

Jaarverslag 2005

Op koers

VAN GROOTSTE NAAR BESTE

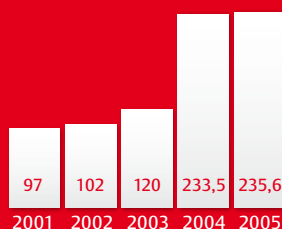


!nBev

Kerncijfers¹

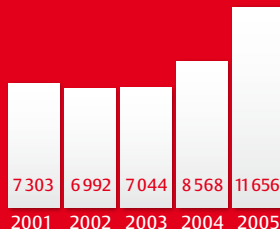
Volume³

MILJOEN HECTOLITERS



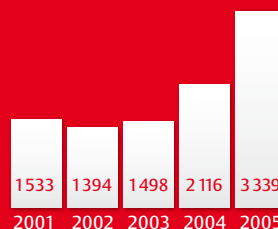
Opbrengsten

MILJOEN EURO



EBITDA

MILJOEN EURO



Miljoen euro, tenzij anders vermeld	2005	2004 ²	2003	2002	2001
Opbrengsten	11 656	8 568	7 044	6 992	7 303
EBITDA genormaliseerd	3 339	2 116	1 498	1 394	1 533
EBITDA	3 132	2 329	1 498	1 394	1 533
Bedrijfsresultaat (EBIT) genormaliseerd	2 439	1 255	839	836	884
Bedrijfsresultaat (EBIT)	2 198	1 314	839	728	884
Winst toerekenbaar aan houders van InBev eigen-vermogensinstrumenten, genormaliseerd	1 024	621	505	467	537
Winst toerekenbaar aan houders van InBev eigen-vermogensinstrumenten	904	719	505	467	698
Winst per aandeel vóór goodwill, genormaliseerd	1,71	1,69	1,45	1,51	1,44
Winst per aandeel vóór goodwill	1,51	1,95	1,45	1,51	1,44
Dividend per aandeel (euro)	0,48	0,39	0,36	0,33	0,29
Uitbetalingsratio (%)	32,3	31,2	30,8	26,2	25,8
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (miljoen aandelen)	600	480	432	431	429
Verwaterd gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (miljoen aandelen)	603	483	434	435	434
Hoogste aandelenkoers (euro)	37,5	29,1	23,2	34,5	37,5
Laagste aandelenkoers (euro)	24,6	20,3	15,0	19,1	25,5
Aandelenkoers per jaareinde (euro)	36,8	28,5	21,2	22,5	30,8
Marktkapitalisatie	22 355	16 442	9 141	9 712	13 257
Rendement op het geïnvesteerde vermogen (%), genormaliseerd	11,3	13,3	10,6	11,2	10,6
Rendement op het geïnvesteerde vermogen (%)	10,3	15,0	10,6	10,2	10,6
Netto investeringsuitgaven	1 077	725	595	510	488
Kasstroom uit operationele activiteiten	2 286	1 384	1 151	1 045	1 053
Rentedekking	4,9	7,5	7,6	6,8	5,4
Netto financiële schuld	4 867	3 271	2 434	2 583	2 662
Schuldgraad	0,42	0,39	0,52	0,55	0,55

¹ Zie verklarende woordenlijst.

² 2004 gepubliceerde cijfers, aangepast om de toepassing van IFRS 2 *Op aandelen gebaseerde betalingen* (afname van de winst toerekenbaar aan houders van InBev eigen-vermogensinstrumenten van 9m euro) weer te geven, alsook de vroegtijdige toepassing van de IAS 19 *Personeelsbeloningen* optie om actuariële winsten en verliezen volledig op te nemen in de periode waarin ze zich voordoen in de geconsolideerde staat van geboekte winsten en verliezen (toename van de winst toerekenbaar aan houders van InBev eigen-vermogensinstrumenten van 9m euro).

³ Zoals vermeld in het overzicht van onze activiteiten.

Op koers **VAN DE GROOTSTE NAAR DE BESTE**

2005—het jaar waarin twee zeer verschillende ondernemingen en culturen echt samensmolten—was een opwindend en productief jaar voor InBev. Onze financiële resultaten bewijzen dat we op koers liggen om onze visie te realiseren, namelijk te evolueren van de Grootste naar de Beste. Er zijn natuurlijk veel manieren voor een onderneming om haar kwaliteit van ‘beste’ te meten, en niet alleen in termen van rentabiliteit. Het bereiken van onze doelstelling, een EBITDA-marge van 30 % tegen eind 2007, is een eenvoudige en meetbare manier om dit na te gaan.

Veel belangrijker op lange termijn zijn echter de onderliggende factoren: de beste merken, de best practices, de beste mensen en de beste uitvoering bij het scheppen van een band met onze consumenten.

Dit cursorpijlje, dat u vindt op een aantal pagina's in het Jaarverslag van 2005, geeft aan dat u hierover meer gedetailleerde informatie kunt vinden op onze website. Om die extra informatie te zien, gelieve te surfen naar:

www.InBev.com/AnnualReport2005



Management 7

Brief aan de aandeelhouders
Executive Board of Management

Markten 13

Onze wereldwijde visie
Noord-Amerika
Latijns-Amerika
West-Europa
Centraal- en Oost-Europa
Azië

Activiteiten 27

Wereldwijde merken
Lokale merken
Points of Connection

Onderneming 35

Eén wereldwijde onderneming
Inkoop
Programma Voyager Plant Optimization
Zero-Based Budgeting
Leiderschapstraining en -ontwikkeling

Engagement 41

Corporate Responsibility
Corporate Governance

Financieel rapport



Met een verkoop van meer dan 24 miljoen hectoliter in 2005 is Brahma nu het zesde grootste bier ter wereld, een van de best verkopende bieren in Brazilië en een toonaangevend merk in onze wereldwijde portfolio.

Voornaamste feiten & hoogtepunten 2005

22 maart 2005

InBev geeft meer smaak aan de biersector met de wereldwijde lancering van Brahma, het bier met de ware spirit van Brazilië - 'Ginga'

De lancering vond plaats in 15 landen gespreid over de hele wereld. Brahma wordt gebotteld in een unieke fles met een originele, zwerige lijn. Het bier weerspiegelt de authenticiteit van Brazilië en wil consumenten wereldwijd laten kennismaken met de Braziliaanse houding en manier van leven.

27 mei 2005

Distributierechten voor Beck's in het VK keren terug van Scottish & Newcastle

Deze overeenkomst vervroegde de datum van de volledige integratie van Beck's in de portfolio van InBev in het VK en had betrekking op ongeveer 500 000 hectoliter in 2005.

28 juni 2005

Introductie van Stella Artois op de Braziliaanse biermarkt

InBev kondigde de lancering aan van Stella Artois in Brazilië, volgend op de succesvolle lancering van het merk in Argentinië in november 2004. Stella Artois zal nu ook geproduceerd worden in de AmBev-brouwerij in de staat São Paulo.

30 juni 2005

InBev sluit een overeenkomst voor de uitbesteding van zijn IT-infrastructuur met IBM en BT

Deze stap past niet alleen in ons huidige streven naar superieure efficiëntie maar verzekert InBev ook van een infrastructuur die altijd over de nieuwste technologie beschikt.

18 juli 2005

InBev verwerft de brouwerij Tinkoff in Sint-Petersburg

Tinkoff, naar capaciteit de vierde grootste onafhankelijke brouwerij van Rusland, voegt één van de snelst groeiende binnenlandse luxemerken toe aan InBev's huidige platform in Rusland en zorgt onmiddellijk voor een extra capaciteit van 2,3 miljoen hectoliter (uitbreidbaar tot 4,8 miljoen). De transactie betekent een hefboom voor InBev's interne groei in Rusland en sluit volledig aan bij onze strategische aanpak van gerichte, waardecreërende externe groei.

20 juli 2005

InBev verkoopt zijn aandeel in Bremer Erfrischungsgetränke aan Coca-Cola

Deze desinvestering is het logische gevolg van InBev's streven om kapitaal vrij te maken dat geïnvesteerd is in niet-cruciale activa, waardoor meer aandacht kan gaan naar de Duitse biermarkt die onze kernactiviteit is.

1 augustus 2005

InBev en Lion Nathan New Zealand sluiten distributiecontract voor Leffe en Hoegaarden in Nieuw-Zeeland

De distributieovereenkomst volgde op het succes dat LNNZ jarenlang boekte met InBev's luxegamma Belgische merken. Ze bevestigde de verbintenis die de twee ondernemingen in 2002 tegenover elkaar aangingen, toen ze een licentieovereenkomst voor tien jaar ondertekenden waardoor LNNZ het recht verwierf Stella Artois te brouwen, te verdelen en te verkopen.

5 augustus 2005

InBev verkoopt haar aandeel in de Spaanse brouwer Damm

De verkoop van dit minderheidsaandeel in Damm, Spanje, was opnieuw een bewijs van onze toegenomen discipline op het vlak van toewijzing van kapitaal en stemde volledig overeen met de doelstelling van InBev om kapitaal vrij te maken en deze middelen in te zetten voor kritische strategische initiatieven.

2 september 2005

InBev wordt voor 100 % eigenaar van de brouwactiviteiten van KK in China

InBev verwerft het resterende belang van 30 % in de brouwactiviteiten van KK, gevestigd in de provincie Zhejiang. Deze transactie versterkt de positie van InBev in deze provincie, waar ze reeds 50 % marktaandeel bezit. Bovendien betekent het een verdere stap in de strategie van InBev om haar positie in China te consolideren en uit te breiden.

