

Inhoud

- 1 KERNCIJFERS: VERSLAG OVER VIJF JAAR
- 2 BRIEF AAN DE AANDEELHOUDERS
- 6 OVERZICHT VAN DE MERKEN
- 8 OVERZICHT VAN ONZE ACTIVITEITEN
- 11 SUCCESFACTOREN IN 2004
- 24 CORPORATE RESPONSIBILITY
- 27 CORPORATE GOVERNANCE
- 36 WHO'S WHO
- 39 FINANCIËEL RAPPORT
- 102 WOORDENLIJST
- 103 CONTACTGEGEVENS

Beschrijving van de onderneming

InBev is een beursgenoteerd bedrijf (Euronext: INB) met hoofdzetel in Leuven, België. Het bedrijf, waarvan de oorsprong teruggaat tot 1366, is vandaag de grootste brouwer ter wereld in volume. De strategie van InBev bestaat erin haar lokale platformen te versterken door belangrijke posities uit te bouwen in de belangrijkste biermarkten ter wereld. Dit wordt gerealiseerd door interne groei, maximale efficiëntie, gerichte overnames en door de consument op de eerste plaats te zetten. InBev heeft een portfolio van meer dan 200 merken, waaronder Stella Artois, Brahma, Beck's, Skol – het derde beste verkopende bier wereldwijd – Leffe, Hoegaarden, Staropramen en Bass. InBev stelt ongeveer 77.000 mensen te werk en heeft activiteiten in meer dan 30 landen in Amerika, Europa en Azië. In 2004 realiseerde InBev een netto-omzet van €8,57 miljard (inclusief 4 maanden AmBev). Bezoek voor meer informatie onze website www.InBev.com

Gedeponeerde handelsmerken

DE VOLGENDE MERKEN ZIJN GEDEPONEERDE HANDELSMERKEN VAN INBEV NV OF EEN VAN DE DOCHTERONDERNEMINGEN:

Wereldwijde topmerken:

Stella Artois, Brahma, Beck's

Wereldwijde frisdrankmerken:

Guaraná Antarctica

Wereldwijde specialiteiten en multi-landenmerken:

Hoegaarden, Leffe, Staropramen, Bass

Onze andere merken:

- Belle-Vue, Bergenbräu, Boomerang, C.T.S. Scotch, Ginder Ale, Horse Ale, Hougaerdse Das, Julius, Jupiler, Krüger, Loburg, Palten, Piedboeuf, Safir, Verboden Vracht, Vieux Temps, Belgian Beer Café
- Skol, Brahma Chopp, Antarctica, Fratelli Vita, Bohemia, Sukita, Kronenbier, Caracu, Polar, Serramalte, Soda Limonada Antarctica, Original, Liber, Bohemia Weiss, Bohemia Escura, Skol Beats, Antarctica Cristal
- Astika, Burgasko, Kamenitza, Pleven, Slavena
- Alexander Keiths, Black Label, Blue Star, Boomerang, Club, Crystal, Jockey Club, Kokanee, Kootenay, John Labatt, Labatt, Labatt Wildcat, Lucky, Oland's, Old Mick's, Schooner, Sterling, Winchester
- Jinling, Yali, KK, K, Yizhou, Mingzhou, Putuoshan, Zi Zhu Lin, Ningbo, Double Deer, Jing Long Quan, Santai, Baisha, Red Shiliang, Lulansha, Xin Xian Dai, Yan Dang Shan, Kinlong
- Bozicno Pivo, Izzy, Ozujsko, Tomislav Pivo
- Branik, Cesky Pivovar, D Pivo, Kelt, Mestán, Moravar, Ostravar, Osto 6, Rallye, Velvet, Vratislav
- Beowulf, La Becasse, Lutèce, Moco, Preskil, Platzen, Sernia, Vega, Brussel's Café, Irish Corner, Au Bureau, Cave à Bières, Bars & Co, Giovanni Baresto
- Cluss, Diebels, Dimix, Dinkelacker, D-Pils, Franziskaner, Gilde, Haake-Beck, Haigerlocher, Hasseröder, Hemelinger, Issumer, Kloster, Lindener Spezial, Löwen Weisse, Löwenbräu, Lüttje Lagen, Mauritius, Sachsengold, Sanwald, Schwaben, Schwarzer Herzog, Sigel Kloster, Spaten, St Pauli Girl, Vitamalz, Wolters, Beck's Beerloft
- Borsodi, Borostyan, Wundertal, Königsberg, Welsenburg, Riesenbrau, Szent Imre, Reinberger
- Cafri, Cass, OB, Red Rock
- Diekirch, Mousel, Henri Funck
- Nik, Niksicko
- Atlas, Anchor Beer, Breda Royal, Classe Royale, Dommelsch, Dutch Gold, Het Elfde Gebod, Flying Dutchman, Hertog Jan, Jaeger, Magic Malt, Molenbier, Oranjeboom, Phoenix, Pirate, Royal Dutch Post Horn, Three Horses, Trio Stout, Weidmann
- Bergenbier, Hopfen König, Noroc
- Bag Beer, Bavaria, Klinskoye, Nashe, Permskoye Gubernskoye, Pikur, Piterskoye, Piyotr Velikiy, Rifey, Sibirskaya Korona, Tolstiak, Viking, Volzhnin, Zolotoi Kovsh, Premier
- Jelen Pivo, Apa Cola, Apatinsko Pivo, Pils Light
- Chernigivske, Hetman, Rogan, Taller, Yantar,
- Barbican, Boddington's, Brewmaster, Campbell's, Castle Eden Ale, English Ale, Flowers, Fowlers Wee Heavy, Gold Label, Mackeson, Tennent's, Trophy, Whitbread
- Rock Green Light, Rolling Rock, Rock Bock

ONDERSTAAND MERK IS EEN GEDEPONEERD HANDELSMERK IN GEDEELDE EIGENDOM:

PerfectDraft is een gedeponeerd handelsmerk in gedeelde eigendom van InBev NV/SA en Koninklijke Philips Electronics NV

DE VOLGENDE MERKEN ZIJN GEDEPONEERDE HANDELSMERKEN VAN ONZE PARTNERS:

Cerveceria Bucanero SA:

Bucanero, Cristal, Mayabe

Pivovarna Union:

Crni Baron, Premium Beer, Smile, Uni, Union, Culto, Multisola, Sola, Za, Zala

Damm SA:

Bock Damm, Damm Bier, Damm Lemon, Estrella Damm, RK Damm, Voll Damm, Xibeca Damm Classic

Zhujiang Beer Group Company:

Zhujiang, Zhujiang Fresh, Xuebao, Huaxin, Supra Beer

DE VOLGENDE MERKEN ZIJN GEDEPONEERDE HANDELSMERKEN ONDER LICENTIE:

- Absolut Cut is een gedeponeerd handelsmerk van V&S Vin & Sprit Aktiebolag (publ) Corporation Sweden
- Budweiser is een gedeponeerd handelsmerk van Anheuser-Busch, Incorporated
- Gatorade is een gedeponeerd handelsmerk van Stokely-Van Camp Inc.
- Lipton Ice Tea is een gedeponeerd handelsmerk van Unilever NV. Het is het resultaat van een partnership tussen Thomas J. Lipton Co. en Pepsi-Cola
- Pepsi en 7UP zijn gedeponeerde handelsmerken van PepsiCo Inc.
- Miller is een gedeponeerd handelsmerk van Miller Brewing Co.
- Carlsberg is een gedeponeerd handelsmerk van Carlsberg A/S.

Kerncijfers⁽¹⁾: Verslag over vijf jaar

Miljoen euro, tenzij anders vermeld	2004	2003	2002	2001	2000
Netto omzet	8.568	7.044	6.992	7.303	5.657
EBITDA genormaliseerd	2.112	1.498	1.394	1.533	1.156
EBITDA	2.325	1.498	1.394	1.533	1.156
Bedrijfsresultaat genormaliseerd	1.251	839	836	884	533
Bedrijfsresultaat	1.310	839	728	884	533
Netto winst genormaliseerd	621	505	467	537	271
Netto winst uit gewone bedrijfsuitoefening	719	505	467	537	271
Netto winst	719	505	467	698	(964)
Netto winst per aandeel vóór goodwill, genormaliseerd ⁽²⁾ (euro)	1,69	1,45	1,51	1,44	1,04
Netto winst per aandeel vóór goodwill ⁽²⁾ (euro)	1,95	1,45	1,51	1,44	1,04
Dividend per aandeel (euro)	0,39	0,36	0,33	0,29	0,21
Uitbetalingsratio (%)	31,2	30,8	26,2	25,8	33,1
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (miljoen aandelen)	480	432	431	429	335
Volledig verwaterd gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (miljoen aandelen)	483	434	435	434	343
Hoogste aandelenkoers (euro)	29,1	23,2	34,5	37,5	38,1
Laagste aandelenkoers (euro)	20,3	15,0	19,1	25,5	34,0
Aandelenkoers per jaareinde (euro)	28,5	21,2	22,5	30,75	37,12
Marktkapitalisatie	16.442	9.141	9.712	13.257	15.865
Rendement op het geïnvesteerde vermogen (%), genormaliseerd	12,9	10,6	11,2	10,6	8,9
Rendement op het geïnvesteerde vermogen (%)	14,5	10,6	10,2	10,6	8,9
Netto investeringsuitgaven	725	595	510	488	425
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	1.384	1.151	1.045	1.053	871
Rentedekking	7,5	7,6	6,8	5,4	2,8
Netto financiële schuld	3.271	2.434	2.583	2.662	2.906
Schuldgraad	0,38	0,52	0,55	0,55	0,71

⁽¹⁾ Zie verklarende woordenlijst.

⁽²⁾ Aangepast voor aandelensplitsingen.

Volumes ⁽³⁾ (in miljoen hectoliter)	Netto omzet (in miljoen euro)	EBITDA (in miljoen euro)
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
2004 233,5	2004 8.568	2004 2.112

⁽³⁾ Zoals vermeld in het overzicht van onze activiteiten.

Brief aan de aandeelhouders

De combinatie van Interbrew en AmBev en de daaruit voortvloeiende oprichting van InBev was een gebeurtenis zonder voorgaande in de brouwerijsector en was ook het belangrijkste feit in de geschiedenis van onze onderneming. De combinatie werd afgerond op 27 augustus en bracht de derde grootste brouwer ter wereld samen met de vijfde grootste brouwer wereldwijd. Interbrew, dat bier verkoopt in meer dan 140 landen, realiseert al tien jaar een gecumuleerde groei van de EBITDA (netto-inkomsten vóór intrest, belastingen, waardevermindering en afschrijvingen) die tot de beste van de sector behoort. AmBev van haar kant is een van de meest winstgevende brouwers met een marktaandeel in Brazilië van 68,1% op het einde van 2004 en heeft in zowel het biersegment als het segment koolzuurhoudende frisdranken leidinggevende posities in heel Centraal- en Zuid-Amerika.

InBev is vandaag uitstekend geplaatst om de sector te leiden en sterke resultaten te behalen, met sterke merkposities in zowel snel groeiende opkomende markten als in zeer rendabele ontwikkelde markten. Tijdens de komende tien jaar zal waarde in de bierindustrie op andere manieren alsook in andere regio's en segmenten worden gegenereerd dan tijdens de voorbije tien jaar. We zijn vastbesloten om meer dan ons deel van de winst op te eisen. Met onze positie van nummer één of nummer twee in meer dan 20 belangrijke markten, met een van de snelst groeiende portfolio's van wereldwijde merken en met onze steeds grotere aanwezigheid in andere dranksegmenten en markten, zijn we klaar om meer waarde en een grotere groei te genereren dan gelijk welke van onze concurrenten.

Ook de nieuwe naam van onze onderneming is een combinatie van Interbrew en AmBev. Het rode uitroepteken in ons nieuwe logo staat symbool voor de grote gedrevenheid van iedereen in de onderneming om de band met de consument te versterken en om te winnen. InBev is meer dan de som van haar bestanddelen. Samen met onze mensen en onze merken brengt onze nieuwe bedrijfsidentiteit het gevoel van enthousiasme over waarmee we de toekomst tegemoet treden.

Het veranderingsproces van InBev begon al in 2003, toen het senior management besliste om wat historisch gezien een gedecentraliseerde brouwer was te integreren. Hoewel de onderneming ook voordien al uitstekende EBITDA-resultaten behaalde, was dat vooral het gevolg van acquisities en prijszettingen. In 2003 hebben we een nieuwe koers uitgestippeld en een nieuwe geïntegreerde strategie in de praktijk gebracht die uit vier pijlers bestaat: een winnend merkenportfolio, winnen op het "point of connection", eersteklas efficiëntie en gerichte externe groei. Dit alles steunt op innovatie en wordt mogelijk gemaakt door onze bedrijfscultuur, mensen van wereldklasse en een superieure financiële discipline.

We zijn ook de uitdaging aangegaan om in de drankenindustrie de onderneming te worden die het meest gericht is op de consument en die onafgebroken een superieure, duurzame en rendabele interne groei realiseert. We hebben voor de onderneming een nieuwe missie uitgewerkt: duurzame relaties met de consumenten aangaan door de merken en ervaringen te leveren die mensen samenbrengen. Vandaag, nu de combinatie met AmBev een feit is, hebben we ook een nieuwe visie voor de onderneming ontwikkeld: evolueren van "Biggest to Best" ("van Grootste naar Beste").

Onze resultaten in 2004 getuigen van de verbintenissen die we zijn aangegaan. Ons portfolio van wereldwijde merken behoort tot de snelst groeiende van gelijk welke grote brouwer. Stella Artois is vandaag het vijfde grootste internationale bier wereldwijd en wordt gedistribueerd in meer dan 80 landen. Beck's is het tiende grootste internationale merk en wordt verdeeld in meer dan 120 landen. Brahma is de nieuwkomer in de groep van wereldwijde topmerken en heeft wereldwijd heel veel potentieel. Het wordt vandaag al verdeeld in zeven landen in Centraal- en Zuid-Amerika en is het achtste grootste biermerk ter wereld.

Onze globale resultaten steunen op een aantal belangrijke succesverhalen in individuele markten. In Rusland groeide ons marktaandeel aanzienlijk voor het tweede opeenvolgende jaar. De merken Sibirskaia Korona, Tolstiak en Klinskoye gaven daarbij de toon aan, aangevoerd door Klinskoye Arriva dat goed was voor meer dan 900.000 hectoliter in zijn eerste jaar. Aan de basis van onze resultaten in Rusland liggen verschillende vaardigheden die we de voorbije twee jaar voortdurend hebben versterkt. Daartoe behoren een managementteam van wereldklasse, een innovatiepijplijn die zijn gelijke niet kent, een exclusief verkoop- en distributienetwerk dat alle concurrenten overtreft op het "point of connection" en een nationaal productie- en logistiek netwerk dat de lage-kostenproducent bij uitstek in het land is geworden.

Ook in China kenden we heel veel succes. De integratie van twaalf overgenomen brouwerijen en zes joint-ventures verliep van een leien dakje en de interne volumegroei bedroeg er 9,5%. We hebben een uitstekend en bijzonder ervaren managementteam samengesteld en voeren ons commercieel programma van wereldklasse uit.

