 32-16 24 71 11
Fax: + 32-16 24 74 07
Internet site : www.interbrew.com

Register van de rechtspersonen:
0.417.497.106