Overzicht van onze activiteiten

	Volumes alle producten 2005 (miljoen hl) ⁽¹⁾	Marktpositie 2005	Markt-aandeel 2005 ⁽¹⁾	Aantal productie-eenheden per 31 dec 2005	Handelsnamen
Wereldwijd	235,6	Nr. 1			
Noord-Amerika	14,7				
Canada	9,1	Nr. 2	41,0%	6	Labatt Brewing Company Ltd
Cuba	0,9	Nr. 2	35,6%	1	Cerveceria Bucanero S.A.
Verenigde Staten	4,7	Nr. 3 ⁽⁵⁾	9,1% ⁽²⁾	1	InBev USA LLC
Latijns-Amerika	114,4				
Brazilië - Bieren	62,4	Nr. 1	68,3%	23 ⁽¹²⁾	Companhia de Bebidas das Américas AmBev S.A.
Brazilië - Frisdranken	20,3	Nr. 2	17,3%	4	Companhia de Bebidas das Américas AmBev S.A.
Dominicaanse Republiek - Bieren	0,1	Nr. 2	4,5%	1	Embotelladora Dominicana CXA (Embodom)
Dominicaanse Republiek - Frisdranken	1,3	Nr. 1	61,8% ⁽¹⁵⁾	1	Embotelladora Dominicana CXA (Embodom)
Guatemala	0,4	Nr. 2	19,2% ⁽¹⁵⁾	1	Industrias Del Atlantica S.A.
Ecuador	0,3	Nr. 2	12,3% ⁽¹⁵⁾	1	Cervesur S.A.
Peru - Bieren	0,3	Nr. 2	4,8% ⁽¹⁵⁾	1	Compañía Cervecería AmBev Peru S.A.C.
Peru - Frisdranken	2,1	Nr. 2	17,0% ⁽¹⁵⁾	1	Compañía Cervecería AmBev Peru S.A.C.
Venezuela - Bieren	2,1	Nr. 3	14,2% ⁽¹⁵⁾	1	CA Cervecería Nacional (CACN)
Bolivië ⁽¹¹⁾	2,3	Nr. 1	97,3%	4	Cervecería Boliviana Nacional S.A.
Paraguay ⁽¹¹⁾	2,0	Nr. 1	96,0%	1	Cervecería Paraguaya S.A.
Uruguay - Bieren ⁽¹¹⁾	0,7	Nr. 1	97,3%	2	Uruguay FNC S.A.
Uruguay - Frisdranken ⁽¹¹⁾	0,4	–	13,3%	0	Uruguay FNC S.A.
Argentinië - Bieren ⁽¹¹⁾	10,9	Nr. 1	77,8%	6	Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.
Argentinië - Frisdranken ⁽¹¹⁾	8,2	Nr. 2	19,9%	5	Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.
Chili ⁽¹¹⁾	0,6	Nr. 2	11,6%	1	Cervecería Chile S.A.
West-Europa	39,7				
België	6,3	Nr. 1	57,2% ⁽¹⁵⁾	4	InBev Belgium S.A.
Frankrijk	2,4	Nr. 3	9,0%	0	InBev France S.A.S.
Luxembourg	0,2	Nr. 1	45,1%	1	Brasserie de Luxembourg Mousel-Diekirch S.A.
Nederland	2,4	Nr. 2	13,8%	2	Interbrew Nederland NV
Verenigd Koninkrijk ⁽³⁾	12,3	Nr. 2	18,8%	3	InBev UK Ltd
Duitsland - Bieren	10,3	Nr. 2	10,1%	8	InBev Deutschland Vertriebs GmbH & Co. KG
Duitsland - Frisdranken	0,5 ⁽⁴⁾	–	–	0	InBev Deutschland Vertriebs GmbH & Co. KG
Italië	1,4	Nr. 4	8,0%	0	InBev Italia srl
Export/Licenties (West-Europese filialen)	3,9	–	–	–	
Centraal- en Oost-Europa	38,0				
Bulgarije	1,4	Nr. 1	31,4%	2	Kamenitza AD
Kroatië	1,5	Nr. 1	42,1%	1	Zagrebacka Pivovara D.D.
Tsjechië	2,3	Nr. 2	14,4%	3	Pivovary Staropramen a.s.
Hongarije	2,2	Nr. 1	29,2%	1	Borsodi Sörgyar Rt
Servië-Montenegro	3,0	Nr. 1	46,0%	2	Trebjesa AD
Roemenië	2,6	Nr. 3	16,6%	3	Interbrew Romania S.A., Interbrew Efes Brewery S.A.
Rusland	15,4	Nr. 2	17,6%	9	Open Joint Stock Company SUN Interbrew
Oekraïne - Bieren	7,7	Nr. 1	35,8%	3	Open Joint Stock Company Sun Interbrew Ukraine LLC
Oekraïne - Frisdranken	0,7	–	–	0	Open Joint Stock Company Sun Interbrew Ukraine LLC
Export/Licenties (Centraal- en Oost-Europese filialen)	1,2	–	–	–	
Azië	27,0				
China ⁽¹⁰⁾	19,2	Nr. 3 ⁽⁷⁾	9,2% ⁽⁷⁾⁽¹⁶⁾	27 ⁽¹³⁾⁽⁷⁾	InBev Management (Shanghai) Co. Ltd., Zhuijiang Beer Group Company
Zuid-Korea	7,2	Nr. 2	41,7%	3	Oriental Brewery Co, Ltd
Export/Licenties (Aziatische filialen)	0,6	–	–	–	
Export/Licenties (Wereldwijd) ⁽⁸⁾	1,8	–	–	–	–

1 Pro forma 12 maanden volumes en marktaandelen volgens scope op 31 dec 2005.

2 In het segment 'Geïmporteerde en lokale speciaalbieren'. Exclusief Mexicaanse FEMSA-bieren.

3 Exclusief volumes van Beck's UK behandeld door S&N.

4 Exclusief de bottelactiviteiten van Coca-Cola.

5 In het segment 'Import'.

6 Gedeponeerde merken eigendom van onze partners.

7 Zhujiang voor 100% meegerekend.

8 Verkoop onder verantwoordelijkheid van het internationaal departement.

Wereldwijde merken				Voornaamste lokale merken
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	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	Brahma	Stella Artois	Leffe	Bass, Belle-Vue, Bohemia, Boddington's, Labatt Blue, Blue Light, Haake-Beck, Hoegaarden, Löwenbräu, Rolling Rock, Rock Green Light, St. Pauli Girl
	Brahma	Stella Artois		Antarctica, Bohemia, Caracu, Kronenbier, Polar, Serramalte, Skol
				Guarana Antarctica, Pepsi ⁽⁹⁾
	Brahma			Pepsi ⁽⁹⁾ , 7Up ⁽⁹⁾ , Red Rock
	Brahma ⁽¹⁴⁾			
	Brahma			
	Brahma			Concordia ⁽⁹⁾ , Pepsi ⁽⁹⁾ , Triple Kola ⁽⁹⁾
	Brahma			
				Ducal ⁽⁶⁾ , Pacena ⁽⁶⁾ , Taquina ⁽⁶⁾
	Brahma			Baviera ⁽⁶⁾ , Ouro Fino, Pilsen ⁽⁶⁾
				Nortena ⁽⁶⁾ , Patricia ⁽⁶⁾ , Pilsen ⁽⁶⁾
	Brahma	Stella Artois		Andes ⁽⁶⁾ , Iguana ⁽⁶⁾ , Norte ⁽⁶⁾ , Quilmes ⁽⁶⁾ , Quilmes Cristal ⁽⁶⁾
				7Up ⁽⁹⁾ , Pepsi ⁽⁹⁾
	Brahma			Baltica ⁽⁶⁾ , Becker ⁽⁶⁾
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Belle-Vue, Hoegaarden, Jupiler
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Boomerang, Hoegaarden, La Bécasse, Loburg
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Belle-Vue, Diekirch, Jupiler, Mousel
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Dommelsch, Jupiler, Hertog Jan, Hoegaarden, Oranjeboom
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Bass, Boddington's, Castlemaine XXXX ⁽⁹⁾ , Hoegaarden, Labatt, Murphy's ⁽⁹⁾ , Oranjeboom, Rolling Rock, Staropramen, Tennent's
Beck's		Stella Artois	Leffe	Diebels Alt, Diebels Light, Dimix, Franziskaner, Gilde, Haake-Beck, Hasseröder, Lindener, Löwenbrau, Schwarzer Herzog, Spaten, Staropramen, Wolters
Beck's		Stella Artois	Leffe	Tennent's Super
Beck's		Stella Artois	Leffe	
Beck's		Stella Artois	Leffe	Astika, Burgasko, Kamenitza, Pleven, Slavena
Beck's		Stella Artois	Leffe	Izzy, Ozujsko
Beck's		Stella Artois	Leffe	Branik, Kelt, Mestan, Ostravar, Staropramen, Bratislav, Velvet
Beck's		Stella Artois	Leffe	Borostyan, Borsodi Barna, Borodi Bivaly, Borsodi Polo, Borsodi Sör, Holsten ⁽⁹⁾
Beck's		Stella Artois		Jelen, Nik Cool, Nik Gold, Niksicko Pivo, Niksicko Tamno
Beck's		Stella Artois	Leffe	Bergenbier, Caraiman ⁽⁹⁾ , Efes ⁽⁹⁾ , Noroc
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Bagbier, Klinkskoe, Pikur, Premier, Rifey, Sibirskaia Korona, Staropramen, T, Tinkoff, Tolstiak, Volzhanin
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Chernigivske, Rogan, Staropramen, Taller, Yantar
Beck's				
Beck's				Baisha, Double Deer, Jinling Yali, Jinlongquan, KK, Lulansha, Santai, Shiliang, Zhujiang ⁽⁶⁾ , Supra ⁽⁶⁾ , Zhujiang Fresh ⁽⁶⁾
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	Budweiser ⁽⁹⁾ , Cass, Cafri, OB
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	
Beck's	Brahma	Stella Artois	Leffe	

9 'Gebrouwen onder licentie' of 'gebotteld onder exclusief bottellakkoord'.

10 Exclusief de acquisitie van Fujian Sedrin afgerond in 2006. Fujian Sedrin voegt meer dan 8 miljoen hl toe aan InBev China.