In het kader daarvan volgen al onze medewerkers op het gebied van marketing, verkoop en distributie een opleiding in hoe ze een winnend merkenportfolio moeten samenstellen en hoe ze kunnen winnen op het "point of connection".

In Brazilië blijft AmBev fantastische resultaten behalen met haar topmerken Antarctica, Skol en Brahma. Elk merk versterkte de loyaliteit en de voorkeur van de consumenten in 2004, wat resulteerde in een groei van het marktaandeel met 5 punten tot 68,1% in december. AmBev is vandaag aanwezig in bijna alle landen van Zuid-Amerika en ook in belangrijke markten in Centraal-Amerika. Ze lanceerde met succes activiteiten in Guatemala, breidde zich uit in Ecuador en Peru, en het marktaandeel in Venezuela steeg met 3 punten versus vorig jaar. Dankzij het partnership met QUINSA (Quilmes Industrial S.A.) is de onderneming ook de leidinggevende brouwer in Argentinië, Paraguay, Uruguay en Bolivia. Argentinië genoot de eer als eerste Zuid-Amerikaans land Stella Artois, een van onze drie wereldwijde merken, minder dan drie maanden na het ontstaan van InBev met succes op de markt te brengen.

In West-Europa hebben we aanzienlijke winst en waardegroei gerealiseerd. We begonnen met het rationaliseren van onze industriële spreiding en startten nieuwe programma's voor bedrijfsproductiviteit en inkoopsynergieën; we boekten ook grote vooruitgang in het op één lijn brengen van onze relaties met de handelaars en investeerden in toonaangevende handelaars in het VK, België, Nederland, Frankrijk en Duitsland. Beck's ging in zijn thuismarkt voort op de weg die het twee jaar geleden insloeg: op een dalende markt (1,8%) groeide het merk opnieuw met dubbele cijfers. Beck's nationale aanwezigheid wordt versterkt door een uitbreiding van ons portfolio met de Spaten-groep, die Löwenbräu en het witbier Franziskaner bevat uit Zuid-Duitsland.

In Noord-Amerika bleef ons VS-portfolio van wereldwijde luxemerken de toon aangeven voor de groei van de industrie. Stella Artois groeide opnieuw met meer dan 50%, Beck's groeide met 5,2%, en we zagen ook de eerste tekenen van een ommekeer voor Bass dat slechts 5,7% daalde ten opzichte van 14,2% in 2003. We hebben onze relatie met FEMSA (Fomento Economico Mexicano SA de CV) in de VS en Mexico beëindigd. Acht jaar lang waren we eigenaar van een deel van deze onderneming en lagen we aan de basis van de sterke groei van hun merken Dos Equis, Tecate en Sol. Zo realiseerden we een uitstekende waarde bij het stopzetten van deze relatie, waardoor het ook mogelijk werd InBev USA op te richten, een combinatie van twee uitstekende organisaties, Beck's North America en Labatt USA. InBev USA biedt ons een veel grotere flexibiliteit en stelt ons in staat ons volledig te richten op onze eigen luxemerken in het groeiende segment van ingevoerde luxebieren.

3,3% is ons wereldwijd interne groei cijfer – meer dan tweemaal zoveel als de bierindustrie. Onze resultaten op het gebied van volume in 2004 waren om diverse redenen bijzonder bemoedigend: de groei in 2004 komt bovenop een groei van 6,3% in 2003, ondanks een van de natste zomers van de voorbije 60 jaar in West-Europa. We behaalden dit resultaat tegelijk met een verbetering van onze prijszetting en mix, wat leidde tot een stijging van de totale inkomsten met nog eens 1% bovenop de volumegroei. Het cijfer van 3,3% houdt ook geen rekening met de groei van onze activiteiten in China en in Centraal- en Zuid-Amerika, die we wel opnemen in onze scope voor 2004. Het is belangrijk op te merken dat het cijfer van 3,3% stijgt tot 6,4% wanneer de interne volumegroei van AmBev voor de vier maanden waarin we daarvan eigenaar waren wordt opgenomen in onze resultaten voor het volledige jaar.

“We hebben er ons ook toe verbonden de meest consumentgerichte onderneming in de bierindustrie te worden”

“Wereldwijd groeide het volume met 3,3%, tweemaal zoveel als het groeicijfer van de bierindustrie”

In de meerderheid van onze markten groeide ons marktaandeel of bleef het stabiel. Ons marktaandeel steeg voornamelijk in Bulgarije +2,4 punten, China + 4,4 punten, Guatemala +15,5 punten, Rusland +1,1 punt, Oekraïne +1,2 punt, de VS⁽¹⁾ +0,2 punt en in Venezuela +3,0 punten. We verloren marktaandeel in Zuid-Korea als gevolg van onvoldoende PET-capaciteit voor het merk Cass, gekoppeld aan zwakke prestaties van OB in het horeca-segment; in Hongarije tengevolge van de invoer van goedkope blikjes uit Duitsland; en in Kroatië als gevolg van het slechte lente- en zomerweer, de nultolerantie reglementering inzake “drink and drive”, en een daling van de uitgaven voor consumptiegoederen.

We bleven het beter doen op het gebied van kostenbeheersing. De interne groei van de totale vaste kosten bedroeg 1,5% ; dit is lager dan de gewogen gemiddelde inflatiegraad en in lijn met het cijfer van 1 tot 1,5% voor onze pijler “eersteklas efficiëntie”. We sloten zes brouwerijen en kondigden de sluiting van nog eens drie andere brouwerijen aan. We ontwikkelden wereldwijd inkoopsynergieën voor alle directe en indirecte aankopen en werkten ook agressievere strategieën uit voor productiviteitsvergelijking en bedrijfs-optimalisaties.

Vooruitkijkend ogen de bierindustrie en de drankindustrie in het algemeen bijzonder aantrekkelijk naar ons gevoel. In de biersector alleen al zien we een groei van de winstpoel met bijna 10 miljard euro in de komende vijf jaar; niettemin te behalen op verschillende manieren en in andere regio's en segmenten dan voorheen. Er zijn mogelijke risico's voor de winstpoel als gevolg van wetgeving, consolidatie van distributeurs en “witte producten”.

We hebben er echter alle vertrouwen in dat bier, een drank van gematigdheid en bewuste keuze voor alle soorten consumenten die de wettelijke leeftijd hebben om alcohol te drinken, op korte, middellange en lange termijn een uitstekende bron zal zijn om waarde te genereren.

Bij de oprichting van InBev verklaarden we dat we ernaar streefden de beste brouwer wereldwijd te zijn. Om de “beste” te worden en voortdurend sterke resultaten te behalen hebben we onze waarden en ons gedrag als leider aangepast. We hebben ook onze organisatie aangepast om ons te richten op het winnen door verkoop en marketing op lokaal niveau. We hebben een nieuw beloningssysteem ingevoerd dat ons toelaat sterke resultaten op superieure wijze te belonen en we hebben ook een nieuw proces van stapsgewijze doelstellingen gecreëerd dat nauwkeurige focus en uitvoering mogelijk moet maken. We bouwen aan een onderneming waar mensen het verschil maken, waar we dingen waarmaken, waar onze consumenten op de eerste plaats komen en waar InBev en onze mensen voorop gaan.

Terwijl we beginnen aan de reis om van grootste naar beste te evolueren, zullen we ons blijven richten op elk van de vier pijlers van onze strategie; daarbij zullen we ervoor zorgen dat de “enablers” (die de uitvoering van de strategie mogelijk maken) over de vereiste financiële en andere middelen beschikken. We hebben de lat voor onszelf hoog gelegd en hebben er het volste vertrouwen in dat we niet alleen onze missie maar ook onze visie kunnen verwezenlijken en dat consumenten waar ook ter wereld hun duurzame relaties dankzij de kracht van onze merken zullen blijven verstevigen.



Pierre Jean Everaert

Voorzitter van de Raad van Bestuur



John F. Brock

Chief Executive Officer

⁽¹⁾ In markten of segmenten waar we actief zijn.

AmBev: even voorstellen

AmBev, de vijfde grootste brouwer ter wereld met 68,1% van de Braziliaanse biermarkt (eind 2004), is aanwezig in dertien markten en bekleedt leidinggevende posities in de meeste Centraal- en Zuid-Amerikaanse landen. Het is een van de best bestuurde en rendabelste brouwers ter wereld, met EBITDA-marges van meer dan 37% die tot de beste van de sector behoren.

Met een marktaandeel van 16,9% is de onderneming ook de tweede grootste Braziliaanse producent van frisdranken. De frisdrankendivisie werkt autonome strategieën en actieplannen uit en versterkt tegelijk de productie-, logistieke en distributiesystemen van de bierdivisie.

Met een jaarlijkse consumptie van 132 miljoen hectoliter is Brazilië de derde grootste markt ter wereld voor koolzuurhoudende frisdranken en moet het alleen de VS en Mexico laten voorgaan. De Braziliaanse per capita consumptie bedraagt echter slechts 75 liter frisdrank per jaar. Er is dus een aanzienlijk groeipotentieel voor zowel frisdrank als bier.

De onderneming beschikt over het grootste portfolio van niet-alcoholische dranken in Brazilië - 12 merken van frisdranken, mineraalwater, ice tea en isotone sportdranken. De portfolio bevat naast categorieleiders als Guaraná Antarctica en Gatorade ook prominente merken zoals Pepsi-Cola en Lipton Ice Tea.

AmBev beschikt over een ongeëvenaard distributiesysteem met meer dan 1.000.000 verkooppunten. Brazilië, de vierde grootste biermarkt ter wereld, is het thuisland van AmBev en tevens haar ruggengraat.

De resultaatgerichte cultuur van de onderneming is diep doorgedrongen op alle niveaus van de organisatie en biedt een uniek voordeel ten opzichte van de concurrentie. Dankzij de actieve betrokkenheid van het senior management in het rekruteringsproces neemt de onderneming personen in dienst waarvan ze zeker is dat ze zullen aarden in de AmBev-omgeving. Werknemers die uitstekende resultaten behalen, worden beloond met premies op basis van een agressief stelsel van variabele beloningen, afhankelijk van het verwezenlijken van de door AmBev vastgestelde doelstellingen. Werknemers die topresultaten behalen, nemen deel aan het Stock Ownership Plan van de onderneming, dat toelaat te verzekeren dat rendement voor de aandeelhouders een absolute prioriteit is.

“Brazilië is de derde grootste markt voor koolzuurhoudende frisdranken”

Overzicht van onze activiteiten

	Volumes alle producten 2004 (miljoen hl) ⁽¹⁾	Marktpositie 2004	Marktaandeel 2004 ⁽¹⁾	Aantal productie-eenheden per 31 dec 2004	Handelsnamen
Wereldwijd	233,5	No.1			
Noord-Amerika	21,7				
Canada	9,4	No.2	41,9%	8	Labatt Brewing Company
Cuba	0,8	No.2	32,1%	1	Bucanero
Verenigde Staten	6,8	No.4 ⁽⁵⁾	9,6% ⁽²⁾	1	InBev USA
Mexico ⁽¹³⁾	4,7	-	-	-	FEMSA ⁽¹⁰⁾
Centraal- en Zuid-Amerika	105,5				
Brazilië - Bieren	57,8	No.1	66,2%	23 ⁽¹⁵⁾	Cia Bebidas Brasileira
Brazilië - Frisdranken	19,1	No.2	16,9%	4	Cia Bebidas Brasileira
Dominicaanse Republiek ⁽¹⁴⁾	1,5	No.1	60,3%	1	Embodom C.por A.
Guatemala	0,4	No.2	20,5%	1	Ind.del Atlântico S.A.
Ecuador	0,2	No.3	7,0%	1	Cervesur SA
Peru – Frisdranken	2,4	No.2	14,7%	3	Cia Cerv.AmBev Peru SA
Venezuela	1,9	No.3	12,3%	1	CACN
Bolivië ⁽¹¹⁾	2,1	No.1	99,2%	4	Cia Boliviana National SA
Paraguay ⁽¹¹⁾	1,8	No.1	95,3%	1	Cia Paraguay SA
Uruguay ⁽¹¹⁾	0,9	No.1	98,1%	2	FNC SA
Argentinië – Bieren ⁽¹¹⁾	10,4	No.1	79,0%	6	Cia y Malteria Quilmes SAICA y G
Argentinië – Frisdranken ⁽¹¹⁾	6,5	No.2	18,7%	5	Cia y Malteria Quilmes SAICA y G
Chili ⁽¹¹⁾	0,4	No.3	11,4%	1	Cia Chile SA
West-Europa	43,9				
België	6,4	No.1	56,3%	4	Interbrew Belgium
Frankrijk	2,4	No.3	9,0%	0	Interbrew France
Luxemburg	0,2	No.1	42,4%	1	Brasseries de Luxembourg
Nederland	2,6	No.2	15,4%	2	Mousel-Diekirch S.A.
Verenigd Koninkrijk ⁽³⁾	12,6	No.3	18,8%	4	Interbrew UK
Duitsland	14,2 ⁽⁴⁾	No.2	9,6%	9 ⁽¹⁶⁾	Interbrew Deutschland
Italië	1,0	No.4	6,0%	0	Interbrew Italia
Spanje ⁽¹²⁾	0,8	-	-	-	Damm ⁽¹⁰⁾
Export/Licenties (West-europese filialen)	3,7	-	-	-	
Centraal- en Oost-Europa	34,6				
Bosnië-Herzegovina	0,1	No.1	34,8% ⁽¹⁷⁾	1	Uniline
Bulgarije	1,4	No.2	29,3%	3	Kamenitza
Kroatië	1,6	No.1	44,6%	1	Zagrebacka Pivovara
Tsjechië	2,3	No.2	14,4%	3	Pivovary Staropramen
Hongarije	2,3	No.1	30,1%	1	Borsodi Sorgyar
Servië-Montenegro	3,1	No.1	47,2%	2	Trebjesa
Roemenië	2,2	No.3	15,3%	3	Apatin
Slovenië ⁽¹⁰⁾	0,4	-	-	-	Interbrew Romania
Rusland	12,7	No.2	15,6%	8	Interbrew Efes Brewery
Oekraïne	7,4	No.1	35,5%	3	Union ⁽¹⁰⁾
Export/Licenties (Centraal- en Oost-europese filialen)	1,2	-	-	-	SUN Interbrew
Azië	25,6				
China	18,1	No.3 ⁽⁷⁾	9,6% ⁽⁷⁾	18	SUN Interbrew
Zuid-Korea	7,5	No.2	41,0%	3	Interbrew China
Export/Licenties (Wereldwijd) ⁽⁸⁾	2,2				Zhujiang ⁽¹⁰⁾
					Oriental Brewery

⁽¹⁾ Pro forma 12 maanden volumes en marktaandelen.

⁽²⁾ In het segment "Geïmporteerde en lokale speciaalbieren". Exclusief FEMSA-bieren.

⁽³⁾ Exclusief volumes van Beck's UK.