11 Quinsa-filialen; pro rata geconsolideerd in het Financieel Rapport van dit jaarverslag.

12 Brazilië: 12 zuivere brouwerijen en 11 gemengde productie-eenheden.

13 Inclusief zowel brouwerijen als bottelarijen.

14 Brahva.

15 Niet direct vergelijkbaar met gerapporteerde aandelen 2004 wegens gewijzigde traceermethodes.

16 Gebaseerd op definitieve markt cijfers voor China; het vergelijkbare aandeel 2004 is 9%.



Thought Stella Artois required skill to brew? You should see the expertise it takes to pour. When you brew a beer as perfect as Stella Artois, you're going to be just a bit picky about how it is served. Which is why we like barmen to follow a carefully organized ritual when they pour it. This includes everything from rinsing the glass, to cutting the excess foam from the top of the beer. And even making sure the logo on the beer mat and glass are turned to face the customer. Which might sound fussy to you. But then we're fussy about everything when it comes to our beer.



Management

De Executive Board of Management (EBM) is het wereldwijde managementteam bij InBev en heeft een belangrijke rol gespeeld om ons gefocust te houden op de realisatie van onze visie.

De complementaire deskundigheden van dit team geven onze onderneming leiderschapscapaciteiten in alle aspecten van onze activiteiten.

Het team heeft zijn vermogen gedemonstreerd om op consistente wijze nieuwe activiteiten te integreren en tegelijk duurzame groei te realiseren. De teamleden komen zowel uit AmBev als uit het vroegere Interbrew. De EBM heeft meegewerkt aan het integreren van de best practices waarmee elke onderneming heeft bijgedragen tot de nieuwe manier van werken van InBev.

Brief aan de aandeelhouders

2005 was het eerste volledige jaar waarin InBev één enkele, geïntegreerde en wereldwijde organisatie vormde, die met één stem spreekt en die van start is gegaan met het toepassen van de best practices over alle disciplines en grenzen heen. Onze genormaliseerde EBITDA-marge voor 2005 bedroeg 28,6 %, een interne stijging met 193 basispunten tegenover 2004. Deze groei bevestigt de gezondheid van onze bedrijfsstrategie en zet ons stevig op het goede spoor om onze doelstelling, een EBITDA-marge van 30 % in 2007, te realiseren.

InBev heeft een ambitieuze droom die niet gemakkelijk te realiseren is, maar we zijn vastbesloten te doen wat nodig is om die waar te maken. Deze droom—of visie—is te evolueren van de Grootste naar de Beste. Het is een krachtige visie, omdat ze alles te maken heeft met winnen—winnen voor zowel onze aandeelhouders als onze werknemers.

2005 was een jaar van geweldige en snelle verandering voor de onderneming en hoewel we hiermee geen prijzen zullen winnen, is hiermee het fundament gelegd om te komen tot de beste merken, de best practices en beste processen, de beste mensen en de beste band met onze consumenten.

We hebben omvangrijke opleidings- en leiderschapsprogramma's georganiseerd en een volledig herziene cultuur ontwikkeld op basis van nieuwe waarden en incentives. We zijn van start gegaan met een programma van objectieven dat medewerkers beloont volgens hun individuele prestatie. Dit programma betekent een omwenteling in de manier van werken van de onderneming door de grotere nadruk die gelegd wordt op het bereiken van doelstellingen. Iedere persoon bij InBev voelt zich nu echt volledig verantwoordelijk voor zijn of haar persoonlijke rol en heeft een echt, tastbaar aandeel in het succes van de onderneming. InBev werkt aan de uitbouw van haar activiteiten met de juiste mensen—mensen die de ondernemingscultuur belichamen.

Wat de financiële prestatie betreft, was dit jaar een bijzonder goed jaar voor ons. Onze genormaliseerde EBITDA kende een interne groei van 15 % terwijl onze genormaliseerde EBITDA-marge groeide van 26,1 % naar 28,6 %.

Ons volume groeide intern met 5,4 %. Het volume voor bier bedroeg 192 miljoen hectoliter en dat voor frisdranken 32 miljoen hectoliter. Al onze Zones kenden een interne groei van hun EBITDA op jaarbasis en in drie van de vijf Zones was er ook een interne groei van het volume.

Onze wereldwijde merken beleefden een zeer goed jaar: Stella Artois groeide met 1,1 %, Beck's met 13,5 %, Brahma met 15,9 % en Leffe met 10,3 %. Deze vier wereldwijde

merken bekleden een stevige positie in zeer uiteenlopende markten en scheppen een duurzame band met de consumenten door ervaringen te bieden die mensen samenbrengen.

Ook wat gerichte externe groei betreft—met de klemtoon op 'gericht'—liggen we op koers. De acquisitie van Tinkoff in Sint-Petersburg, Rusland, was van cruciaal belang voor ons aanhoudende succes op deze uitbreidende markt. Door de overname van Tinkoff verhoogden wij onmiddellijk onze capaciteit met meer dan 2 miljoen hectoliter. Op termijn is zelfs een uitbreiding mogelijk tot bijna 5 miljoen. In China versterkte de overname van het minderheidsbelang van KK onze positie in deze veelbelovende en belangrijke markt. We zijn nu toonaangevend aanwezig in het meest welvarende, zuidoostelijke deel van het land.

We hebben met succes Corporate Responsibility geïntegreerd in onze bedrijfsstrategie, door de publicatie van ons eerste online Global Citizenship Report, evenals onze Corporate Governance-verklaring, Code of Business Conduct en Code of Dealing. We hebben onze Code of Marketing Conduct—die van toepassing was op al onze merkgerelateerde en commerciële communicaties—vervangen door een herziene Commercial Communications Code, die waarden van zowel Interbrew als AmBev verenigt.

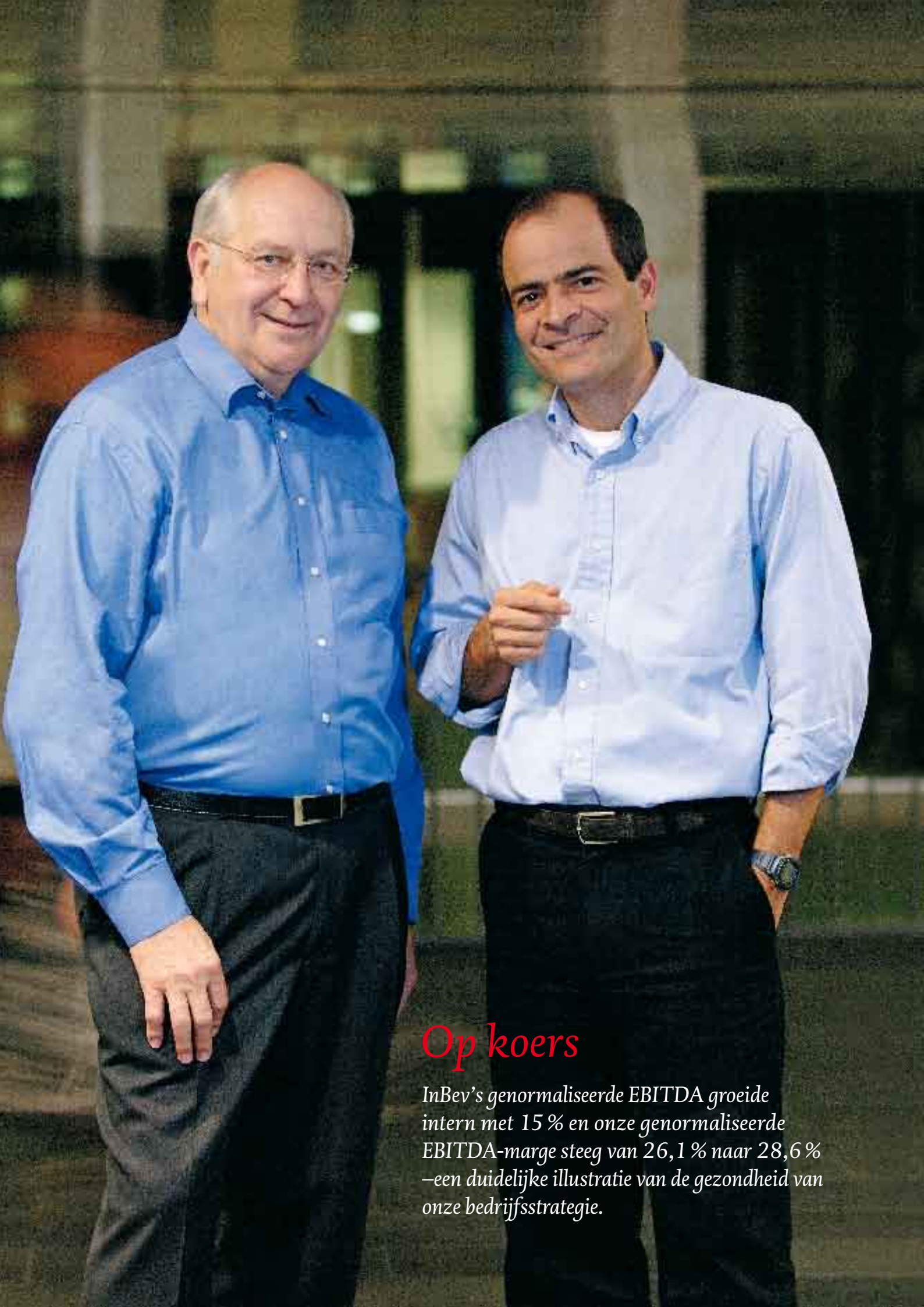
In slechts één jaar tijd is InBev een echte wereldwijde brouwer geworden die twee culturen integreert. Er hebben heel wat veranderingen plaatsgevonden, en er komen er nog meer naarmate de organisatie zich meer gaat richten op haar consumenten. Onze onderneming is ontegensprekelijk heel wat rijper geworden vergeleken met de onderneming die ze enkele jaren geleden was. Achteraf bekeken blijkt uit onze resultaten dat dit een positieve verandering was.