⁽⁴⁾ Inclusief frisdranken en Spaten-Franziskaner voor 12 maanden (inclusief 9 maanden export/licenties).

⁽⁵⁾ In het segment "Import".

⁽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⁾ Minderheidsbelang.

⁽¹¹⁾ QUINSA (Quilmes Industrial S.A.) filialen; prorata geconsolideerd in het Financieel Rapport van dit jaarverslag.

⁽¹²⁾ Directe verkoop van InBev-merken is opgenomen in "Wereldwijde export/licenties".

Wereldwijde merken		Voornaamste lokale merken
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen		Alexander Keith's, Boomerang, Budweiser ⁽⁹⁾ , Kokanee, Labatt Blue, Blue Light, Labatt Sterling, Labatt Ice, Wildcat
Beck's		Bucanero ⁽⁶⁾ , Bucanero Malta ⁽⁶⁾ , Cristal ⁽⁶⁾ , Mayabe ⁽⁶⁾
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen		Belle Vue, Bohemia, Boddington's, Labatt Blue, Blue Light, Haake-Beck, Löwenbräu, Rolling Rock, Rock Green Light, St.Pauli Girl
Brahma		Antarctica, Bohemia, Caracu, Kronenbier, Polar, Serramalte, Skol
		Guaraná Antarctica, Pepsi ⁽⁹⁾
Brahma		Pepsi ⁽⁹⁾
Brahma		Brahva
		Concordia, Pepsi ⁽⁹⁾ , Triple Kola
Brahma		
		Ducal ⁽⁶⁾ , Pacena ⁽⁶⁾ , Taquina ⁽⁶⁾
Brahma		Baviera ⁽⁶⁾ , Ouro Fino ⁽⁶⁾ , Pilsen ⁽⁶⁾
		Nortena ⁽⁶⁾ , Patricia ⁽⁶⁾ , Pilsen ⁽⁶⁾
Brahma, Stella Artois		Andes ⁽⁶⁾ , Iguano ⁽⁶⁾ , Norte ⁽⁶⁾ , Quilmes ⁽⁶⁾ , Quilmes Cristal ⁽⁶⁾
		7UP ⁽⁹⁾ , Pepsi ⁽⁹⁾
		Baltica ⁽⁶⁾ , Becker ⁽⁶⁾
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass		Belle Vue, Jupiler
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass		Boomerang, La Bécasse, Loburg
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe		Belle Vue, Diekirch, Jupiler, Mousel
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe		Dommelsch, Jupiler, Hertog Jan, Oranjeboom
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen		Boddington's, Castlemaine XXXX ⁽⁹⁾ , Labatt, Murphy's ⁽⁹⁾ , Oranjeboom, Rolling Rock, Tennent's
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Staropramen		Diebels Alt, Diebels Light, Dimix, Franziskaner, Gilde, Haake-Beck, Hasseröder, Lindener, Löwenbräu, Schwarzer Herzog, Spaten, Wolters
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen		Tennent's Super
		Estrella Damm ⁽⁶⁾ , Xibeca Damm Classic ⁽⁶⁾
Beck's, Stella Artois		Bergenbrau, Ozusko
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe		Astika, Burgasko, Kamenitza, Pleven, Slavena
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe		Izzy, Ozusko
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Staropramen		Branik, Kelt, Mestan, Ostravar, Rallye, Bratislav, Velvet
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Staropramen		Borostyan, Borsodi Barna, Borodi Bivaly, Borsodi Polo, Borsodi Sör, Holsten ⁽⁹⁾
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen		Jelen, Nik Cool, Nik Gold, Niksicko Pivo, Niksicko Tamno
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe		Bergenbier, Caraiman ⁽⁹⁾ , Efes ⁽⁹⁾ , Hopfen König, Noroc
		Fructal ⁽⁶⁾ , Union ⁽⁶⁾
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Staropramen		Bag Beer, Klinkskoe, Pikur, Premier, Rifey, Sibirskaia Korona, Tolstiak, Volzhanin
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Staropramen, Bass		Chernigivske, Rogan, Taller, Yantar
Beck's		Baisha, Double Deer, Jinling Yali, Jinlongquan, KK, Lulansha, Santai, Shiliang
Beck's, Stella Artois, Leffe		Zhujiang ⁽⁶⁾ , Supra ⁽⁶⁾ , Zhujiang Fresh ⁽⁶⁾
		Budweiser ⁽⁹⁾ , Cass, Cafri, OB
Beck's, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe, Bass, Staropramen		

⁽¹³⁾ InBev verkocht haar belang van 30% in Fems Cerveza op 31 augustus 2004; het hier gerapporteerde volume betreft 8 maanden.

⁽¹⁴⁾ Huidige activiteiten betreffen frisdranken; brouwerij is in aanbouw.

⁽¹⁵⁾ Brazilië: 12 pure brouwerijen en 11 gemengde productie-eenheden.

⁽¹⁶⁾ Duitsland: inclusief 1 frisdranken productie-eenheid.

⁽¹⁷⁾ Inclusief import volumes van Apatin, Servië en Trebjesa, Montenegro.

Succesfactoren in 2004

Succesfactoren in 2004

In 2004 bedroeg de interne volumegroei 3,3%, de inkomsten stegen met 4,3%, de interne EBITDA-groei bedroeg 8,9% en de interne EBIT-groei bedroeg 11,5%. Deze cijfers overtreffen de resultaten van bijna elke concurrent in de sector. Wanneer we de resultaten van de vier maanden waarin we eigenaar waren van AmBev meetellen, dan was de interne volumegroei 6,4%.

We hebben een duidelijk beeld van waar waarde wordt gecreëerd in de industrie, van hoe we contact moeten leggen met de consumenten en van de richting waarin onze activiteiten zich ontwikkelen. Dankzij de uitvoering van onze strategie, onze pijlers en “enablers” behaalden we sterke resultaten en we zijn van plan in 2005 en ook daarna dezelfde strategie te blijven volgen met nog meer duidelijkheid, gerichtheid en uitvoering.

De combinatie met AmBev heeft de uitvoering van onze geïntegreerde strategie versneld. Door beide ondernemingen samen te brengen slaagden we erin onze productiviteit en commerciële programma's te versnellen, wat leidde tot het ontstaan van talrijke nieuwe synergieën. We hebben een nieuwe, resultaatgerichte bedrijfscultuur ingevoerd met nog meer instrumenten voor prestatiemeting en vergoedingen op basis van de behaalde resultaten. Ons strategisch kader blijft echter hetzelfde.

InBev is geëvolueerd van een verzameling van autonome, lokale entiteiten tot een geïntegreerde en gerichte onderneming die sterk presteert. Beslissingen over het toewijzen van investeringen aan merken en landen worden voortaan op het niveau van de groep genomen, wat ons in staat stelt onze voornaamste prioriteiten en opportuniteiten optimaal te richten en te financieren.

EEN WINNEND MERKENPORTFOLIO

In 2003 leverde deze pijler de eerste concrete resultaten: de interne volumegroei overtrof duidelijk de groei van de industrie en in 2004 zette deze tendens zich voort. Deze stijging was het resultaat van de groei van zowel onze wereldwijde merken als van lokale luxe- en core-merken.

Onze merken zijn de fundamenteën van deze onderneming, de hoeksteen van onze relaties met de consumenten en de sleutel van ons succes op lange termijn. Onze belangrijkste troeven zijn ons merkenportfolio en de duurzame relaties van die merken met onze consumenten, onze partnerships met de klanten, en onze werknemers. We investeren in onze merken om een duurzaam en concurrentieel voordeel op lange termijn te creëren, door tegemoet te komen aan de drankbehoeften van consumenten wereldwijd en door in elke markt waar we aanwezig zijn leidinggevende merkenposities te ontwikkelen.

In 2004 groeide ons marktaandeel of behielden we het in de meerderheid van onze markten. We zijn er sterk op vooruitgegaan bij het bepalen van wat de winnende merkencombinaties zijn in de landen waar we actief zijn en bij het herverdelen van de middelen ter ondersteuning van die combinaties. In het verleden werden beslissingen genomen op nationaal niveau. Vandaag worden beslissingen genomen op het niveau van de groep: het gaat om beslissingen over de beste merk-/landcombinaties en over welke combinaties we moeten financieren, versnellen of terugschroeven. Voor de allereerste keer beschikken we over een wereldwijde strategie voor ons landen- en merkenportfolio, alsook over een geïntegreerd en gericht systeem voor het toewijzen van middelen - een belangrijke verandering voor InBev.

“InBev brouwt Beck’s volgens het Reinheitsgebot – een Duitse wet uit 1516 – om de authenticiteit van het merk te bewaren”

Wereldwijde topmerken

Al onze wereldwijde merken boekten ook dit jaar een krachtige groei met een duidelijke strategie die tot doel heeft onze wereldwijde topmerken Stella Artois en Beck’s in meer landen te verkopen. In een industrie die steeg met minder dan 2%, behaalden beide merken in 2004 opnieuw voortreffelijke gecombineerde resultaten, met een gezamenlijke groei van meer dan 5%.

We konden dit resultaat behalen door deze merken in vele nieuwe markten te lanceren. Bovendien lieten we de merken steunen op onze innovatieve vaardigheden. We hebben Beck’s gelanceerd in Rusland, Oekraïne en Bulgarije, waar meer dan 100.000 hectoliter werd verkocht. In mei hebben we Beck’s ook op de markt gebracht in China, waar de volumes sindsdien elke maand verdubbeld zijn.

Beck’s groeide met meer dan 10% in nagenoeg alle markten waar wij zelf verantwoordelijk zijn voor het merk; Beck’s presteerde bijzonder goed in Duitsland, met een groei van 11,2% in een markt die met 1,8% daalde. De totale volumes van Beck’s stegen in Europa met 13,2%. We brouwen Beck’s nu ook lokaal in Rusland, Roemenië, Bulgarije, Oekraïne en Hongarije, en binnenkort gaan we dit bier ook produceren in andere markten in Zuid-Amerika, Europa en Azië. In al deze landen brouwt InBev het merk Beck’s in overeenstemming met het “Reinheitsgebot”, een Duitse wet uit 1516 met als doel de authenticiteit te bewaren.

In de VS kende Beck’s een uitstekende groei met 5,2%. Vóór de acquisitie van Beck’s in 2002 was het marktaandeel van dit merk in de VS meer dan tien jaar na elkaar gedaald. Vandaag, nog geen twee jaar later, heeft Beck’s zich hersteld dankzij een nieuwe en volledig geïntegreerde wereldwijde verkoop- en marketingcampagne. Beck’s deed het ook goed in heel Centraal- en Oost-Europa en behaalde uitzonderlijke resultaten in Roemenië waar de verkoop in twee jaar is gestegen van nul tot meer dan 200.000 hectoliter.

Ook Stella Artois zette zijn indrukwekkende groei wereldwijd voort, in het bijzonder in Canada en de VS, waar het merk met meer dan 50% steeg. Stella Artois blijft een van de snelst groeiende merken in de grote Noord-Amerikaanse steden waar het op de markt wordt gebracht. In het VK steeg het marktaandeel van Stella Artois in waarde, hoewel het volume lichtjes daalde. In deze context bleven de gezondheid van het merk en de loyaliteit erop vooruitgaan, en dat geldt ook voor onze rentabiliteit en die van onze handelaars-partners. We ontwikkelden voor Stella Artois een nieuwe en boeiende wereldwijde reclamecampagne, een nieuwe luxefles met reliëfopdruk en een nieuwe wereldwijd geharmoniseerde verpakking die groei en hogere prijzen waar ook ter wereld mogelijk maakten. In het kader van de nieuwe expansie met AmBev werd dit merk ook met succes op de markt gebracht in Argentinië. Het werd ook gelanceerd in negen nieuwe markten op de verschillende continenten.

Beck’s groeide met meer dan

10%

in bijna alle markten waar we het merk zelf beheren

Succesfactoren in 2004

“Brahma is het tweede grootste merk van Brazilië en zag zijn marktaandeel stijgen tot 19,8%”

In Azië is het duo Beck's en Stella Artois heel efficiënt gebleken, met een verkoop van meer dan 500.000 hectoliter in vele markten gaande van Australië tot Zuid-Korea. Beck's is een authentiek merk met een uitgesproken karakter, Stella Artois is het bier van ultieme waarde en kwaliteit. Samen komen ze tegemoet aan de uiteenlopende behoeften van verschillende groepen consumenten en leiden ze tot een groter gecombineerd aandeel in het groeiende segment van luxebieren.

Brahma, ons derde wereldwijde topmerk, is het traditioneelste biermerk in Brazilië. Het werd in 1888 gelanceerd en heeft in heel zijn geschiedenis altijd een bijzonder sterke positie in de markt bekleed. Vandaag is Brahma het achtste grootste biermerk ter wereld. In 2004 boekte Brahma uitzonderlijk sterke resultaten, toen het in een reactie op de agressieve campagne van een concurrent heel doeltreffend communiceerde om het imago en de marktindicatoren van het merk te verbeteren.

Brahma, het tweede grootste merk in Brazilië, zag zijn marktaandeel stijgen tot 19,8%. De marketingcampagnes van Brahma vergrootten de voorkeur voor het merk, behaalden verschillende onderscheidingen in de reclamewereld en lieten zich opmerken in andere markten in Centraal- en Zuid-Amerika als toonaangevend merk van AmBev. Bovendien werd Liber gelanceerd, een alcoholvrije variant van Brahma, waardoor de affiniteit van Brahma met de Braziliaanse consumenten nog is toegenomen.

Wereldwijde specialiteiten en multi-landenmerken

De invoering en versnelde groei van de wereldwijde specialiteiten, Leffe en Hoegaarden, zetten zich door in 2004. In het kader van een gemeenschappelijk initiatief in verschillende landen - in het bijzonder Rusland, het VK en Frankrijk - hebben we de distributie van deze merken uitgebreid en ze beter ondersteund. Leffe zette zijn snelle groei in het VK voort (+ 41%) en genoot dankzij een nieuwe reclamecampagne meer aandacht in de media. Leffe groeide met 5% in de regio BeNeFraLux (België, Nederland, Frankrijk en Luxemburg) en met dubbele cijfers in Italië, Canada en de VS.

Ook Bass bouwde aan een succesverhaal, dankzij de toegewijde ondersteuning van InBev USA en de beslissing om opnieuw te focussen op de kernwaarden van het merk - zijn legendarische status die de consument uitdaagt om te “streven naar uitmuntendheid”. Dankzij nieuwe distributie in belangrijke nationale horecakanalen en uitstekende betere verkopen groeide dit merk tijdens het tweede semester. Staropramen, ons ander multi-landenmerk, verkocht bijna 600.000 hectoliter in markten buiten zijn thuisland - de Tsjechische Republiek -, waar het ook de eerste plaats bekleedt in Praag. De internationale volumes van het merk groeiden met meer dan 21% in vergelijking met 2003 en deden het bijzonder goed in het VK (+ 24,9%) en in Rusland (+ 52,4%).

Leffe groeide met

+41%

in het Verenigd Koninkrijk

Lokale luxe- en core-pilsmerken

Hoewel onze wereldwijde merken goed zijn voor significante winsten en wereldwijde groei, zijn de lokale luxe- en core-merken nog steeds onze grootste component en dat zal ook in de nabije toekomst zo blijven. We hebben de markten geïdentificeerd met het potentieel voor winnende posities voor onze luxe- en core-pilsmerken; daar willen we dan ook aanzienlijk investeren om de groei te ondersteunen.

Brazilië is een van de landen waar we investeren in core-merken. Het merk Skol is hier een sterke leider. Het is het derde beste verkopende bier wereldwijd en had de voorbije vier jaar een lokaal marktaandeel van meer dan 30%. Zijn slogan, “The beer that goes down round”, behoort vandaag tot de omgangstaal. Het evenementen- en sponsoringplatform van het merk omvat alle soorten muziek en andere activiteiten en heeft ertoe bijgedragen dat kleine, geïsoleerde modeverschijnselen zich ontwikkelden tot sterke nationale tendensen. Ook innovatie staat centraal voor dit merk. Skol leidde alle grote lanceringen in de Braziliaanse biermarkt en staat bekend voor tal van “premières” op het gebied van verpakkingen in Brazilië, waaronder blikjes, flesjes met een lange hals, flesjes met een dikke hals en Skol Beats.

In 2004 heeft Skol zijn concurrentiële positie in het land verbeterd door zijn regionale aanwezigheid te versterken, waarbij het merk in verschillende regio's in Brazilië contact zocht met de uiteenlopende interesses van de consumenten. Als gevolg daarvan is het marktaandeel van het merk opnieuw gegroeid, tot 31,6%. Antarctica is het derde grootste merk in Brazilië, waardoor zowel nummer 1 als nummer 2 als nummer 3 van het land deel uitmaken van het AmBev-portfolio. Antarctica kende een fabelachtig jaar in 2004;

het versterkte haar “Official drinkers of Antarctica”-campagne in het hele land en riep de consumenten op om te kiezen voor “The Good One - Antarctica”. In 2004 steeg het marktaandeel tot 14,8%.

Ook in Canada toont ons portfolio van luxebieren de weg, met een groei van tweemaal zoveel als de groei van het hele segment. Kokanee en Alexander Keith's, dat groeide met 9,3%, behaalden heel sterke resultaten. Hoewel het segment core-pilsmerken daalde, ging Budweiser tegen deze tendens in en bleef het zijn traditie van aanhoudende groei trouw met een stijging van 2,4% in vergelijking met het vorige jaar.

In Centraal- en Oost-Europa behaalden de core-merken in nagenoeg alle markten uitstekende resultaten op het gebied van volumegroei en marktaandeelwinst. In Rusland bleven Sibirskaia Korona en Klinskoye als tandem functioneren en steeg hun marktaandeel ten koste van de concurrenten. Beide behoren tot de populairste merken in het hele land. In februari hebben we het gamma uitgebreid met Klinskoye Arriva, met de bedoeling om op jaarbasis 100.000 hectoliter te verkopen. Uiteindelijk verkochten we 100.000 hectoliter *per maand*. Dit bewijst eens te meer hoe innovatie en een pijplijn met nieuw nieuws de verkoop bevorderen in vele van onze markten.

“In Centraal- en Oost-Europa behaalden de core-merken uitstekende volumegroei en marktaandeelwinst”

Succesfactoren in 2004

In Oekraïne, potentieel een markt waar InBev sterk kan groeien, werd Chernigivske in november marktleider dankzij een groei van 33,5% in vergelijking met het vorige jaar. De voorbije drie jaar is dit merk driemaal zo groot geworden; het behoort tot de snelst groeiende merken van InBev. Ook Kamenitza, in Bulgarije, presteerde uitstekend en droeg bij tot de marktaandeelwinst in die markt. Hongarije was één van de grootste uitdagingen voor de groep in 2004; de toestroom van goedkope blikjes uit Duitsland leidde tot een verlies van marktaandeel van 0,3 punt.

In West-Europa presteerde Jupiler opnieuw bijzonder goed. Het merk verhoogde zijn marktaandeel in de winkels tot 51% en dringt nu ook door in naburige markten. Ook Boddingtons in het VK schreef een succesverhaal en liet sterke groei cijfers zien op basis van meer gerichte marketing en verkoop.

Ook in Azië lagen de core-merken aan de basis van de groei cijfers. In Zuid-Korea bleef Cass versnellen en groeide het op een vlakke markt met 6,5% in vergelijking met het vorige jaar. Cass en OB werkten goed samen, vooral in het distributiekanaal, waar de inspanningen om OB opnieuw te lanceren leidden tot een stijging van het marktaandeel in het kanaal voor thuisverbruik, na een periode van 10 jaar achteruitgang. Ondanks deze initiatieven stond het marktaandeel onder druk en daalde het lichtjes in vergelijking met het vorige jaar.

In China presteerden bijna al onze core-merken uitstekend, in het bijzonder Baisha, Double Deer, Shiliang en KK, dat het peloton aanvoerde met een groei van 37,3% ten opzichte van 2003.

Wereldwijde frisdrankmerken

Guaraná Antarctica, uniek in de wereld van frisdranken, werd voor het eerst geproduceerd in Brazilië in 1921 en kent zijn gelijke niet dankzij zijn smaak en Braziliaanse authenticiteit. Het is vandaag het nummer twee van alle frisdranken in dit land, leider in zijn smaaksegment en goed voor meer dan de helft van het marktaandeel van 16,9% van AmBev. Het merk wordt geproduceerd op basis van de guaraná, een vrucht die met behulp van milieuvriendelijke technieken wordt gekweekt in de Santa Helena-plantage op het grondgebied van de Maués in het Amazonewoud.

Dankzij een sterke innoverende strategie ontwikkelt het merk Pepsi zich in Brazilië positief. Pepsi Twist werd op de markt gebracht in 2002 en leidde tot marktaandeelwinst voor het volledige merk Pepsi van 9% in 2002 tot 12,1% van het colasegment in 2004; een groei van 3,1%.

De lancering van Pepsi X was een ander nieuw initiatief. Dit product bezorgt uitgaande tieners een energieopstoot en draagt bij tot het versterken van het moderne imago van het merk Pepsi in het zuiden van het land.

In 2004 was Brazilië het eerste land waar de door Pepsi ontwikkelde nieuwe vorm van PET-fles werd gelanceerd. De fles laat zich gemakkelijker vastnemen en wordt door consumenten beschouwd als de modernste verpakkingsvorm van de hele industrie. De nieuwe verpakking werd ingevoerd voor het volledige gamma van 2-literflessen van Pepsi en AmBev en zorgde voor sterke prestaties in het topseizoen 2004.

“In Oekraïne werd Chernigivske marktleider in november; het is één van de snelst groeiende merken van InBev”

WINNEN OP HET “POINT OF CONNECTION”

Om te winnen op het “point of connection” richten we ons op het moment waarop en de plaats waar consumenten uiteindelijk beslissen onze merken te kopen of te consumeren. Dit impliceert dat we verkoop- en merchandising-vaardigheden ontwikkelen, partnerships van bevoorrechte leverancier aangaan met onze klanten en gebruik maken van “occasion-based marketing” per kanaal. Op dit kritische punt moeten onze inspanningen ertoe leiden dat consumenten het juiste merk kiezen en een gedenkwaardige ervaring beleven; onze Belgian Beer Cafés, waarvan we er in 2004 drie hebben geopend, zijn hiervan een mooi voorbeeld.

We hebben gewerkt aan het verbeteren van de vaardigheden van al wie betrokken is bij het “point of connection”, vooral van onze mensen in marketing en verkoop. We hebben ook aandacht besteed aan meer inzicht in de consument en hebben op basis van die inzichten verkoopprogramma's opgesteld.

Marktbenadering

De ontwikkeling van onze Global Field Sales Force Academy was een heel belangrijk element in de verbetering van de marktbenadering. De Academy staat garant voor een gestandaardiseerde aanpak op het gebied van opleidingen en toont aan de deelnemers wat de beste manier is om verkoopstelefoontjes te voeren. Meer dan 5.000 leden van ons verkoopteam hebben het programma inmiddels gevolgd en vandaag beschikken we in bijna elk land over speciale verkooptrainers die de verdere uitbreiding van de Academy ondersteunen.

Een heel belangrijk initiatief in 2004 was wat wij omschreven als “More seen, more cold, more sold”. De campagne was erop gericht tal van plaatsen uit te rusten met nieuwe koelers, aangezien er een direct verband bestaat tussen “cooler share” en volume-aandeel. Met de versnelling en uitbreiding van de installatie van koelers, die vooral in de zomermaanden goed zijn voor extra verkoop, hebben we het netto resultaat effectief beïnvloed.

Het model van onze marktbenadering veranderde in 2004 en we hebben inmiddels bepaald waar we directe distributie willen, waar distributie via derden of waar hybride modellen teneinde de rentabiliteit te optimaliseren en volop tegemoet te komen aan de behoeften van onze consumenten en klanten. We hebben markt per markt onderzoek verricht om de kwaliteit van onze verdelers te vergroten en in belangrijke markten in Centraal-Europa en in Italië zetten we de uitvoering van het uitmuntendheidsprogramma voor de distributie voort.

In Rusland hebben we het aantal verkoopagenten die onze verdelers tewerkstellen vergroot; dit betekent dat deze grootdistributeurs zich exclusief op onze merken richten. In sommige andere Europese markten gaven we er de voorkeur aan onze eigen netwerken voor directe distributie of grootdistributie uit te bouwen. Deze netwerken kunnen in elk land in een nationaal systeem worden ingeschakeld, waarmee we onze distributieproductiviteit vergroten zodra ze een kritische omvang bereiken. In China hebben we een marktbenaderingsplan voor drie provincies uitgewerkt, dat we in 2005 zullen uitvoeren.

De nieuwe InBev-organisatie heeft de structuur met zones en Business Units versterkt; dit zal ons helpen dichter bij onze klanten en consumenten te blijven en garant te staan voor een grotere marktgerichtheid. Sleutels voor het succes worden ons vermogen om marktbenaderingen te ontwikkelen en op maat te maken, de betrekkingen met onze klanten voortdurend te ontwikkelen, in de sector het voortouw te nemen in “occasion-based marketing” en merchandising, en in te staan voor een onberispelijke uitvoering op elk “point of connection”.

Succesfactoren in 2004

EERSTELAS EFFICIËNTIE

Eersteklas efficiëntie impliceert onder meer dat we ons netwerk van brouwerijen optimaliseren. Dit proces van stroomlijning van onze industriële en logistieke activiteiten is momenteel volop aan de gang. Nu handelsbarrières overal ter wereld worden afgebroken, maken we van de gelegenheid gebruik om de strategie met betrekking tot onze aanvoerketen en onze inkooppraktijken opnieuw te bekijken. We halen voordeel uit potentiële efficiëntie op het gebied van productie en distributie, wat leidt tot beter geïntegreerde activiteiten.

In 2003 kondigden we de sluiting aan van de brouwerij in het Nederlandse Breda. In 2004 kondigden we de sluiting aan van drie bijkomende brouwerijen: één in Belfast, Noord-Ierland, één in Manchester, Engeland, en één in New Westminster, Canada. In China beëindigden we de activiteiten in zes brouwerijen, één bij Nanjing en vijf in de provincie Hubei. Tegelijk hebben de twaalf pas verworven Chinese brouwerijen zich goed geïntegreerd in het bestaande netwerk; ze verhoogden het volume in 2004 met 12 miljoen hectoliter.

Al deze acties kaderen in het proces dat tot doel heeft de geïnstalleerde capaciteit en de kapitaaluitgaven te optimaliseren. We hebben een wereldwijd programma voor het optimaliseren van onze brouwerijen uitgewerkt, wat begint te leiden tot een belangrijke verandering in hun prestaties. We hebben echte vooruitgang geboekt in onze eerste twee pilootprojecten, Montreal en Leuven, waaruit duidelijk blijkt hoe doeltreffend het programma is. Het derde pilootproject dat voor onmiddellijke optimalisatie werd geselecteerd, is de Klin-brouwerij in Rusland. Voor alle andere brouwerijen voorzien we een algemene uitvoering tijdens de komende twee jaar.

De ervaring van AmBev met soortgelijke optimalisatieprogramma's hielp het project vorm geven en was bevorderlijk voor de wereldwijde toepassing. Het doel bestaat erin brouwerijen te creëren die topprestaties leveren en zich richten op efficiënte uitvoering; zij zullen worden bijgestaan door meer gecentraliseerde dienstenorganisaties die ondersteuning zullen bieden op het vlak van technologie, engineering, compliance en logistiek.

Procurement

Het hele jaar 2004 hebben we ons bij Procurement in toenemende mate gericht op uitgavegebieden waar de kwaliteit van onze inkoopactiviteiten nog niet optimaal was en waar nog steeds tal van mogelijkheden voor verbetering bestaan.

In nauwe samenwerking met de belangrijkste interne bedrijfsgebruikers neemt Procurement de tarieven onder handen die we betalen voor zaken zoals reclame, consultants, bedrijfsverplaatsingen, koeriers, vervoer over zee, kledij van werknemers, koelkasten, drukwerk, drinkglazen en informatie-technologie.

Zo heeft InBev het aantal reclameregies waarmee we samenwerken teruggebracht van elf tot twee, onze commerciële uitgaven herverdeeld om een veel groter rendement op onze investeringen te verkrijgen, en ook ons wereldwijde sponsoringprogramma ingrijpend gewijzigd. Dankzij deze initiatieven konden we de kosten in vergelijking met 2003 sterk verminderen in wat voor Procurement niet-traditionele categorieën zijn.

Door gebruik te maken van onze wereldwijde omvang en door in landen als Rusland, Oekraïne, Zuid-Korea en Servië eersteklas aankooppraktijken te hanteren, hebben we aanzienlijke winst geboekt; dit geldt ook voor China, waar we beslisten mout en hop centraal in te kopen. In Europa hebben we Procurement samengebracht in één enkele rapporterende structuur, terwijl we in landen met een sterke groei onverdroten doorgaan met het aanbesteden van onze investeringen in nieuwe kapitaalgoederen.

InBev bleef niet ongevoelig voor de druk als gevolg van de prijsstijgingen van metaal en olie wereldwijd, noch voor de lager dan gemiddelde oogst op belangrijke agrarische markten in sommige landen. Waardecreërende initiatieven, het innovatieve gebruik van technologieën voor openbare verkoop via internet en de ontwikkeling - en geslaagde implementatie - van nieuwe leveranciers in lage-kostenlanden hebben stuk voor stuk bijgedragen tot het verlichten van deze opwaartse druk op de prijzen. In vergelijking met 2003 hebben deze nieuwe initiatieven wereldwijd geleid tot een vermindering van de kostenbasis voor verpakkingen. De stijging van de globale kostenbasis voor grondstoffen ten opzichte van 2003, was lager dan gebudgetteerd en was op elke niveau kleiner dan de inflatiegraad.