Pierre Jean Everaert
VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR



Carlos Brito
ALGEMEEN DIRECTEUR (CEO)



Op koers

InBev's genormaliseerde EBITDA groeide intern met 15 % en onze genormaliseerde EBITDA-marge steeg van 26,1 % naar 28,6 % –een duidelijke illustratie van de gezondheid van onze bedrijfsstrategie.



Executive Board of Management

Carlos Brito

Zone President, Noord-Amerika, 2005

Chief Executive Officer, 2006

Geboren in 1960. Braziliaanse nationaliteit. Carlos ging in 1989 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. Bij de vorming van InBev in augustus 2004 werd hij benoemd tot Zone President van Noord-Amerika en in januari 2006 werd hij Chief Executive Officer.

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 & Shared Services Director. In januari 2005 kreeg Claudio de functie van Chief Information & Services Officer bij InBev.

Luiz Fernando Edmond

Zone President, Latijns-Amerika

Geboren in 1966. Braziliaanse nationaliteit. Luiz Fernando trad in 1990 in dienst bij AmBev nadat hij zijn loopbaan begonnen was bij de Banco Nacional van Brazilië. Hij 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. Hij werd benoemd tot Zone President voor Latijns-Amerika in januari 2005.

Brent Willis

Zone President, Azië

Geboren in 1960. Amerikaanse nationaliteit. Brent ging in 2002 bij Interbrew aan de slag als Chief Marketing and Sales Officer. Hij begon zijn loopbaan als kapitein in de U.S. Army. Daarna werkte hij bij Kraft en later bij Coca-Cola, waar hij verschillende functies in het senior general management en in de commerciële leiding bekleedde. 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 en in juli 2005 werd hij Zone President voor Azië.

Steve Cahillane

Chief Commercial Officer

Geboren in 1965. Amerikaanse nationaliteit. Steve ging in 1998 bij Labatt USA aan de slag als Vice President Sales en twee jaar later werd hij benoemd tot President van dit bedrijf. Steve behaalde een diploma aan de Northwestern University en een MBA aan Harvard. Hij begon zijn loopbaan als Sales Representative bij E&J Gallo Wineries. Daarna werd hij General Sales Manager bij Gallo en later begon hij een eigen brouwerij in Chicago. Vanaf 2003 werkte Steve als President van Interbrew UK & Ireland en in augustus 2005 werd hij benoemd tot Chief Commercial Officer bij InBev.

Peter Vrijzen

Chief People Officer

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



Sabine Chalmers

Chief Legal & Communications Officer

Geboren in 1965. Duitse nationaliteit. Sabine ging in 2004 bij InBev aan de slag na voor Diageo plc gewerkt te hebben waar ze vanaf 1993 een aantal senior juridische functies bekleedde, waaronder General Counsel Noord-Amerika. Voor ze in dienst trad bij Diageo, werkte Sabine als associate in het Londense advocatenkantoor Lovells dat gespecialiseerd is in fusies en acquisities en in transacties van commercieel vastgoed. Ze behaalde een LL.B-diploma aan de London School of Economics. Zij is toegelaten tot de balie van Engeland en is lid van de New York State Bar. Sabine levert expertadvies voor alle juridische aspecten van InBev's activiteiten en is secretaris-generaal van de raad van bestuur.

John Brock

Chief Executive Officer, 2005

Geboren in 1948. Amerikaanse nationaliteit. Toen John in februari 2003 bij Interbrew aan de slag ging als Chief Executive Officer, 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. 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.

Stéfan Descheemaeker

Zone President, Centraal- en Oost-Europa, 2005

Zone President, West-Europa, 2006

Geboren in 1960. Belgische nationaliteit. Stéfan trad in 1996 in dienst bij Interbrew. Hij begon zijn loopbaan op het Belgische Ministerie van Financiën en werkte daarna voor Paribas Bank. Stéfan behaalde een diploma van handelsingenieur aan de Solvay Business School in Brussel. Bij Interbrew leidde hij de Business Development & External Growth Strategy van 1996 tot 2004. In september 2003 werd hij benoemd tot Zone President van de VS en Latijns-Amerika. In 2005 werd Stéfan Zone President Centraal- en Oost-Europa. In december 2005 nam hij de West-Europese Zone over en werd hij lid van het Convergence Committee.

André Weckx

Chief Technical Officer

Geboren in 1953. Belgische nationaliteit. André trad in 1982 in dienst bij Interbrew als Plant Manager bij Diamond Breweries in Nigeria. Hij begon zijn loopbaan bij Beltex Corporation in Texas. André behaalde een diploma van scheikundig en landbouwkundig ingenieur aan de Universiteit van Leuven. Bij Interbrew werkte hij als Plant Manager op diverse locaties wereldwijd en bekleedde hij verschillende senior functies in Operations voor hij in september 2003 werd benoemd tot Chief Technical Officer.

Stewart Gilliland

Zone President, West-Europa, 2005

Geboren in 1957. Britse nationaliteit. Stewart werkte eerst voor Pedigree Petfoods (Mars Group) en trad in 1984 in dienst bij Whitbread. Hij is houder van een diploma in Business Studies. Stewart bekleedde verscheidene 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 en later kreeg hij de functie van Zone President voor West-Europa bij InBev.

Felipe Dutra

Chief Financial Officer

Geboren in 1965. Braziliaanse nationaliteit. Felipe stapte in 1990 over van Aracruz Cellulose naar AmBev. Hij behaalde een diploma economie aan de universiteit Candido Mendes en een MBA-diploma Controlling aan de universiteit van São Paulo. Bij AmBev bekleedde hij verschillende functies in Treasury and Finance voor hij benoemd werd tot General Manager van AmBev's dochteronderneming Fratelli Vita. In 1999 werd Felipe benoemd tot Chief Financial Officer bij AmBev. In januari 2005 werd hij Chief Financial Officer van InBev.

Jo Van Biesbroeck

Chief Strategy & Business Development Officer

Geboren in 1956. Belgische nationaliteit. Jo trad in 1978 in dienst bij Interbrew. Hij is houder van een diploma economie dat hij behaalde aan de Universiteit van Leuven. Bij InBev heeft Jo verschillende functies bekleed in Controlling and Finance. Hij werd Senior Vice President Corporate Strategy in 2003. In december 2004 werd Jo benoemd tot Chief Strategy & Business Development Officer.



톡!

새로워진 카스큐팩

더욱 세련되고
더욱 잡기 편하게



Markten

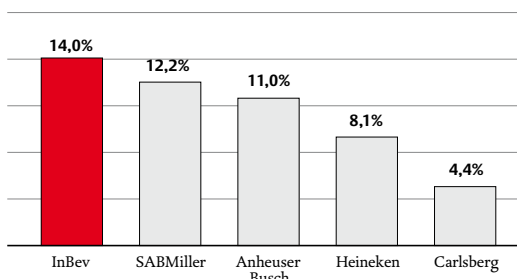
InBev is actief in vijf geografische Zones :
Noord-Amerika, Latijns-Amerika, West-Europa,
Centraal- & Oost-Europa en Azië. Elke Zone wordt
geleid door een Zone-president, die ook lid is
van de Executive Board of Management.

Onze wereldwijde visie

De boodschap omtrent onze visie om te evolueren van de Grootste naar de Beste is duidelijk: we liggen op koers. Onze geografische omvang heeft onbetwistbaar de logica van de AmBev-Interbrew combinatie gedemonstreerd en zorgt voor een goed evenwicht tussen ontwikkelende en ontwikkelde markten. Onze groei ligt boven het gemiddelde van de sector, dankzij de invoering van efficiëntieprogramma's op basis van best practices en kostenbeheersing door een efficiënt gebruik van Zero-Based Budgeting.

InBev blijft focussen op efficiëntie, positieve prijs- en mixeffecten, interne volumegroei en interne inkomstengroei. Ons doel is een interne volumegroei te realiseren die twee keer zo groot is als de marktgroei, en een interne inkomstengroei van 1 % hoger dan de interne volumegroei. Dit doel hebben we zelfs weten te overtreffen. In 2005 groeide het totale volume met 5,4 %, als gevolg van forse groei in ontluikende markten zoals Brazilië, Argentinië, Rusland, Oekraïne en China, die de uitdagingen compenseerden op onze ontwikkelde markten, West-Europa en Noord-Amerika. En we verwezenlijkten een interne inkomstengroei van 7,2 %.

Hoewel we in alle vijf Zones opmerkelijke prestaties boekten, waren onze snelst groeiende Zones in 2005 Latijns-Amerika en Centraal- en Oost-Europa. Eén van de sleutels voor ons aanhoudende succes als wereldwijde onderneming is onze geografische diversificatie. Niet elke markt in de wereld presteert altijd op topniveau en de beste manier om zich in te dekken tegen een mindere prestatie op één bepaalde markt is sterk vertegenwoordigd te zijn op vele markten. En dat is precies wat we gedaan hebben.



IMPACT Databank 2004 cijfers, aangepast voor M&A-gebeurtenissen in 2005 en meest recente schatting 'interne groei 2005' zoals ontleend aan Investment Bankers-rapporten.

Top 5 Wereldwijde Brouwers

— Marktaandeel, 2005



InBev's wereldwijde merkenportfolio is een van de snelst groeiende van alle grote brouwerijen.



Op koers

InBev's wereldwijde aanwezigheid levert tastbare resultaten op—in 2005 steeg het totale volume met 5,4 %.

Noord-Amerika

Op koers

Door de invoering van Zero-Based Budgeting verlaagde de Zone Noord-Amerika haar kosten met €40 miljoen in 2005.



“Het Noord-Amerikaanse team heeft dit jaar opnieuw zijn waarde en inzet getoond voor de business. Zelfs onder moeilijke marktvoorwaarden hebben onze mensen indrukwekkende resultaten neergezet.”

Carlos Brito

ZONE PRESIDENT, NOORD-AMERIKA, 2005
CHIEF EXECUTIVE OFFICER, 2006

Noord-Amerika

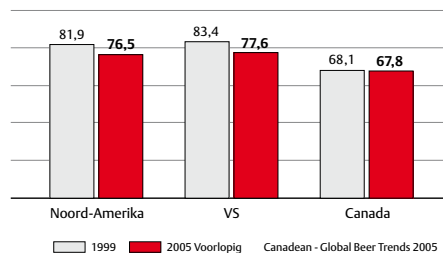
In de VS werd Stella Artois op nationale schaal gecommmercialiseerd; het merk registreerde een groei van meer dan 60%, waarbij een derde van de volumegroei afkomstig was van nieuwe of verruimde markten. De marges waren zeer goed, vooral in New York City, en Stella Artois is nu in volume het snelst groeiende geïmporteerde luxebier van het land.

In Canada groeiden vijf van de zes merken waarin we hadden geïnvesteerd, namelijk Stella Artois, Alexander Keith's, Kokanee, Budweiser en Bud Light; deze merken zorgden voor een groei van ons marktaandeel in Québec en West-Canada. Samen vertegenwoordigen ze meer dan 50% van onze Canadese activiteiten. In Ontario zijn we ons blijven inzetten om de uitdaging van laag geprijsde merken op een adequate manier te beantwoorden.

Onze mensen in Noord-Amerika stonden voor talrijke uitdagingen. Dit was voor ons een overgangsjaar waarin heel wat veranderingen op zeer korte tijd plaatsvonden.

Een belangrijk hoofdpunt van onze operaties dit jaar was de invoering en de aanvaarding door onze collega's van het kostenbewustzijnprogramma Zero-Based Budgeting. In het kader van een optimale spreiding van onze vestigingen werden twee brouwerijen in Canada gesloten en slaagden we erin de uitgaven met meer dan 40 miljoen euro te verlagen. Deze verwezenlijking had een belangrijke weerslag op onze resultaten.

Onze mensen hebben in 2005 nog diverse andere programma's geleid, waaronder het definiëren van doelstellingen en een getrappt systeem van variabele beloningen gebaseerd op het bereiken



Noord-Amerika en de 2 grootste markten

— Bierconsumptie, in liter, per persoon

van die doelstellingen, evenals het Voyager Plant Optimization-programma. InBev kon hieruit nuttige lessen trekken voor de wereldwijde invoering van het VPO-programma.

In zijn verdere expansie in Noord-Amerika zal InBev focussen op uitvoering op de markt, op duidelijke merkkeuzes en een volgehouden kostenbeheersing.

17

Lees meer [online](#)



“We zijn veel dank verschuldigd aan onze mensen in deze Zone voor hun positieve houding terwijl ze met zo vele verschillende projecten bezig waren, waaronder het definiëren van doelstellingen.”

Peter Vrijzen
CHIEF PEOPLE OFFICER

Latijns-Amerika

Op koers

In 2005 bereikte ons aandeel op de biermarkt in Brazilië 68,3 %, tegenover 66,2 % het jaar voordien.



“Het is fantastisch om te zien dat ‘occasion based marketing’ zo succesvol werd geïmplementeerd in Latijns-Amerika.”

Steve Cahillane
CHIEF COMMERCIAL OFFICER

Latijns-Amerika

De Braziliaanse markt, die het leeuwendeel van InBev's activiteiten in Latijns-Amerika vertegenwoordigt, is voor het derde jaar op rij gegroeid, zowel in de marktsegmenten bier als frisdranken, na een lange periode van een bijna vlakke biermarkt. De expansie naar nieuwe markten verloopt over het algemeen goed, zoals de lancering van Brahma in de Dominikaanse Republiek en Ecuador.

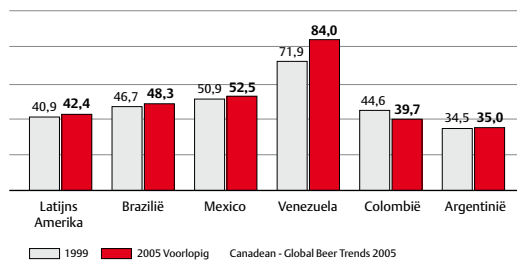
De uitvoering en distributie op de markt verlopen op een hoog niveau en onze luxemerken Choppe da Brahma en Bohemia groeien tweemaal zo snel als de gewone merken. Stella Artois werd met succes gelanceerd en wij ontwikkelen momenteel 'occasion based marketing', iets wat nieuw is sinds het samengaan van AmBev en Interbrew. Er waren ook succesvolle lanceringen van Bohemia Confraria en van het isolerende blikje (gebaseerd op de Labatt Cold One). Skol Beats wordt momenteel beschouwd als het meest innoverende merk in Brazilië en het Skol-marketingteam voert in het kader van het nationale Events Platform een campagne om 'het strand naar het binnenland te brengen'. Wij verwachten nog meer succesvolle innovaties in 2006.

In de hele Zone werden initiatieven voor inkomstenbeheer ontplooid en de reële groei van het netto inkomen was gelijk aan of lag boven de inflatie. De stijgingen van de bierprijzen voor de consumenten hielden gelijke tred met de inflatie.

Wij hebben onze relatie met onze voornaamste externe distributeurs verder versterkt door elk van hen de gelegenheid te geven al onze merken te verdelen. Tegelijkertijd hebben wij

ons eigen systeem van rechtstreekse distributie, dat momenteel 50% van ons totale volume omvat, verder uitgebouwd.

Op de frisdrankenmarkt is onze EBITDA-marge nog gegroeid. Dit is onder meer te danken aan de juiste keuzes inzake formaat en verpakking, zoals de nieuwe PET-fles van 2,5 liter.



Latijns-Amerika en de 5 grootste markten

— Bierconsumptie, in liter, per persoon

Lees meer [online](#)



“In 2005 hebben wij onze marktpositie verder verstevigd en onze EBITDA-marges verbeterd.”

Luiz Fernando Edmond
ZONE PRESIDENT, LATIJNS-AMERIKA

West-Europa

Op koers

In Duitsland groeiden onze merkenvolumes intern met 6,6 % in 2005.



“VPO is InBev’s eerste initiatief om al onze overgenomen brouwerijen op één lijn te brengen, en het eerste dat best practices van AmBev en het vroegere Interbrew samenbrengt.”

André Weckx
CHIEF TECHNICAL OFFICER

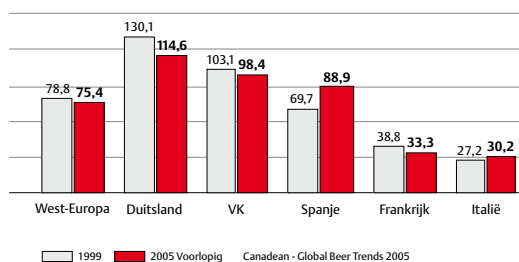
West-Europa

Op de West-Europese markten kreeg InBev in 2005 met enkele uitdagingen af te rekenen. We zijn er echter in geslaagd onze klantenbasis in Duitsland, waar de biermarkt achteruitging, te verbreden door de invoering van succesvolle innovaties zoals Beck's Green Lemon na de eerdere introductie van Beck's Gold dat blijft groeien. Beck's Green Lemon spreekt vooral de niet-traditionele bierconsumenten aan.

Het merk Beck's bleef in zijn geheel buitengewoon goed presteren, met een volumegroei van 18,9 %. Nog in Duitsland lanceerde Diebels, een klinkende naam met een lange traditie in dit land, de Diebels Pils die positief onthaald werd door de markt. Bovendien zijn nu vijf Duitse merken—Beck's, Beck's Gold, Hasseröder, Diebels en Dinkelacker—verkrijgbaar voor consumptie met ons thuistapsysteem PerfectDraft.

In Italië heeft InBev nu een sterk portfolio van importbieren, aangevoerd door Beck's waarvoor we opnieuw de volledige rechten bezitten. In Frankrijk groeide Leffe, nu een van onze vier wereldwijde merken, met 13,1 %.

In Ierland groeiden zowel Stella Artois als Beck's met 25 %, gesteund door geïnvesteerde besparingen afkomstig van Noord-Ierland. De markten in Engeland en Wales blijven moeilijk als gevolg van een felle prijzenoorlog en een consoliderende retailsector. In Schotland heeft Tennent's, momenteel het consumentenmerk met het grootste volume in de regio, nieuwe tapkranen geïnstalleerd in het horecakanalen, die voor een grotere zichtbaarheid en betere temperatuurcontrole zorgen. Het muziekfestival T in the Park, dat door Tennent's wordt gesponsord, is een echte instelling in het land en geeft ons een sterk instrument om een band te scheppen met jongvolwassen consumenten.



West-Europa en de 5 grootste markten

— Bierconsumptie, in liter, per persoon

Een van de belangrijkste initiatieven op wereldschaal die dit jaar werden genomen, was het Voyager Plant Optimization-programma om best practices te delen over grenzen en culturen heen. Dit plan had een aanzienlijke impact in West-Europa, waar meer dan 30 brouwerijen gevestigd zijn. Het VPO-programma biedt de middelen om het volledige potentieel te halen uit elke brouwerij door de efficiëntste manier te vinden om elk productieproces te organiseren en te beheren en door een standaard instrumentenkit te ontwikkelen om best practices te integreren. Dat alles moet leiden tot betere prestaties en een drastische kostenverlaging.

21

Lees meer [online](#)



“Het Voyager Plant Optimization programma in deze Zone is cruciaal om te bewerkstelligen dat InBev een cultuur blijft aanhouden van voortdurende verbetering.”