12 miljoen

hectoliter extra in 2004 in China

Ook in de toekomst zal InBev veel aandacht blijven besteden aan het versterken van onze wereldwijde schaalgrootte om maximale besparingen te realiseren op de uitgaven voor ingekochte goederen en diensten. Het jaar 2004 was een goede stap in die richting en heeft tot gevolg dat we goed geplaatst zijn om in Procurement de synergieën te realiseren die uit de integratie van Interbrew en AmBev zullen voortvloeien.

Een toegenomen gebruik van capaciteit werd mogelijk door een verbeterde planning van de aanvoerketen. Dit wordt ondersteund door de eerste planningstoepassing in Schotland, die we in 2004 voltooiden in onze Wellpark-brouwerij en die in 2005 zal worden ingevoerd in andere vestigingen in West-Europa. In Wellpark hebben we een nieuw proces voor brouwerijplanning ingevoerd dat met onze centrale planningsorganisatie is verbonden.

In 2004 hebben we meer oog gehad voor kwaliteit "buiten de brouwerij". Het programma Quality @ Heart in het VK is een uitstekend voorbeeld van de manier waarop we bij het produceren rekening willen houden met de consument. Het illustreert ook hoe we technische verbeteringen in de brouwerijen koppelen aan een voor de consument merkbare betere kwaliteit van de producten. AmBev bracht een soortgelijk programma in de praktijk, gericht op technische verbeteringen, maar houdt ook rekening met herstellende acties in de magazijnen en bij de distributie.

We hebben een wereldwijd programma ontwikkeld om de Standard Operating Procedures in de verschillende zones met elkaar te vergelijken en om vervolgens de beste procedures in hun categorie in de praktijk te brengen. Dit zal leiden tot een voortdurende verbetering van de kwaliteit en van de efficiëntie.

Terwijl we werken aan het verwezenlijken van onze doelstellingen voor 2007 zullen we onze bedrijfsprestaties verbeteren door volledig gebruik te maken van onze schaalvoordelen. We zullen een beroep doen op specialisten en zullen onze kennis consolideren door de ontwikkeling van bedrijfsprocessen, -praktijken en -normen te centraliseren.

GERICHTE EXTERNE GROEI

Globaal gezien is dit jaar voor InBev een mijlpaal geweest op het vlak van externe groei.

Tijdens de eerste acht maanden van het jaar ging de meeste aandacht naar de combinatie met AmBev; de transactie leidde tot de oprichting van InBev en werd op 27 augustus succesvol afgerond.

Ook het beëindigen van het partnership tussen Labatt USA en FEMSA en het terugkopen van de aandelen van de SUN Group in Sun Interbrew zijn belangrijke stappen vooruit en geven InBev volledige controle over de ontwikkeling van haar activiteiten in strategisch belangrijke markten: de VS, Rusland en Oekraïne.

In China hebben we onze bestaande activiteiten in de heel belangrijke provincie Zhejiang aanzienlijk versterkt met de acquisitie van 70% van de aandelen van de Shiliang-brouwerij. Als gevolg van deze transactie steeg ons marktaandeel in de provincie tot 50%, waarmee InBev goed geplaatst is om een nog hogere interne groei te realiseren.

We hebben ook de resterende 50% van de Lion Group verworven. Als gevolg van beide transacties is InBev de derde grootste brouwersgroep in China geworden, met leidinggevende posities in Zhejiang, Guangdong (door ons 24%-partnership met de Zhujiang Brewery Group), Hubei, Hunan en Jiangsu. Deze provincies bieden sommige van de beste vooruitzichten voor rendabele interne groei in lijn met de strategie die we sinds 2001 in China volgen.

Het hele jaar door hebben we gewerkt aan het voltooiën van eerder aangekondigde transacties in China en in Duitsland, naast de transacties met AmBev, FEMSA en SUN.

We hebben veel energie gestoken in het integreren van de overgenomen ondernemingen. De oprichting van InBev vergde heel veel werk om de organisaties, de bedrijfspraktijken en de teams van AmBev en Interbrew samen te voegen. Na het sluiten van het akkoord met FEMSA hebben we de fusie van Beck's North America en Labatt USA voltooid. Voorts werden zowel Apatin (marktleider in Servië) en Spaten (waarmee we het merk Franziskaner verwerven en onze Duitse activiteiten een leidinggevende positie innemen in het groeiende tarwebiersegment) geïntegreerd in hun respectievelijk Centraal-Europese en Duitse organisatie.

“Op weg naar het verwezenlijken van onze doelstellingen voor 2007, zullen we onze bedrijfsprestaties verbeteren door volop te profiteren van onze schaalvoordelen”

Succesfactoren in 2004

De inspanningen die InBev levert om extern te groeien, zullen een van de vier pijlers zijn die onze ambitie schragen om de beste brouwersgroep wereldwijd te worden. We blijven ernaar streven om gedisciplineerd en gericht waardecreërende transacties te realiseren. Daartoe concentreren we ons op drie gebieden: versterken van bestaande posities in markten die voldoende ruimte bieden om onze leidinggevende positie uit te bouwen of een leidinggevende positie te bereiken; optimaliseren van het gebruikte kapitaal en bevorderen van operationele focus door afstand te doen van activiteiten die niet passen in onze kernstrategie; selectief ontwikkelen van onze activiteiten in nieuwe, aantrekkelijke markten.

Externe groei is geen doel op zich. Wij beschouwen externe groei veeleer als een van vele middelen om onze ambities te verwezenlijken en als een manier om de interne groei te versnellen. We zijn ervan overtuigd dat het succes van toekomstige transacties zal worden gemeten aan de mate waarin ze bijdragen tot ons hoofddoel: de groei en rentabiliteit van onze sector overtreffen. We zijn vastbesloten er alles aan te doen om onze ambitie waar te maken.

Kalender van transacties

7 januari 2004 – InBev kondigt aan dat zij na het uitoefenen van een verkoopoptie de controle verwerft over Hops Cooperatieve U.A. (“Hops”). Hops bezit 44,16% van de aandelen van Oriental Brewery. Deze transactie bevestigt het engagement van InBev in de Oriental Brewery in Zuid-Korea.

3 maart 2004 – Interbrew en AmBev beslissen hun krachten te bundelen en richten InBev op; de nieuwe onderneming beschikt over een ongeëvenaard wereldwijd platform en verwerft leidinggevende posities in vele van de aantrekkelijkste markten ter wereld.

24 mei 2004 – InBev en FEMSA kondigen aan dat ze hun wederzijdse Amerikaanse en Mexicaanse belangen afstoten en dat de distributierechten in het bezit van de Amerikaanse joint venture van beide partijen worden toegewezen aan het VS-filiaal van de Mexicaanse brouwer.

21 juni 2004 – InBev kondigt aan dat ze een meerderheidsbelang van 70% heeft verworven in Zhejiang Shiliang Brewery Company Ltd, een brouwerij in de Yangtze-delta. Met deze transactie versterkt InBev haar leiderspositie in de provincie Zhejiang waar de onderneming, als gevolg van de transactie, een marktaandeel van ongeveer 50% zal hebben.

12 augustus 2004 – InBev en SUN Trade (International) Ltd (“SUN Trade”), de controlerende aandeelhouders van SUN Interbrew Ltd (“SUN Interbrew”), kondigen aan dat ze een overeenkomst hebben gesloten waarbij InBev SUN Trade's stemgerechtigde en economische belangen in SUN Interbrew verwerft.

27 augustus 2004 – Interbrew en AmBev voltooien de transactie die ze op 3 maart 2004 aankondigden om Interbrew en AmBev te combineren en zo InBev te creëren, de “world's premier brewer”.

20 september 2004 – InBev neemt de resterende 50 procent over van de bieractiviteiten van de Lion Group in China. Met deze transactie wordt de groep de derde grootste brouwer in China, met een capaciteit van 30 miljoen hectoliter die wordt geproduceerd door 18 brouwerijen in 6 belangrijke provincies: Zhejiang, Guangdong, Hubei, Hunan, Jiangsu en Shandong.

1 oktober 2004 – Het strategisch partnership met Gabriel Sedlmayr Spaten-Franziskaner Bräu KGaA (“Spaten”), waarbij de brouwersactiviteiten van Spaten met Interbrew Deutschland worden samengevoegd, wordt voltooid. Het partnership met Spaten maakt van de dochteronderneming van InBev de tweede grootste brouwer in de Duitse thuismarkt met een marktaandeel van 9,6%.

8 november 2004 – InBev kondigt aan dat ze het resterende belang van 45% overneemt in Hunan Debier Brewery Company Co. Ltd in de Chinese provincie Hunan. Deze transactie past in het lopende integratieproces van InBev van de Lion Group Breweries, die ze eerder dit jaar had verworven.

31 december 2004 – InBev bereikt een akkoord met Alfa-Eco, waarbij InBev alle aandelen met en zonder stemrecht van Alfa-Eco in SUN Interbrew Ltd verwerft. Bij het afsluiten van deze transactie en de eerder aangekondigde transactie met SUN Trade (International) Ltd, en rekening houdend met aankopen in de markt, zal InBev een economisch belang van 98,5% in SUN Interbrew bezitten.

Marcel Telles en John Brock verbinden zich ertoe InBev te creëren – de combinatie van Interbrew en AmBev – op 3 maart 2004.

“Op de Fine Food Awards 2004 kende de Belgische Federatie voor de Voedingsindustrie de eerste prijs toe aan de PET-fles van Stella Artois en Jupiler”

INNOVATIE

Innovatie blijft belangrijk voor zowel wereldwijde als lokale merken. De portfolio van PET-verpakkingen bereikte een totaal van 2,3 miljoen hectoliter in 2004, een stijging met meer dan 75% in vergelijking met 2003. Ons Innovatieteam ging ook verder met het verfijnen van onze PET-technologie met verbeterde bescherm laag. In België kende Fevia, de Belgische Federatie voor de Voedingsindustrie, op de Fine Food Awards 2004 de eerste prijs toe aan de PET-fles van Stella Artois en Jupiler.

We hebben PET-verpakkingen gelanceerd in een aantal Centraal- en Oost-Europese landen zoals Hongarije, Kroatië, de Tsjechische Republiek, Bosnië-Herzegovina en Servië-Montenegro. Ze speelden ook een grotere rol in België en het VK; in Zuid-Korea bouwde Q Pack® voort op het succes van 2003.

In Rusland hebben we Sibirskaia Korona Georgievskoe in februari op de markt gebracht in de 50 cl Pivopack®-fles. Een ander voorbeeld van innovatie in Rusland was de lancering van Klinskoye Arriva en van Tolstiak Grechishnoe, dat wordt gebrouwen op basis van boekweit. De innovatie in deze markt droeg in grote mate bij tot de sterke volumegroei van ons merkenportfolio. In Oekraïne brachten we het bier Chernigivske Fitness op de markt, dat een vitaminemix bevat.

In 2004 hebben we ook onze aluminiumflessen op de markt gebracht; zo lanceerden we in België en Kroatië onze luxe-aluminiumfles voor Beck's. Ook Stella Artois is vandaag verkrijgbaar in aluminiumflessen, waarmee we de aanwezigheid en het imago van dit merk uitbreiden onder consumenten van core-merken in gerichte premiemarkten. In Duitsland lanceerden we voor Hasseröder het slanke 500 ml-blik dat dankzij de unieke vorm kan worden gerecupereerd door een systeem van statiegeld.

Op het einde van het jaar brachten we samen met Philips ook de PerfectDraft op de markt in België en Luxemburg. Het gaat om een fantastisch nieuw systeem dat een thuistap van hoge kwaliteit en de favoriete biermerken van de consument in lichte metalen vaatjes combineert. Zo kunnen consumenten nu ook bij hen thuis genieten van de heerlijke smaak van bier van het vat. Nog in België slaagden we erin de merkidentiteit van Jupiler te versterken door blikjes met kleurrijke offsetdruk op de markt te brengen.

Onze vernieuwende merken met een laag koolhydraatgehalte - Rock Green Light in de VS en Labatt Sterling in Canada - bleven het goed doen. In Frankrijk lanceerden we de glazen fles Leffe 3-liter “celebration”, met een krimpverpakking; deze fles is bestemd voor speciale evenementen.

In de VS kondigde InBev USA de lancering aan van Beck's Premier Light, een nieuwe telg van de Beck's familie. Deze kampioen bij de zwaargewichten op het gebied van smaak is een lichtgewicht op het vlak van calorieën. Met niet meer dan 64 calorieën heeft Beck's Premier Light het laagste caloriegehalte van alle bieren op de Amerikaanse markt en slechts 3,9 gram koolhydraten.

“PerfectDraft is een fantastisch nieuw systeem dat een thuistap van hoge kwaliteit en de favoriete merken van de consument in lichte metalen vaatjes combineert”

Succesfactoren in 2004

De leveringen van dit merk begonnen in januari 2005, in maart wordt het merk in het hele land op de markt gebracht. In de VS blijven merken met een licht of laag koolhydraatgehalte bijdragen tot de groei van het biersegment.

Algemeen steunt innovatie de invoering van de internationale specialiteiten Leffe en Hoegaarden. Sinds augustus 2004 heeft Leffe de band met de consumenten versterkt dankzij een vernieuwende campagne die in vier landen werd gevoerd onder de slogan “Leffe. Dat is proeven van het leven”. De campagne legt de klemtoon op “het unieke karakter van de gelegenheid waarbij Leffe wordt gedronken”; zeven caféverhalen vatten de intimiteit en betekenis die zich in een glas Leffe openbaren.

MENSEN

InBev heeft haar Human Resources-departement in 2004 omgedoopt tot People-departement. Het is meer dan een symbolische wijziging. We willen hiermee benadrukken dat mensen werkelijk ons belangrijkste actief zijn en dat de onderneming haar werknemers niet alleen als een middel ziet, maar ook als individuen die één voor één verschillende noden, verlangens, vaardigheden en potentieel hebben.

Het Insight Map-programma, een interactief communicatie-instrument dat het bewustzijn ontwikkelt en speciaal werd ontworpen tot ondersteuning van de strategie met vier pijlers van de onderneming, werd ingevoerd in alle regio's waar we actief zijn en bereikt dus elke werknemer die voor InBev werkt.

We hebben verschillende systemen ingevoerd die ons helpen onze visie - niet alleen de grootste, maar ook de beste zijn - te bereiken. Hierbij hoort ook ons proces voor het vaststellen van doelstellingen, dat ervoor zorgt dat ieder van ons gericht is op de kritische factoren die het succes van de onderneming bepalen. Aangezien we agressieve financiële doelstellingen nastreven, hebben we een nieuw systeem voor prestatiebeloning in gebruik genomen. In dit systeem is er een nauwe band tussen de beloning enerzijds en de geslaagde verwezenlijking van zowel bedrijfs- als individuele doelstellingen anderzijds.

We hebben verschillende uitstekende initiatieven genomen, waaronder het Global Leadership Program en Insead-Wharton, met het oog op de opleiding van onze meest senior managers. We werken ook aan een programma voor middle-managers en op basis van het succes daarvan lanceren we een Global Training Program voor jongeren die hun universitair diploma hebben behaald en in dienst treden van de onderneming. Ons doel bestaat erin dat de meeste topleiders in onze organisatie uit de onderneming zelf komen.