Stewart Gilliland

ZONE PRESIDENT, WEST-EUROPA, 2005

Op koers

InBev behaalt de beste resultaten ooit in Rusland: ons marktaandeel steeg van 15,6 % naar bijna 18 % in 2005, en we zijn onze capaciteit in snel tempo aan het uitbreiden.



“De juiste combinatie van opbrengstengroei en kostendiscipline is de sleutel van ons algemene succes in deze Zone. Aan de basis van dit succes ligt echter de motivatie van onze mensen, die adequaat hebben gereageerd op de uitdagingen van deze zeer competitieve economische omgeving.”

Stéfan Descheemaeker
ZONE PRESIDENT, CENTRAAL- EN OOST-EUROPA, 2005

Centraal- en Oost-Europa

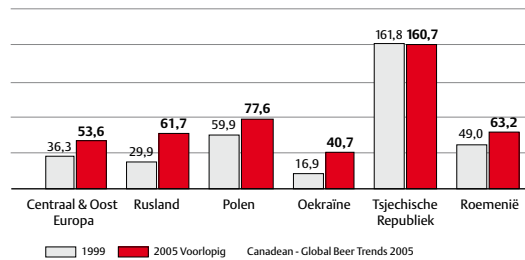
In 2005 realiseerde InBev in Centraal- en Oost-Europa een interne volumegroei van 10,7%. Deze Zone heeft het verschil gemaakt door de snelle uitbouw van nieuwe merken, zoals Brahma.

In Rusland en Oekraïne was capaciteitsverhoging onze voornaamste prioriteit door de explosieve groei van de activiteiten. De resultaten in Rusland bereikten een historisch hoogtepunt: ons marktaandeel steeg van 15,6% tot bijna 18% in 2005. De lancering van Brahma was een succes, terwijl Klinskoe en Sibirskaia Korona hun stevige marktaandeel behielden. Tolstiak en Bagbier presteerden ook aanzienlijk beter.

Onze grootste groei in Rusland situeert zich in het oosten van het land, terwijl de meeste van onze brouwerijen in het westen gelegen zijn. We hebben daarom de capaciteit van de brouwerij in Omsk fors uitgebreid, van minder dan 1 miljoen naar 6 miljoen hectoliter in amper zes jaar tijd. De capaciteit in een aantal andere brouwerijen werd in de loop van het jaar eveneens opgetrokken.

De acquisitie van de brouwerij Tinkoff in Sint-Petersburg verhoogt de capaciteit in West-Rusland door 2,3 miljoen hectoliter (uitbreidbaar tot 4,8 miljoen) toe te voegen aan InBev's huidige platform in Rusland. Een lokale brouwactiviteit zal dan ook onze bestaande activiteiten in Rusland voorzien van een sterk groeiplatform dat ons huidige verkoop- en distributienetwerk in het hele land ten goede zal komen.

In Oekraïne zijn we nummer één met een uitstekend portfolio. Ons aandeel in deze explosief groeiende markt is toegenomen tot 35,8%. Ons distributiesysteem functioneert naar behoren en zowel Beck's als Brahma werden met succes gelanceerd.



Centraal- en Oost-Europa en de 5 grootste markten
— Bierconsumptie, in liter, per persoon

In de Balkanlanden staan we opnieuw op de eerste plaats in Bulgarije. In Roemenië groeit Bergenbier in volume, heeft Beck's succes en doen onze core-merken het goed. In Montenegro bereikten we een marktaandeel van 85%, terwijl we in Servië een zeer moeilijk jaar kenden door een combinatie van fiscale en prijsproblemen. We hebben een nieuw verkoop- en managementteam aangesteld om de concurrentie voor te kunnen blijven. De grootscheepse herstructurering heeft al vruchten afgeworpen.

In Tsjechië, waar we een stevige tweede plaats op de markt bekleden, blijft Staropramen aan status winnen. In Kroatië is er veel meer concurrentie op de markt en is er een consolidatie aan de gang in het distributiesysteem. Toch zijn we in staat geweest onze kosten te verlagen en te focussen op een betere toegang tot de Points of Connection. EBITDA is ook gestegen. In Hongarije werden onze activiteiten sterk beïnvloed door de aanhoudende lokale prijzenoorlog.

Lees meer [online](#)



“Het voornaamste argument voor de acquisitie van de brouwerij Tinkoff was de mogelijkheid om hierdoor onmiddellijk onze bestaande kortetermijn-capaciteitstekorten in deze regio te verlichten.”

Felipe Dutra
CHIEF FINANCIAL OFFICER



Azië

Op koers

In 2005 realiseerden we een explosieve groei in volume, capaciteit en marktaandeel in China, evenals een winst met dubbele cijfers op de concurrentiële Koreaanse markt.



“InBev heeft aanzienlijke vooruitgang geboekt in China wat de upgrading van haar core-merken betreft en werd door de Chinese overheid erkend als brouwer met het grootste aantal ‘bekende’ merken, waaronder Jinlongquan, Double Deer en Zhujiang.”

Brent Willis
ZONE PRESIDENT, AZIË

Azië

In China was 2005 het eerste volledige jaar dat we als 100% geïntegreerde onderneming —InBev China—beleefden. We hebben ook onze eerste stappen in het segment van de luxebieren gezet met Double Deer Premium Light en Red Rock, twee merken die zeer goed verkochten. Onze totale interne volumegroei bedroeg 9,9%, wat boven het marktgemiddelde lag. We vergrootten ons marktaandeel in al onze belangrijke provincies en op geconsolideerde basis steeg ons totale marktaandeel in die zeven provincies van 28,2% tot 30%.

In de provincie Zhejiang boekte Double Deer Premium Light een geweldig succes: van nul tot meer dan 90% marktaandeel in het segment luxebieren over de voorbije 18 maanden. Dit is voor een deel te danken aan de efficiënte implementatie van nieuwe, innoverende verkoopprocessen en trainingprogramma's over het hele land. We ontvingen ook de Best Foreign Brewer Award van de China Beer Association.

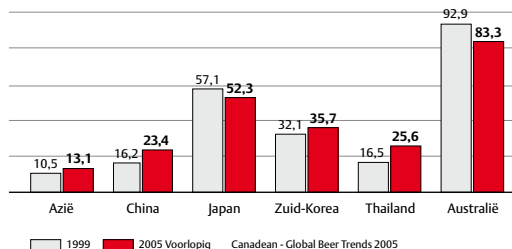
Andere activiteiten in China betroffen de acquisitie van het resterende belang van 30% in KK, de leidende brouwer in Zhejiang, met een capaciteit van 3 miljoen hectoliter. KK heeft momenteel een marktaandeel van 80% in de stad Ningbo, de tweede grootste haven van China, na Shanghai. Deze transactie is een verdere stap voorwaarts in de consolidatie en versterking van onze positie in China.

Onze inspanningen waren vooral gericht op het leggen van een solide basis en op de integratie van al onze Chinese activiteiten. We werken aan onze kostenstructuur om dé lagekostprijsproducent in China te worden en zijn ook bezig met het verbeteren van onze verkoop- en distributiesystemen.

In Zuid-Korea steeg onze EBITDA met 13%—een betekenisvolle stijging tegenover de laatste vijf jaar—en het marktaandeel van InBev groeide voor de eerste keer in tien jaar, van 41%

naar 41,7%. Cass compenseerde de achteruitgang van OB met een groeiversnelling en boekte een volumestijging van 9,1% op een neerwaartse markt met scherpe concurrentie. InBev verwelkomde anderzijds tal van nieuwe gezichten in haar organisatie, waaronder voor de allereerste keer een Koreaanse country president. Vele lokale managers kregen eveneens promotie en onze kosten daalden met meer dan 15 miljoen euro.

In Australië en Nieuw-Zeeland werd Brahma gelanceerd. In deze twee landen realiseerden Stella Artois en Beck's een volumegroei van 26%. We ondertekenden ook een licentiecontract voor Leffe in Nieuw-Zeeland terwijl Kriek Belle-Vue als bier op vat gelanceerd werd in Australië.



Azië en de 5 grootste markten

— Bierconsumptie, in liter, per persoon

Lees meer [online](#)



“In alle provincies rond de delta van de rivier Yangtse, die een bevolking hebben zo groot als van een land, hebben we de positie van onze hoofd- en nevenmerken kunnen consolideren en verbeteren, steunend op de solide, langdurige relaties die we hebben met onze lokale partners.”

Sabine Chalmers

CHIEF LEGAL & COMMUNICATIONS OFFICER



– Struck up a conversation with a stranger.

– Realised he wasn't that strange.

Savour Life. Savour Leffe®

Activiteiten

Op InBev's reis van de Grootste naar de Beste berust het succes van onze activiteiten op bepaalde sleutелеlementen, met als voornaamste ons buitengewoon portfolio lokale en wereldwijde merken en hoe we een band scheppen met onze consumenten in het Point of Connection.

Wereldwijde merken

Voor onze wereldwijde merken—Stella Artois, Brahma, Beck's en Leffe—was 2005 een zeer goed jaar. Met de wereldwijde lancering van Brahma en de vele lanceringen over de hele wereld van de andere drie merken, hebben we de reikwijdte van ons portfolio versterkt.

Stella Artois

Stella Artois, nu het vijfde grootste merk ter wereld (lokale verkoop niet inbegrepen), heeft zijn volume verdubbeld over de laatste acht jaar, van 4,8 miljoen naar bijna 10 miljoen hectoliter. Deze groei werd gedeeltelijk gerealiseerd via niet-traditionele biermarketingactiviteiten zoals de sponsoring van een onafhankelijk filmfestival en consumentenpromoties in de gastronomische sfeer.

Hoewel Stella Artois nog altijd marktleider is in het segment van luxepilsbieren in het VK, werd de kloof met zijn concurrenten in 2005 kleiner. Er werd een nieuwe variëteit gelanceerd met Artois Bock, en nog andere initiatieven zijn gepland in 2006 om zijn leiderspositie op deze belangrijke markt te versterken.