BEDRIJFSCULTUUR

De missie van InBev - datgene waarvoor we staan - bestaat erin duurzame relaties aan te gaan met de consumenten door de merken en ervaringen aan te bieden die mensen samenbrengen.

Onze visie - wat we willen bereiken - bestaat erin onze “onmogelijke droom” te verwezenlijken: twee uitstekende bedrijven samenbrengen om de beste organisatie in de sector te creëren - en te evolueren van grootste naar beste.

We zijn fier dat een nieuwe cultuur - de manier waarop we onze missie en visie verwezenlijken - nu al aan de oppervlakte komt en steeds meer uitbreiding zal nemen naarmate meer dan 77.000 werknemers samenwerken op manieren die in de lijn liggen van onze vier waarden:

Onze consumenten komen op de eerste plaats

Centraal in onze waarden staat nog steeds het feit dat de consumenten op de eerste plaats komen. De consument blijft centraal staan in alles wat we doen en we willen met onze klanten een partnership aangaan om er zeker van te zijn dat we deze belangrijkste verbintenis nakomen. We blijven uitkijken naar kansen voor innovatie en zullen in functie daarvan vastberaden handelen. We blijven ons ook inzetten om topkwaliteit te bereiken en te leveren.

Onze mensen maken het verschil

We trekken de allerbeste mensen aan en zorgen ervoor dat ze bij ons blijven. We blijven investeren in hun ontwikkeling, ter ondersteuning van permanente vorming en om succes te belonen.

Wij maken het waar

Ons succes is het resultaat van onze vastberadenheid om onze doelstellingen te verwezenlijken. Zoals we in het verleden al hebben aangetoond, zijn wij heel enthousiast over ons werk. De voorbije tien jaar zijn we uitgegroeid tot een organisatie die groot denkt en niet bang is om wanneer nodig extra inspanningen te leveren.

Wij gaan voorop

We doen dit door zelf het voorbeeld te geven en door aanwezig te zijn waar dingen gebeuren. Het voorbije decennium hebben we geleerd de waarde van culturele verscheidenheid te appreciëren als een van onze belangrijkste succesfactoren. Vandaag wordt deze culturele verscheidenheid goed weerspiegeld in onze nieuwe organisatie.

De belangrijke strategische pijlers die we vorig jaar hebben vastgesteld, zijn nog steeds de bepalende factoren voor het verwezenlijken van onze visie. We noemen dit de “InBev Way”. We zijn zeker groter; we zullen sneller worden en zullen ook de beste zijn.

FINANCIËLE DISCIPLINE

Corporate Finance stelt zich voortdurend tot doel bij te dragen tot de beste combinatie van groei, rentabiliteit, risicobeheer en cashgeneratie. Daartoe houdt Corporate Finance toezicht op de prestaties van de onderneming door middel van planning en controle, verstrekt het intern en extern informatie, ondersteunt het lokale activiteiten en andere bedrijfsactiviteiten, en optimaliseert het de kosten, de bron en de aanwending van fondsen, alsook de verschillende risico's waaraan de onderneming het hoofd moet bieden.

Naast onze aandacht voor de bepalende factoren op het gebied van interne groei en kosten, hebben we onze benadering inzake rentabiliteit ontwikkeld op basis van het rendement op het geïnvesteerde vermogen (ROIC), zowel voor de bestaande activa als voor onze activiteiten die tot doel hebben gerichte externe groei te verwezenlijken.

Ter illustratie hiervan hebben we onze acquisitiemethodologie als volgt bijgesteld: EBITDA-coëfficiënten (netto-inkomsten vóór intrest, belastingen, waardevermindering en afschrijvingen) en de kosten per hectoliter zijn vergelijkingscriteria, terwijl cashbijdrage (contante winst per aandeel) en waardecreatie (ROIC en netto contante waarde) beslissingscriteria zijn.

“Onze consumenten op de eerste plaats, dat blijft onze kernwaarde”

Corporate Responsibility

“Onlangs trad InBev toe tot ‘The Global Compact’ van de Verenigde Naties”

Op het vlak van Corporate Responsibility (CR, maatschappelijk verantwoord ondernemen) richt InBev zich op gebieden waar onze bedrijfsdoelstellingen en de noden van de samenleving elkaar kruisen. We nemen ons voor dit raakvlak te vinden door onze missie, onze visie en onze waarden - wereldwijd - te integreren in onze activiteiten.

Op het gebied van Corporate Responsibility bestaat ons doel erin onze risico's doeltreffender te gaan beheren, onze onderneming efficiënter te maken en nieuwe waarde voor de onderneming te creëren. Naarmate we vorderingen boeken, zullen we transparante informatie verstrekken.

Terwijl we doorgaan met onze globale integratie, willen we verslag uitbrengen over “best practices” en nieuwe ervaringen wereldwijd. Aangezien we met vele van onze activiteiten al sterke resultaten hebben behaald op het vlak van CR, beschikken we over een unieke gelegenheid om operationele synergieën te ontwikkelen.

Onlangs trad InBev toe tot ‘The Global Compact’ van de Verenigde Naties, een internationaal initiatief waarbij ondernemingen samen met VN-agentschappen en de samenleving tien principes onderschrijven met betrekking tot mensenrechten, arbeid, milieu en corruptiebestrijding.

Op het vlak van mensenrechten moeten bedrijven de bescherming van internationaal erkende mensenrechten steunen en respecteren, en er ook voor zorgen dat ze zich niet medeplichtig maken aan misbruiken van mensenrechten.

Met betrekking tot arbeidsnormen moeten bedrijven de vrijheid van vereniging en de effectieve erkenning van het recht op collectieve onderhandelingen steunen, alsook het elimineren van alle vormen van dwangarbeid en verplichte arbeid, het effectief afschaffen van kinderarbeid en het wegwerken van discriminatie met betrekking tot arbeid en tewerkstelling.

Op het gebied van milieu moeten bedrijven voorzichtig omgaan met de uitdagingen die het milieu stelt, ze moeten initiatieven nemen om aan te zetten tot een groter milieubewustzijn en de ontwikkeling en verspreiding van milieuvriendelijke technologieën steunen.

Op het vlak van de strijd tegen corruptie moeten bedrijven zich verzetten tegen alle vormen van corruptie, met inbegrip van afpersing en omkoperij.

Door de kracht van collectieve acties streeft 'The Global Compact' ernaar verantwoord "corporate citizenship" (burgerzin van de onderneming) te promoten, zodat bedrijven een deel van de oplossing kunnen zijn om de uitdagingen van de globalisering aan te gaan. Op deze manier kan de privé-sector - samen met andere sociale spelers - bijdragen tot het verwezenlijken van een duurzame en inclusievere wereldeconomie.

We willen over onze toekomstige inspanningen op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen verslag uitbrengen in ons eerste Corporate Responsibility-rapport dat we in het najaar van 2005 zullen publiceren. We zullen dit rapport opstellen aan de hand van wereldwijd erkende rapporteringsrichtlijnen die het resultaat zijn van een internationaal proces waaraan de verschillende belangengroepen hebben deelgenomen. Voorts willen we instrumenten ontwikkelen voor het meten van prestaties, om duidelijk aan te tonen hoe we onze belangrijkste thema's benaderen. Onze visie, evolueren van grootste naar beste, is verbonden met het vertrouwen van onze stakeholders. Dat vertrouwen moeten we verdienen. Transparantie bij alles wat we doen is van kapitaal belang om vertrouwen te creëren en te behouden. We weten dat we, willen we het ook morgen nog goed doen, het soort onderneming moeten zijn waarmee mensen op lange termijn steeds opnieuw zaken willen doen. De projecten die we in gang zetten, zullen beantwoorden aan onze algemene bedrijfsvisie.

InBev is een nieuwe internationale onderneming die vastbesloten is haar Belgische erfgoed, waarop zij fier is, te behouden. We creëren rijkdom door te verzekeren dat onze partners werkelijk deel uitmaken van onze duurzame activiteiten wereldwijd. We ontwikkelen ook nieuwe manieren om ons op markten te begeven. We zijn leidinggevend in de manier waarop we van ons product de drank van de gematigdheid maken. We hebben liever veel gematigde drinkers dan een kleine groep individuen die onze sector een slechte naam bezorgen.

We willen onze aandacht richten op onze verantwoordelijkheid op de volgende gebieden: economie, maatschappij, milieu, productkwaliteit en veiligheid. We nemen onze verantwoordelijkheid als drijvende kracht van economische en maatschappelijke veranderingen ernstig en kijken ernaar uit om het vertrouwen in wat vandaag al een grote onderneming is verder te versterken.

Twee initiatieven

In Brazilië hebben we het "Maués"-project gelanceerd. Het initiatief is genoemd naar Maués, een stad in het Amazonegebied en de grootste producent van de vrucht guaraná die AmBev gebruikt. Het project beoogt de economische, sociale en ecologische ontwikkeling van de regio, gebaseerd op verbeterde technieken voor de lokale boeren die guaraná telen. Onze partners zijn het stadsbestuur, Embrapa (het belangrijkste onderzoekscentrum voor de landbouw in Brazilië) en IDAM (instituut voor de ontwikkeling van het Amazonegebied).

In de Tsjechische Republiek heeft InBev een nieuw bedrijfsprogramma, "Staropramen Breweries to Cities", ontwikkeld, dat tot doel heeft het milieu en groene zones in Tsjechische steden te steunen. De onderneming heeft de burgemeesters van de 100 grootste steden aangeschreven, die vervolgens hun milieuveteringsprojecten kunnen laten registreren. In totaal werden 71 projecten voorgedragen waarvan een jury, bestaande uit vertegenwoordigers van de onderneming en specialisten (bv. het ministerie van Milieu, het Instituut voor Stadsplanning), er drie hebben geselecteerd. Elke winnende stad kreeg een bedrag van bijna 17.000 euro om het project uit te voeren.

Corporate Governance

Corporate Governance

De regels voor corporate governance zoals de raad van bestuur van InBev die heeft vastgelegd 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 “best practices”, een manier van denken en de modus operandi in en rond de onderneming die borg staan voor transparantie en behoorlijk bestuur. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn op dusdanige wijze verdeeld tussen de raad van bestuur en het Executive Management dat InBev een beroep kan doen op de twee soorten van leiderschap die een onderneming nodig heeft: één dat berust op toezicht, en één dat berust op vooruitgang. De noodzakelijke discipline binnen de onderneming vormt een basis waarop we kunnen bouwen om InBev te laten uitgroeien van de grootste tot de beste. De regels zijn streng teneinde ieder van ons - buiten en binnen de onderneming - het vertrouwen te schenken dat InBev op correcte wijze datgene kan nastreven waarvoor ze is voorbestemd.

InBev streeft op het gebied van corporate governance de hoogste normen na. Als onderneming die opgericht is naar Belgisch recht en genoteerd staat op de Eerste Markt van Euronext Brussels, onderschrijft InBev de principes en voorschriften van de Belgische Corporate Governance Code die in december 2004 werd gepubliceerd, rekening houdend met haar specifieke situatie als multinationale groep. De meeste bepalingen van voornoemde code zijn al opgenomen in de huidige corporate governance-regels van de onderneming.

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. In overeenstemming met het Belgische Wetboek van vennootschappen draagt de raad de ultieme verantwoordelijkheid voor het toezicht op de activiteiten van de onderneming; samen met het Audit Committee waakt de raad erover dat het managementteam passende, geschikte en kosteffectieve interne controles uitwerkt; de raad controleert de jaarlijkse en halfjaarlijkse financiële staten en keurt ze goed, hij onderzoekt de financiële positie van elk filiaal van de vennootschap en legt aan de jaarlijkse vergadering der aandeelhouders een getrouwe en volledige evaluatie voor van de financiële situatie van de onderneming. De raad benoemt de Chief Executive Officer en de leden van de 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 de benoeming of het ontslag van leden van het Executive Management, over het budget en over investeringsplannen.

Bestuurders			Begin mandaat	Einde mandaat
Pierre Jean Everaert	1939, Amerikaan	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder, Voorzitter van de raad van bestuur	1997	2006
Allan Chapin	1941, Amerikaan	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting Interbrew-certificaten van categorie A	1994	2005 ⁽¹⁾
Carlos Alberto da Veiga Sicupira	1948, Braziliaan	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting Interbrew-certificaten van categorie B	2004	2007
Jean-Luc Dehaene	1940, Belg	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder	2001	2007
Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg	1944, Belg	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting Interbrew-certificaten van categorie A	1990	2005 ⁽¹⁾
Philippe de Spoelberch	1941, Belg	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting Interbrew-certificaten van categorie A	1977	2007
Peter Harf	1946, Duitser	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder	2002	2005 ⁽¹⁾
Remmert Laan	1942, Fransman	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder	1998	2007 ⁽²⁾
Jorge Paulo Lemann	1939, Braziliaan	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting Interbrew-certificaten van categorie B	2004	2007
Roberto Moses Thompson Motta	1957, Braziliaan	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting Interbrew-certificaten van categorie B	2004	2007
Kees J. Storm	1942, Nederlander	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder	2002	2005 ⁽¹⁾
Marcel Herrmann Telles	1950, Braziliaan	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting Interbrew-certificaten van categorie B	2004	2007
Alexandre Van Damme	1962, Belg	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting Interbrew-certificaten van categorie A	1992	2007
Mark Winkelman	1946, Nederlander	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder	2004	2007

⁽¹⁾ Mandaat hernieuwbaar op 26 april 2005.

⁽²⁾ Tot voor kort vertegenwoordigde de heer R. Laan sommige aandeelhouders van de onderneming. Sinds hij dat niet langer doet, moet hij worden beschouwd als een onafhankelijk bestuurder. Niettemin voldoet de heer R. Laan niet aan de definitie van "onafhankelijk" in de zin van artikel 524 van het Belgische Wetboek van vennootschappen. Hij vervult immers de voorwaarde niet die wordt beschreven in artikel 524, § 4 van het Belgische Wetboek van vennootschappen: "1° gedurende een tijdvak van twee jaar voorafgaand aan zijn benoeming mag de onafhankelijk bestuurder geen functie van bestuurder, zaakvoerder of lid van het directiecomité in de onderneming hebben uitgeoefend..."

Corporate Governance

Structuur

De leden van de raad worden op voorstel van de raad van bestuur zelf benoemd door de aandeelhouders op de aandeelhoudersvergadering. Krachtens de Interbrew aandeelhoudersovereenkomst van 2 maart 2004 genieten de houders van Stichting Interbrew-certificaten van categorie B en de houders van Stichting Interbrew-certificaten van categorie A elk het recht vier bestuurders voor te dragen. De raad van Stichting Interbrew (bestaande uit acht bestuurders waarvan er vier worden benoemd door de houder van certificaten van categorie B en vier door de houder van certificaten van categorie A) draagt 4 tot 6 onafhankelijke kandidaat-bestuurders voor. Deze onafhankelijke bestuurders zijn onafhankelijk van de aandeelhouders die op het beleid van InBev een doorslaggevende of belangrijke invloed uitoefenen. Ze worden specifiek gekozen wegens hun bijzondere professionele bekwaamheid en voldoen, in de mate van het mogelijke, aan de criteria voor onafhankelijkheid zoals die worden bepaald in artikel 524 van het Belgische Wetboek van vennootschappen.

De raad van bestuur benoemt onder zijn onafhankelijke leden een voorzitter.

Bestuurders worden benoemd voor drie jaar en moeten aftreden na afloop van de aandeelhoudersvergadering die volgt op hun 70ste verjaardag. De huidige leden staan vermeld op de pagina hiervoor.

Krachtens de Interbrew aandeelhoudersovereenkomst van 2 maart 2004 werd de raad van bestuur van InBev uitgebreid tot 14 leden: op de buitengewone aandeelhoudersvergadering van 27 augustus 2004 werden de heren Marcel Herrmann Telles, Roberto Moses Thompson Motta, Jorge Paulo Lemann en Carlos Alberto da Veiga Sicupira benoemd tot nieuwe bestuurders; de heren Frédéric de Mevius en Charles Adriaenssen namen ontslag uit hun functie van bestuurder. Wegens zijn leeftijd (71) nam de heer Bernard Hanon ontslag vanaf 7 oktober 2004. De raad besliste hem te vervangen door Mark Winkelman.

Werking

De raad komt regelmatig samen 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 2004 hield de raad negen gewone en acht buitengewone vergaderingen, waarvan er verschillende plaatsvonden in landen waar filialen van InBev gevestigd zijn. Dit biedt bestuurders de kans de lokale toestand, problemen en activiteiten beter te leren kennen. De belangrijkste zaken die de raad van bestuur in 2004 behandelde, hadden betrekking op het langetermijnplan; de verkoopcijfers; 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 2004 was gemiddeld 96,5% van de leden aanwezig op de gewone vergaderingen en 96% op de buitengewone vergaderingen. Beslissingen worden genomen bij gewone meerderheid van de uitgebrachte stemmen. Elke bestuurder met een strijdig financieel belang moet dit melden aan de commissaris en aan zijn medebestuurders. Hij mag niet deelnemen aan de vergaderingen over het bewuste agendapunt.

Sommige bestuurders zijn ook lid van een bestuurscomité - het Audit Committee, het Finance Committee, het Compensation & Nominating Committee en het Convergence Committee.

DE CHIEF EXECUTIVE OFFICER EN DE EXECUTIVE BOARD OF MANAGEMENT

De Chief Executive Officer (CEO, Algemeen Directeur) wordt door de raad van bestuur belast met de dagelijkse leiding van InBev 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, dochter-ondernemingen en joint ventures. De CEO rapporteert rechtstreeks aan de raad van bestuur en houdt de raad op de hoogte van belangrijke operationele activiteiten.

De Executive Board of Management is de managementstructuur die rapporteert aan de CEO en hem toelaat zijn verplichtingen te vervullen. 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 People Officer, de Chief Information & Services Officer, de Chief Strategy & Business Development Officer, de Chief Legal Officer en de Zone Presidenten van de vijf geografische hoofdzones waar de onderneming actief is.

De CEO doet aan de raad van bestuur aanbevelingen over de benoeming van het Executive Management. Gewoonlijk gaan directieleden met pensioen op het einde van het jaar dat volgt op hun 65ste verjaardag. Op pagina's 36 en 37 vindt u meer gegevens over de Executive Board of Management van InBev.

DE BESTUURSCOMITÉS

Vóór de combinatie met AmBev een feit was, werd de raad van bestuur bijgestaan door drie formele comités: het Strategy & Business Development Committee, het Human Resources & Nominating Committee en het Audit & Finance Committee. Na het afronden van de combinatie met AmBev werden de opdrachten en de samenstelling van de verschillende bestuurscomités herbekeken in het licht van de richtlijnen en "best practices" die verschillende instanties onlangs publiceerden met betrekking tot corporate governance.

De bestuurscomités van InBev werden opnieuw ingedeeld zoals hierna wordt toegelicht.

Er werd een einde gesteld aan de activiteiten van het Strategy & Business Development Committee, dat de raad adviseerde over strategie, partnerships, acquisities en desinvesteringen. Deze aangelegenheden behoren voortaan tot de bevoegdheden van de voltallige raad van bestuur.

In overeenstemming met internationale standaarden kreeg het Human Resources & Nominating Committee een nieuwe naam, Compensation and Nominating Committee. De opdracht van dit comité is dezelfde gebleven. Het ziet toe op de resultaten van stageprogramma's in termen van rekrutering tijdens het jaar, op de carrièreontwikkeling van stagiairs die tijdens voorgaande jaren in dienst werden genomen en op de algemene beoordeling van de programmaresultaten in vergelijking met de vooropgestelde doelstellingen. Dit comité geeft de raad van bestuur ook advies inzake personeelsbeheer, in het bijzonder in verband met het toezicht op de prestaties, het plannen van de opvolging van leidinggevende personen en de vergoedingen. In de paragraaf over het vergoedingsbeleid op de pagina's 33 tot 35 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. In 2004 kwam dit comité acht keer samen.

Corporate Governance

	Audit Committee	Compensation and Nominating Committee	Finance Committee	Convergence Committee
Pierre Jean Everaert	Lid	Lid	Lid	
John Brock (CEO)				Lid
Allan Chapin			Lid	
Carlos Alberto da Veiga Sicupira		Lid		
Jean-Luc Dehaene	Lid			
Graaf Arnoud de Pret Roose de Calesberg	Lid ⁽¹⁾		Voorzitter	
Philippe de Spoelberch		Lid		
Peter Harf		Lid		Lid
Remmert Laan			Lid	
Jorge Paulo Lemann			Lid	
Roberto Moses Thompson Motta			Lid	
Kees J. Storm	Voorzitter			
Marcel Herrmann Telles		Voorzitter		Voorzitter
Alexandre Van Damme		Lid		
Mark Winkelman	Lid			

⁽¹⁾ Vanaf februari 2005.

	Aantal aangeboden inschrijvingsrechten	Datum van uitgifte	Aanbiedingsdatum	Uitoefeningsprijs
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
	143.208	27 april 04	2004	23,02
Executive Board of 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
	847.678	27 april 04	2004	23,02
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
	2.426.450	27 april 04	2004	23,02

* Gebaseerd op samenstelling op de aanbiedingsdatum.

Het Audit & Finance Committee werd gesplitst in twee aparte comités, het Audit Committee en het Finance Committee. De voorzitter van het Audit Committee wordt benoemd onder de onafhankelijke bestuurders met uitzondering van de voorzitter van de raad. De CEO en de CFO worden uitgenodigd op de vergaderingen van het comité. Van tijd tot tijd komt dit comité afzonderlijk samen met de commissaris van InBev, de Vice-President Corporate Audit en het management om zaken te behandelen die volgens dit comité of een van de bovengenoemde personen in beperkte kring moeten worden besproken.

Dit comité staat de raad bij in zijn taak van toezicht op de onderneming, vooral met betrekking tot de integriteit van de jaarrekeningen van de onderneming, het naleven door de onderneming van wetten en reglementen, de bevoegdheid en onafhankelijkheid van de commissaris en de prestaties van de commissaris en van het interne auditorgaan van de onderneming. Het management van InBev 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 beheersen, 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 commissaris is 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 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 commissaris 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 commissaris door met hem zijn schriftelijke verklaring te bespreken waarin al zijn betrekkingen met de onderneming worden vastgelegd. In overeenstemming met zijn werkingsregelen komt het Audit Committee ten minste viermaal per jaar samen.

Het Finance Committee staat de raad van bestuur bij in zijn taak van toezicht op de onderneming, vooral op het gebied van corporate finance; bijvoorbeeld: ernaar streven de optimale kapitaalstructuur in stand te houden en herziening van budget, langetermijnplannen en kapitaaluitgaven. Dit comité herziert en controleert ook het beleid van financieel risicobeheer (bv.: schuldgraad en liquiditeitsniveaus), alsook de analyses van de financiële weerslag van fusies en acquisities waarop de aandacht van de raad van bestuur wordt gevestigd. Van tijd tot tijd evalueert het comité de legale en belastingstructuur van de onderneming en controleert het haar verzekeringsstrategieën. Tot slot staat dit comité de raad van bestuur bij in het verstrekken van passende financiële communicatie en in het naleven van beursregels en -reglementen. In overeenstemming met zijn werkingsregelen komt het Finance Committee ten minste viermaal per jaar samen.

In de aankondiging betreffende de combinatie met AmBev van 3 maart 2004 werd verwezen naar de oprichting van een Convergence Committee, samengesteld uit leden van de raad van bestuur en de CEO. Het gaat om een tijdelijk comité ad hoc dat naar verwachting in december 2005 zal worden ontbonden, op verzoek van de voorzitter van dit comité, zodra de integratie van Interbrew en AmBev voltooid wordt geacht. Het comité is bevoegd voor het ontwikkelen van een eenvormige bedrijfscultuur, het verspreiden van “best practices”, het aanduiden van belangrijke benoemingen, het opstellen van een aangepast vergoedingssysteem en het verwezenlijken van synergieën.

VERGOEDINGEN

In 2004 bestond onze filosofie op het gebied van vergoedingen erin concurrerende en billijke vergoedingen te betalen om onze medewerkers te motiveren en te ontwikkelen en de groei van onze activiteiten wereldwijd te bevorderen.

We vroegen prestaties die leiden tot voortreffelijke winstcijfers, continue persoonlijke ontwikkeling en respect voor degenen die we van dienst zijn. De beloningen varieerden in de tijd, afhankelijk van de behaalde resultaten en de verworven vaardigheden.

De hoogte van de beloningen werd afgestemd op de markten waar InBev actief is. De totale vergoeding (inclusief basisloon en variabel loon) koppelde de prestaties aan de bestaande gebruiken bij vergelijkbare ondernemingen voor soortgelijke functies - waarbij mediane prestaties werden vergeleken met het marktgemiddelde en buitengewone resultaten met het bovenste kwartiel. Voordelen, met inbegrip van pensioenprogramma's, alsook gezondheids- en welzijnsvoorzieningen, worden vergeleken met het gemiddelde van lokale referentiemarkten.

Corporate Governance

	Aantal uitstaande inschrijvingsrechten	Stemrecht verbonden aan de inschrijvingsrechten
Bestuurders*	350.920	0,06%
Executive Board of Management*	2.454.200	0,43%
Managers & anderen	8.646.181	1,50%
	11.451.301	

* Gebaseerd op samenstelling op 31 december 2004.

Voor 2005 werd een nieuw vergoedings-systeem uitgedokterd dat ter goedkeuring aan de aandeelhouders zal worden voorgelegd. Tot ondersteuning van de gewenste hoge-prestatiecultuur willen we de nadruk meer leggen op jaarlijkse en langetermijnincentives dan op het loon. Het basisloon wordt afgestemd op het marktgemiddelde. Ambitieuze doch haalbare prestatie-doelstellingen worden gekoppeld aan incentives op korte en op lange termijn; daarnaast komen er uitzonderlijke beloningsniveaus voor werknemers die de "Biggest to Best"-doelstellingen bereiken.

Wie zich persoonlijk financieel engageert tegenover de onderneming, wordt beloond met mogelijk beduidend hogere vergoedingen op lange termijn. Met het oog op de grootst mogelijke efficiëntie vereist dit vergoedingssysteem een persoonlijke investering van de bonus van de werknemer in aandelen van InBev (of AmBev).

Het Compensation & Nominating Committee (C&NC) is belast met het toezicht op onze vergoedings- en beloningsprogramma's.

Vergoedingen van de leden van de raad van bestuur

Het C&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; ze worden goedgekeurd door de aandeelhouders. Voor 2004 is een vast jaarlijks honorarium van 67.000 euro gebaseerd op tien vergaderingen van de raad en het normale aantal comitébijeenkomsten per jaar. Het honorarium stijgt met 1.500 euro telkens wanneer 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. De vergoeding van de leden van de raad bestaat uit een vast bedrag en een vast aantal opties; dit waarborgt niet alleen de onafhankelijkheid van de leden van de raad van bestuur in hun rol van leiding van en toezicht op de onderneming, maar brengt de belangen van de bestuurders ook in lijn met de belangen van de aandeelhouders.

Vergoedingen van de directieleden

Het C&NC houdt toezicht op de vergoedingen van de directieleden. Het legt aanbevelingen betreffende de vergoedingen van de CEO en, op aanbeveling van de CEO, van de leden van het Executive Management ter goedkeuring voor aan de raad van bestuur. Het legt het jaarlijkse bonusplan voor het management en het Long-Term Incentive-plan van de onderneming ter goedkeuring voor aan de raad van bestuur en het keurt het individuele niveau van deelname aan het Long-Term Incentive-plan goed.

Eenmaal per jaar bezorgen onafhankelijke deskundigen uit de industrie aan het C&NC 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 InBev inzake een concurrerend beloningssysteem.

InBev heeft als doel marktleidende vergoedingen te betalen op basis van zowel bedrijfs- als persoonlijke prestaties, deelname in het aandelenkapitaal door de leiding aan te moedigen en dus de belangen van de leiding in lijn te brengen met de belangen van de aandeelhouders. Om dit doel te verwezenlijken hebben we een gemeenschappelijke incentive-structuur gecreëerd voor een aantal directieleden die vandaag al deelnemen aan het nieuwe programma voor het bepalen van de doelstellingen:

- Een basisloon, afgestemd op het markt-gemiddelde voor relevante lokale of regionale markten.
- Jaarlijkse incentives gebaseerd op (maar niet beperkt tot):
 - de hoogste kwartiele niveaus voor de passende markt;
 - de doelstellingen van de Business Unit en individuele doelstellingen, gebaseerd op een cascadesysteem van de groepsdoelstellingen;
 - beloningen afhankelijk van prestaties tegen individuele doelstellingen, deels uitbetaald in aandelen.
- Incentives op langere termijn, inclusief de toekenning van opties op InBev-aandelen, afhankelijk van de volgehouden prestatie van het rendement op het geïnvesteerde vermogen (ROIC) tegen de gewogen gemiddelde kapitaalkost (WACC).

Vergoedingen in 2004

In 2004 bedroeg het totaal van de vergoedingen voor de leden van de raad van bestuur 1,41 miljoen euro. De leden van de Executive Board of Management ontvingen een vast loon van 16,1 miljoen euro en daarbovenop een bonus van 6,2 miljoen euro.

In 2004 werden 3.417.336 inschrijvingsrechten aangeboden in het kader van het Long-Term Incentive-plan, dat in juni 1999 werd ingevoerd. Dit plan behelst de jaarlijkse uitgifte van nominatieve inschrijvingsrechten, in de eerste plaats aan executive officers en managers en bijkomstig ook aan de bestuurders van InBev. Elke uitgifte moet door de aandeelhouders worden goedgekeurd en moet voldoen aan de voorwaarden voor de opheffing van het voorkeurrecht 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 beursdagen 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.

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. Elke wijziging van dit beleid moet door de aandeelhouders worden goedgekeurd met een gekwalificeerde meerderheid van 75% van de uitgebrachte stemmen.