Dankzij een volledige implementatie van de kernelementen van de wereldwijde Stella Artois-mix groeien zowel de merkwaarde als het volume gestaag.

Brahma

Het onderliggende thema en de kernboodschap van de lancering van dit nieuwe bier waren dat Brahma de consument brengt wat de Brazilianen 'ginga' noemen. 'Ginga' staat voor een manier van leven met een natuurlijke flair en een positieve instelling die typisch is voor Brazilië.

Brahma is een licht en verfrissend bier met een heldere en tintelende afdronk. De originele en zware fles met opschrift in reliëfdruk ligt ergonomisch in de hand van de consument, en eerbiedigt tegelijk de wortels van Brahma die teruggaan tot 1888.

Brahma was een geweldig succes in Rusland, waar het de zilveren EFFIE-award won in de categorie Best Brand 2005 en de achtste plaats veroverde in het dichtbevolkte segment van de luxebieren, evenals in Oekraïne waar meer dan 300 000 mensen de dag van de lancering de straat opgingen. In Canada verliep de lancering eveneens succesvol, maar de nationale rollout is gepland voor 2006. In de VS werd Brahma gelanceerd op twee testmarkten: Florida en Zuid-Californië.



“Stella Artois noteerde een uitstekende groei op de VS-markt—plus 60 %—en een sterke groei in Canada—plus 25 %, waarbij het profiteerde van gedeelde knowhow en ervaring uit het VK.”

Steve Cahillane
CHIEF COMMERCIAL OFFICER



Beck's

De solide volumegroei van Beck's in Duitsland met 18,9% op een neerwaartse markt bevestigt de sterkte van het merk. Zijn succes heeft geleid tot innoverende nieuwe variëteiten die eveneens goed gepresteerd hebben.

Beck's Green Lemon, een drinkklare biermix met slechts 2,5 % alcohol die een uniek aroma heeft van vers geplukte limoenen, werd halfweg 2005 gelanceerd. De kenmerkende kleur van het product wordt benadrukt door de transparante fles uit wit glas en het limoengroene label. In oktober won Beck's Green Lemon de begeerde 'Highlight 2005' award voor marketing-innovatie van de Bremer Marketing Club. Nauwelijks acht maanden na zijn lancering ambiëert het merk reeds naar het leiderschap in het biermixsegment in Duitsland.

In Polen hebben we Beck's gelanceerd in juni, gekoppeld aan een exclusief verkoop- en distributieship op lange termijn met PepsiAmericas. De Poolse biermarkt, die 30 miljoen hectoliter vertegenwoordigt, groeit jaarlijks met meer dan 4 % en PepsiAmericas exploiteert een van de best uitgebouwde verkoop- en distributienetten dat meer dan 40 000 retailklanten bedient. De lancering van het nieuwe merk werd ondersteund door een uitgebreide reclamecampagne op tv en door Point of Connection-acties in zeven grote steden.

Beck's zette zijn succes voort in Roemenië, Bulgarije, Kroatië, Hongarije, Rusland, Oekraïne en Italië en werd ook gelanceerd in Servië-Montenegro.

In mei kondigden we een overeenkomst aan met Scottish & Newcastle om de distributierechten voor Beck's in het VK terug te kopen. Beck's is nu volledig geïntegreerd in de InBev-portfolio in het VK.

Evenzo verhuisden de distributierechten van Beck's voor thuisverbruik in Italië van Turatello Italia naar InBev Italia, met ingang vanaf 1 januari 2006. Het luxemerk zal een grote troef zijn in de portfolio van thuisverbruikbieren. Na de integratie van Spaten, Franziskaner en Löwenbräu was Beck's een logische volgende stap die onze positie in Italië verder verstevigt.

In de VS zitten we definitief terug op het goede spoor, hoewel het geen gemakkelijk jaar was voor Beck's. De lancering van Beck's Premier Light heeft een zeker marktaandeel opgeleverd in het segment van de lichte bieren.

Leffe

Dit unieke bier, een zwaar bier van hoge gisting met diepe, complexe smaken en een aparte geur van kruidnagel en vanille, is nu een van onze vier wereldwijde merken. Leffe werd voor het eerst gebrouwen in 1240 en wordt vandaag nog steeds vervaardigd volgens hetzelfde basisrecept. In Frankrijk steeg Leffe met 13 % tegenover vorig jaar en in het VK krijgt het stilaan vaste voet aan de grond, met een groei van 60 % tegenover 2004. In Nieuw-Zeeland hebben we een overeenkomst gesloten met Lion Nathan voor de verkoop van Leffe op die markt.

Het luxesegment waarin Leffe opereert en dat op prijs gebaseerd is, groeit al meer dan vijf jaar wereldwijd. Binnen dat segment stijgt Leffe met 7 % per jaar wat boven het gemiddelde van het segment ligt. Het doelpubliek zijn personen van boven de 35 jaar, de snelst groeiende consumentengroep op de biermarkt.



“Onze merken vormen het hart van onze activiteiten. Maar onze informatietechnologie (IT)-infrastructuur is de motor—het besturingssysteem—die primordiaal is om onze activiteiten te kunnen blijven uitvoeren. De uitbesteding van deze infrastructuur in 2005 bood de beste combinatie van rentabiliteit, technische prestatie, kansen voor werknemers en flexibiliteit voor toekomstige groei.”

Claudio Garcia
CHIEF INFORMATION & SERVICES OFFICER





Op koers

InBev's meer dan 200 lokale merken, zoals Chernigivske in Oekraïne, dat met 22,2 % groeide in 2005, vertegenwoordigen het leeuwendeel van onze business en creëren een nauwe band met onze consumenten.

Lokale merken

Onze lokale merken zijn verantwoordelijk voor 80 % van onze activiteiten wereldwijd, en elk ervan is uniek. Maar allemaal zorgen ze voor genoeglijke en verfrissende momenten, voor een sfeer van gezelligheid als consumenten onder vrienden zijn. Hieronder volgen enkele voorbeelden.

Skol

Het 'Beer that Goes Down Round' is het derde meest verkochte bier ter wereld, hoewel zijn inkomsten uitsluitend afkomstig zijn van de Braziliaanse markt. Het heeft meer dan 32 miljoen hectoliter verkocht in 2005 en zijn nieuwe variëteit Skol Beats wordt beschouwd als het meest innoverende merk in het land.

Chernigivske

In Oekraïne doet Chernigivske het uitstekend en groeide met 22,2 % tegenover 2004. Een nieuwe variëteit van het merk, Chernigivske Bile, werd gelanceerd als het eerste ongefilterde bier in het land. De prijszetting als luxebier weerspiegelt het authentieke karakter van het nieuwe product.

Cass

Dit Zuid-Koreaanse bier presteerde sterk in 2005 en groeide met 9,1 %, dankzij een efficiënte marketing. Zo was er een twee minuten durend multimediaspotje voor gsm-gebruikers, een zeer rendabele manier om onze voornaamste doelgroep te bereiken, die voornamelijk uit twintigers en dertigers bestaat. De situatie in Zuid-Korea is een goed voorbeeld van hoe InBev ervoor kiest om haar middelen te gebruiken voor de promotie van merken die reeds een sterke marktpositie bezitten en nog over een behoorlijke groeimarge beschikken.

Alexander Keith's

Alexander Keith's groeide met 7,7 % tegenover 2004 in Canada en bleef hiermee een van onze beste performers. Het is het belangrijkste merk van Canada in het segment van lokale speciaalbieren.

Franziskaner

Het belangrijkste tarwebier in Duitsland verkocht meer dan 1,1 miljoen hectoliter in 2005, waarvan 200 000 hectoliter afkomstig van internationale (niet-lokale) volumes. Franziskaner werd nationaal op de markt gebracht, ondersteund door diverse media.

Hasseröder

Dit bier dat zijn thuisbasis heeft in het oosten van Duitsland waar het marktleider is, blijft sterke vooruitgang maken en groeide vorig jaar met 6,2 %.

Double Deer, K/KK en Shiliang

Deze drie merken hebben InBev de nummer 1-positie geschonken in de Chinese provincie Zhejiang, die een bevolking heeft van meer dan 47 miljoen inwoners, meer dan de meeste Europese landen. Het per capita bierverbruik van 46 liter per jaar in deze welvarende regio is meer dan het dubbel van het nationaal gemiddelde. Elk van deze drie merken is marktleider in de stad waar het wordt gebrouwen en samen vertegenwoordigen ze de helft van de totale biermarkt in de provincie.

Bergenbier

Bergenbier is op het einde van het jaar uitgegroeid tot het topmerk van Roemenië, waarmee het een spectaculaire comeback maakte na zijn leiderspositie te hebben verloren aan de concurrentie in 2004. Bergenbier groeide met 20,5 % in 2005 en herstelde de band met de verbruikers in het Point of Connection. Het merk wordt nu gepresenteerd in een innoverend multipack in de vorm van een berg, gebaseerd op zijn tien jaar oude logo.



Points of Connection

In de domeinen Verkoop en Marketing slaagde InBev erin best practices te delen binnen haar wereldwijde organisatie, dankzij de integratie van de kennis en ervaring van de twee vroegere ondernemingen.

AmBev leverde een belangrijke bijdrage aan de dagelijkse verkoopprocessen en –doelen, directe distributie en meet-systemen voor de retailuitvoering. Interbrew bracht zijn op waarden gebaseerde merkkennis in, die verantwoordelijk was voor de versterking van Antarctica en Guaraná in Brazilië, en zijn core-merkenpositionering die de evolutie van Brahma beïnvloedde op zijn thuismarkt.