Who's Who

John Brock **CHIEF EXECUTIVE OFFICER**

Geboren in 1948. Amerikaanse nationaliteit. Toen John in februari 2003 bij InBev aan de slag ging, bracht hij bijna 25 jaar ervaring in de wereldwijde drankenindustrie mee naar de onderneming. John behaalde een diploma van Master of Science in Chemical Engineering aan het Georgia Institute of Technology in Atlanta. Hij begon zijn loopbaan bij Procter & Gamble alvorens hij in 1983 de overstap maakte naar Cadbury Schweppes. 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 Chief Operations Officer in 2000.

Carlos Brito **ZONE PRESIDENT NOORD-AMERIKA**

Geboren in 1960. Braziliaanse nationaliteit. Carlos ging in 1990 bij AmBev aan de slag. Daarvoor werkte hij voor Shell Oil en Daimler Benz. Carlos behaalde een diploma in Mechanical Engineering aan de rijksuniversiteit van Rio de Janeiro en een MBA aan de Stanford University. Bij AmBev bekleedde hij diverse functies in de departementen Finance, Operations en Sales. In januari 2004 werd hij benoemd tot Chief Executive Officer van AmBev.

Sabine Chalmers **CHIEF LEGAL OFFICER**

Geboren in 1965. Duitse nationaliteit. Voor Sabine aan de slag ging bij InBev, werkte ze voor Diageo plc, waar ze vanaf 1993 een aantal senior juridische functies bekleedde op diverse lokaties wereldwijd. Haar laatste functie was die van General Counsel voor Diageo, North America. Voor ze in dienst trad bij Diageo, werkte Sabine als associate in het Londense advocatenkantoor Lovells. Ze behaalde een LL.B-diploma (Bachelor of Law) aan de London School of Economics. Zij is toegelaten tot de balie van Engeland en is een lid van de New York State Bar.

Stéfan Descheemaeker **ZONE PRESIDENT** **CENTRAAL- EN OOST-EUROPA**

Geboren in 1960. Belgische nationaliteit. Stefan trad in 1996 in dienst bij InBev. Hij begon zijn loopbaan op het Belgische Ministerie van Financiën en werkte daarna voor Paribas Bank. Stefan behaalde een diploma van handelsingenieur aan de Solvay Business School in Brussel. Bij InBev bekleedde hij verschillende functies in Business Development en External Growth Strategy. In september 2003 werd hij benoemd tot Zone President VS & Latijns-Amerika.

Felipe Dutra **CHIEF FINANCIAL OFFICER**

Geboren in 1965. Braziliaanse nationaliteit. Felipe stapte in 1990 over van Aracruz Cellulose naar AmBev. Hij behaalde een diploma van Major in Economics aan de universiteit Candido Mendes en een MBA-diploma Controlling aan de universiteit van Sao Paulo. Bij AmBev bekleedde hij verschillende functies in Trading en Treasury voor hij in 2000 werd benoemd tot Chief Financial Officer.

Luiz Fernando Edmond **ZONE PRESIDENT** **CENTRAAL- EN ZUID-AMERIKA**

Geboren in 1966. Braziliaanse nationaliteit. Luiz trad in 1991 in dienst bij AmBev. Voordien werkte hij bij de Banco Nacional van Brazilië. Luiz behaalde aan de rijksuniversiteit van Rio de Janeiro een diploma in Production Engineering. Bij AmBev bekleedde hij functies in Operations en Distribution en ook verschillende commerciële functies. In 2002 werd hij benoemd tot Sales & Distribution Director.

Claudio Garcia
CHIEF INFORMATION & SERVICES OFFICER
Geboren in 1968. Braziliaanse nationaliteit. Claudio ging in 1991 bij AmBev aan de slag als stagiair, nadat hij een diploma in de economie had behaald aan de rijksuniversiteit van Rio de Janeiro. Hij bekleedde verschillende functies in Finance en Operations voor hij in 2002 werd benoemd tot IT and Shared Services Director.

Stewart Gilliland**ZONE PRESIDENT WEST-EUROPA**

Geboren in 1957. Britse nationaliteit. Stewart werkte eerst voor Pedigree Petfoods (Mars Group) en trad in 1984 in dienst bij Whitbread. Hij behaalde een diploma in Business Studies. Stewart bekleedde een aantal leidinggevende functies in Marketing en Sales bij Whitbread en Interbrew UK, waar hij in 2001 Chief Executive werd. In september 2003 werd hij benoemd tot Zone President Canada.

Patrice J. Thys**ZONE PRESIDENT AZIË**

Geboren in 1955. Belgische nationaliteit. Patrice begon in 1989 voor InBev te werken als General Counsel. Hij begon zijn loopbaan bij F.N. Manufacturing (South Carolina) en werkte daarna voor een advocatenkantoor in Washington, D.C. Hij werkte ook bij Alstom en later bij Vivendi. Patrice behaalde een diploma in de rechten aan de Universiteit van Louvain-la-Neuve (UCL). Hij behaalde ook een getuigschrift internationaal en Europees recht aan de universiteit van Leiden en een LL.M (Master of Law) aan de University of Chicago. Voor hij in september 2003 werd benoemd tot Zone President Azië, bekleedde hij bij InBev de functies van Executive Vice President Legal & Corporate Affairs en President China.

Jo Van Biesbroeck**CHIEF STRATEGY & BUSINESS DEVELOPMENT OFFICER**

Geboren in 1956. Belgische nationaliteit. Jo trad in 1978 in dienst bij InBev, nadat hij een diploma in de economie had behaald aan de universiteit van Leuven. Bij InBev heeft Jo verschillende functies bekleed in Controlling and Finance. In 2003 werd hij Senior Vice President Corporate Strategy.

Peter Vrijen**CHIEF PEOPLE OFFICER**

Geboren in 1954. Nederlandse nationaliteit. Peter ging in 2003 bij InBev aan de slag als Chief Human Resources Officer. Hij behaalde een Masterdiploma in Organizational Development aan de universiteit van Tilburg. Voor hij bij InBev in dienst trad, bekleedde Peter diverse internationale functies in Human Resources bij General Electric, Royal Packaging van Leer en Metro Cash and Carry.

Andre Weckx**CHIEF TECHNICAL OFFICER**

Geboren in 1953. Belgische nationaliteit. André trad in 1982 in dienst bij InBev als Plant Manager, Diamond Breweries, Nigeria. Hij begon zijn loopbaan bij Beltex Corp., Texas. André behaalde een diploma van scheikundig en landbouwkundig ingenieur aan de universiteit van Leuven.

Bij InBev werkte hij als Plant Manager op diverse lokaties wereldwijd en bekleedde hij verschillende senior functies in Operations voor hij in september 2003 werd benoemd tot Chief Technical Officer.

Brent Willis**CHIEF COMMERCIAL OFFICER**

Geboren in 1960. Amerikaanse nationaliteit. Brent ging in 2002 bij InBev aan de slag als Chief Marketing and Sales Officer. Daarvoor werkte hij bij Kraft en Coca-Cola, waar hij verschillende senior commerciële functies bekleedde op diverse lokaties wereldwijd. Brent behaalde een diploma van Bachelor of Science in Engineering aan de Amerikaanse militaire academie van West Point en een MBA-diploma aan de University of Chicago. In september 2003 werd hij benoemd tot Chief Commercial Officer.

WIJZIGINGEN

François Jaclot was tot 28 februari 2005 Chief Financial Officer en lid van de EBM.

Jerry Fowden was tot 31 december 2004 Zone President Europa en lid van de EBM.

Verklarende woordenlijst

Éénmalige opbrengsten en kosten

Opbrengsten en kosten die niet regelmatig weerkeren als onderdeel van onze normale activiteiten en die minimaal 5m euro bedragen vóór belastingen.

EBIT

Bedrijfsresultaat.

EBITDA

Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen en waardeverminderingen.

Geaggregeerd gewogen belastingspercentage

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.

Genormaliseerd bedrijfsresultaat

Bedrijfsresultaat rekening houdend met éénmalige opbrengsten en kosten.

Genormaliseerde EBIT

Bedrijfsresultaat rekening houdend met éénmalige opbrengsten en kosten.

Genormaliseerde EBITDA

Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen en waardeverminderingen rekening houdend met éénmalige opbrengsten en kosten.

Genormaliseerde netto winst

Netto winst rekening houdend met éénmalige opbrengsten en kosten.

Genormaliseerde verwaterde winst per aandeel vóór goodwill

Verwaterde winst per aandeel vóór goodwill, rekening houdende met éénmalige opbrengsten en kosten.

Genormaliseerd rendement op het geïnvesteerde vermogen (ROIC)

Rendement op het geïnvesteerde vermogen (ROIC) rekening houdende met éénmalige opbrengsten en kosten.

Genormaliseerde winst per aandeel vóór goodwill

Winst per aandeel goodwill, rekening houdende met éénmalige opbrengsten en kosten.

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 tijdscoorgerende factor.

Marketingkosten

Omvat alle kosten in verband met de ondersteuning en de promotie van merken. Deze kosten bevatten andere operationele kosten (wedde, kantoorkosten enz.) van het marketing departement,

advertentiekosten (kosten van agentschappen, mediakosten enz.), sponsoring, evenementen en enquêtes en marktonderzoek.

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.

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, geprostateerd 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.

Verkoopskosten

Betreffen alle kosten die verband houden met de verkoop van producten. Ze omvatten operationele kosten (wedde, kantoorkosten enz.) van het verkoopdepartement en de verkoopsploegen.

Verwaterde winst per aandeel vóór goodwill

Netto winst, vermeerderd met de goodwill afschrijvingen, gedeeld door het volledig verwaterd gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen.

Volledig verwaterd gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen

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

Winst per aandeel vóór afschrijvingen op goodwill

Netto winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór afschrijvingen op goodwill, gedeeld door het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen.

Contactgegevens

MAATSCHAPPELIJKE ZETEL

InBev NV/SA
Grand'Place 1
1000 Brussels
Belgium

HOOFDZETEL

InBev NV/SA
Brouwerijplein 1
3000 Leuven
Belgium
Tel: +32 16 27 6111
Fax: +32 16 50 6111

NOORD-AMERIKA

CANADA

Labatt Breweries of Canada
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

VERENIGDE STATEN

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

CENTRAAL- EN ZUID-AMERIKA

**Companhia de Bebidas das
Américas - AmBev**
Rua Dr. Renato Paes de Barros
1017
4 andar
Itaim Bibi
04530-001
São Paulo
Brazilië
Tel: +55 11 2122 1414 / 1415
Fax: +55 11 2122 1526

AZIË EN AUSTRALIË AUSTRALIË

**Interbrew Export & Licenses -
Oceania Representative Office**
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.**
1115 One Corporate Avenue
222 Hubin Road
Shanghai 200021
Tel: +86 21 5382 7878
Fax: +86 21 53829 670

SINGAPORE

**Interbrew Export & Licenses
Asia Pacific Representative
Office**
International Building # 11-01
360 Orchard Road
Singapore 238869
Tel: +65 6738 1742
Fax: +65 6737 5975

ZUID-KOREA

Oriental Brewery Co., Ltd.
Hanwon Bldg 8F
#1449-12, Seocho-Dong
Seocho-ku, Seoul, 137-070
Tel: +82 2 2149 5006
Fax: +82 2 2149 5380

Contactgegevens

WEST-EUROPA

BELGIË

SA Interbrew Belgium NV

Vaartkom 31
3000 Leuven
Tel: +32 16 27 6111
Fax: +32 16 50 6111

FRANKRIJK

Interbrew France S.A.S.

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

DUITSLAND

Interbrew Deutschland

Am Deich 18/19
28199 Bremen
Tel: +49 421 5094 0
Fax: +49 421 5094 667

ITALIË

Interbrew Italia S.r.l.

Piazza Francesco Buffoni 3
21013 Gallarate (VA)
Tel: +39 0331 268411
Fax: +39 0331 268505

LUXEMBURG

Brasserie de Luxembourg Mousel Diekirch S.A.

Rue de la Brasserie 1
9214 Diekirch
Tel: +352 80 2131 1
Fax: +352 80 3923

SPANJE

Interbrew Spain

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

NEDERLAND

Interbrew Nederland N.V.

Ceresstraat 1
Postbus 3212
4800 CA Breda
Tel: +31 76 525 2424
Fax: +31 76 525 2505

VERENIGD KONINKRIJK

Interbrew UK Ltd.

Porter Tun House
500 Capability Green
Luton Bedfordshire LU1 3LS
Tel: +44 1582 39 1166
Fax: +44 1582 39 7397

CENTRAAL- EN OOST-EUROPA

BOSNIË-HERZEGOVINA

Uniline d.o.o.

I. Gundulica bb
88 340 Grude
Tel: +387 39 661 670
Fax: +387 39 662 700

BULGARIJE

Kamenitza AD

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.

Ilica 224
10000 Zagreb
Tel: +385 1 39 00 199
Fax: +385 1 37 74 639

TSJECHIË

Pivovary Staropramen a.s.

Nádražní 84
150 54 Praha 5
Tel: +420 257 191 111
Fax: +420 257 191 288

HONGARIJE

Borsodi Sörgyar Rt.

Rákóczi u. 81
3574 Böcs
Tel: +36 46 318 133
Fax: +36 46 318 129

ROEMENIË

Interbrew Romania S.A.

20, Siriului St., 014354
Sector 1, Bucharest
Tel: +40 21 208 0200
Fax: +40 21 208 0210

RUSLAND

SUN Interbrew

Vorontsovsky Park 6
117630 Moscow
Tel: +7 095 960 23 60
Fax: +7 095 960 23 62

SERVIË & MONTENEGRO

Industrija piva i sokova Trebjesa A.D.

Njegoseva 18
81400 Niksic/Montenegro
Tel: +381 83 242 433
Fax: +381 83 243 866

Apatinksa Pivara

Trg oslobođenja 5
25260 Apatin/Servië
Tel: +381 25 773 444 240
Fax: +381 25 773 201

SLOVAKIJE

Staropramen - Slovakia s.r.o.

Trnavská cesta 82
820 12 Bratislava 2
Tel: +421 2 555 74 772
Fax: +421 2 555 74 976

OEKRAÏNE

SUN Interbrew Ukraine

87, Bozhenko Str.
Kiev, 03150
Tel: +380 44 201 4000
Fax: +380 44 201 4009

Verantwoordelijke uitgever:
Marianne Amssoms

Project Manager:
Vicky Palmeri

Productie Verantwoordelijke:
Clare Richardson

Ontwerp:
FOUR IV – London

Productie:
EDISON – Leuven

Originele Engelse versie geschreven door
Kirby Hall

Vous pouvez consulter ce rapport
en français sur notre site web:
www.InBev.com
You can consult this report in English
on our website: www.InBev.com

InBev NV/SA
Brouwerijplein 1
B-3000 Leuven
Belgium

Tel.: + 32-16 27 61 11
Fax: + 32-16 50 61 11
Internet site: www.InBev.com

Register van de rechtspersonen:
0.417.497.106