Het per capita verbruik werd gestimuleerd door nieuwe instrumenten en methodologieën voor merktracering, occasion-based inzichten in het volledige spectrum van de drankensector, en de rollout van het World Class Commercial Program (WCCP). Het WCCP gebruikt een verkoopdiagnose-instrument dat bestaande capaciteiten aan het licht brengt door te focussen op specifieke topmarkten. Om dit 'huisgemaakte' programma te creëren heeft InBev geput uit best practices van al onze markten en ook nieuwe praktijken ontwikkeld.

Naast deze activiteiten was ons Innovatieteam verantwoordelijk voor 1 % van de totale verkoop in 2005, meer bepaald in de domeinen producten en verpakking. Rechtstreeks persoonlijk contact met onze klanten is eveneens kritisch voor ons succes. InBev's Market Development team ervaarde dit duidelijk op de InBev International Customer Conference 2005 die in maart in Praag gehouden werd. Het team verwelkomde meer dan

160 klanten van overal ter wereld om efficiënte en innoverende verkooppromoties aan te moedigen, om merkvolume en merkimago op te bouwen, en ook om uitstekende verkoopprestaties te belonen. Het uitgebreide conferentieprogramma omvatte updates van InBev's wereldwijde merkontwikkelingen, innovatie en ideeën voor activering van de horecasector en het thuisverbruik.

Op koers

Het World Class Commercial Program, dat door InBev in 2005 werd ingevoerd, maakt gebruik van een diagnosetool om het verkooppotentieel op topmarkten aan het licht te brengen.



“WCCP geeft ons een duidelijk beeld van waar we nu staan in de uitvoering van onze verkoopcapaciteit in China, waar we naartoe willen en hoe we daar zullen geraken.”

Daolin Xu
SALES MANAGER, SHAOXING DISTRICT
CHINA





Чернігівське

**КРАЩЕ
РАЗОМ!**



Onderneming

2005 was voor InBev een jaar van snelle veranderingen. Naast de integratie van twee ondernemingen op wereldniveau—AmBev en Interbrew—, werden er in 2005 ook wereldwijde verbeteringsprogramma's geïmplementeerd in de hele InBev groep.

Deze nieuwe programma's begeleiden ons in onze manier van inkopen en produceren, in onze kostenbeheersing en in de manier waarop we onze mensen trainen en ontwikkelen.

Eén wereldwijde onderneming

Om de succesvolle combinatie tussen Interbrew en AmBev mogelijk te maken en tegelijk onze visie om van Grootste naar Beste te gaan te realiseren, hebben we de nieuwe onderneming –binnen haar strategische kader–gefocusd op enkele belangrijke wereldwijde veranderingsprogramma's en grootschalige initiatieven.

Deze programma's hebben meerdere doelen, zoals een succes maken van de gecombineerde entiteit, de strategische keuzes van InBev implementeren, en sterke interne groei verwezenlijken.

Binnen het commerciële domein hebben we onze inspanningen gericht op:

- het ontwikkelen van sterke merkenportfolio's voor elke markt en het stimuleren van de winnende merken;
- het uitwerken en uitvoeren van verkoopverbeterende initiatieven;
- het versterken van onze distributiestrategie en margin pool op elke markt; en
- het ontwikkelen van gerichte innovatie-initiatieven.

In het People-departement hebben we nieuwe waarden, een nieuwe cultuur en een nieuw bezoldigingsbeleid ingevoerd, evenals een doelstellingsprogramma, die op vele niveaus van de organisatie voelbaar zijn.

Wat de efficiëntie betreft, hebben we ons toegespitst op:

- brouwerijen, via de rollout van brouwerijoptimaliseringen (VPO) en aanpassingen in de industriële spreiding;
- kick-off van het Zero-Based Budget instrument in de belangrijke Zones Noord-Amerika en West-Europa;
- inkoop van indirecte materialen;
- uitbesteding van onze Informatietechnologie (IT)-infrastructuur; en
- invoering van een soepele en efficiënte organisatie op alle niveaus van de onderneming.

Op de volgende pagina's vindt u enige toelichting bij die initiatieven die de grootste weerslag hadden in 2005.

“Succesvolle uitvoering is onze voornaamste betrachting in het uitwerken van InBev's strategie, missie en visie.”

Jo Van Biesbroeck
CHIEF STRATEGY & BUSINESS
DEVELOPMENT OFFICER

“De succesvolle integratie van twee ondernemingen, Interbrew en AmBev, in zulke korte tijd is gewoon verbluffend.”

Felipe Dutra
CHIEF FINANCIAL OFFICER



Inkoop

De wereldwijde omvang en schaal van InBev geeft ons mogelijkheden om meer waarde te leveren door inkoop via schaalvergroting en de implementatie van best practices. Het resultaat: de laagste kosten voor ingekochte materialen en diensten.

Tijdens 2005 realiseerden we voor 13 miljoen euro uit de fusie voortvloeiende synergieën.

De klemtoon lag voornamelijk op grondstoffen en verpakking. Gemeenschappelijke wereldwijde leveranciers en gelijkaardige vereisten in verschillende Zones hebben hier vroege winst vergemakkelijkt. Ondanks de marktdruk van stijgende prijzen voor energie, kunststoffen en metalen hebben we voordeel gehaald uit integratiesynergieën, evenals uit ons vermogen om inkoopmogelijkheden op de grondstoffenmarkten te benutten.

Wat verpakkingsmaterialen betreft, werden de verkregen lagere prijzen voor papieren en metalen verpakkingen in zowel Europa als Noord-Amerika tenietgedaan door de gestegen prijzen van PET en door de prijzen van aluminium blikjes in Latijns-Amerika. Inzake nutsvoorzieningen konden we de weerslag van de stijgende olieprijs niet volledig vermijden, ondanks enkele termijncontracten.

We hebben verder vooruitgang geboekt met onze initiatieven inzake indirecte inkoop en de toepassing van inkoopmethodes op voorheen onaangeroerde uitgaven. Dit werd vergemakkelijkt door de invoering van Zero-Based Budgeting en een grotere

kostendiscipline. In de loop van 2005 hebben we voor 25 miljoen euro kostenverlagingen gerealiseerd tegenover 2004, vooral in de Zones Noord-Amerika en West-Europa.

De benoeming van een Chief Buying Officer in 2006—een lid van de Executive Board of Management—moet ons in staat stellen voort te bouwen op de verwezenlijkingen van 2005 en de integratiesynergieën evenals de mogelijkheden inzake indirecte uitgaven volledig te implementeren, via een centraal gecoördineerd Inkoopdepartement.

Op koers

37

In 2005 realiseerden we synergievoordelen van €13 miljoen en verlaagden we onze kosten met meer dan €25 miljoen.

“Ons doel in Procurement is veel efficiënter aan te kopen om geld vrij te maken dat we kunnen investeren in onze markten.”

Shamim Lakhani
GENERAL SERVICES BUYER
CANADA



Programma Voyager Plant Optimization (VPO)

Teneinde het volledige potentieel van elke brouwerij te realiseren, beseft InBev de noodzaak om de brouwerijoperaties van alle Zones op elkaar af te stemmen; het was een keuze tussen autonomie of standaardisering.

De doelstelling van het VPO-programma—een evolueerbaar programma op lange termijn dat berust op kruisbestuiving tussen culturen en landen—is een standaard ‘InBev Way’ op te stellen voor de exploitatie van onze brouwerijen, waarbij de prestaties voortdurend worden verbeterd en best practices snel worden gedeeld.

VPO werd eerst proefgestart in onze brouwerijen in Montreal (Canada), Leuven (België), Klin (Rusland) en Zagreb (Kroatië), en daarna volledig in gebruik genomen in de brouwerij van Samlesbury in het VK. Tegelijkertijd werden lokale teams opgeleid in de VPO-methodes om bedrijfsprocessen te analyseren, mogelijkheden te identificeren en te kwantificeren en de implementatie te coördineren.

Het resultaat van deze initiatieven was een sneeuwbal effect dat de onderneming in staat stelde het programma in een veel hoger tempo in gebruik te nemen en er veel eerder de vruchten van te plukken.

Daarnaast was er een aanzienlijke verbetering van de prestaties en van de kostenbesparingen in alle vijf de brouwerijen. We zijn nu bezig het programma in te voeren in andere brouwerijen in West-Europa, alsook in Centraal- en Oost-Europa. In totaal werd het VPO-programma in 2005 in gebruik genomen in 55 brouwerijen.

Zero-Based Budgeting (ZBB)

Zero-Based Budgeting is een cruciaal element in onze evolutie van de Grootste naar de Beste en één van de instrumenten om onze strategische doelstellingen te bereiken.

In feite leert ZBB iedereen hoe ze hun activiteiten op lange termijn moeten beheren en tegelijkertijd geeft het een goed inzicht in de kostenstructuur. Misschien het belangrijkste element van ZBB is zijn vermogen om onze inkomsten te verhogen, door de extra besparingen te gebruiken om onze winnende merken te steunen en onze rentabiliteit te verhogen.

Opgestart in Noord-Amerika in 2005 produceerde dit programma meer dan 40 miljoen euro aan kostenverlagingen. ZBB bestond reeds vijf jaar in de vestigingen van AmBev in Latijns-Amerika en heeft daar gemiddeld 40 miljoen euro besparingen per jaar opgeleverd.

Halfweg 2005 werd het ook in gebruik genomen in onze wereldwijde hoofdzetel, met meer dan 10 miljoen euro besparingen als resultaat, en werd het ingevoerd in West-Europa en Rusland. Zuid-Korea en verschillende landen in Centraal-Europa plannen ZBB in gebruik te nemen in 2006 en uiteindelijk zullen alle resterende markten volgen.

“Met VPO zijn mijn doelen zeer duidelijk. Ik kan precies zien hoe mijn job bijdraagt tot de resultaten van onze brouwerij.”

Svetlana Eliseeva
PACKAGING OPERATOR, KLIN BREWERY
RUSLAND



Leiderschapstraining en -ontwikkeling

Het People Continuity-team van InBev heeft als opdracht ervoor te zorgen dat we de juiste mensen op het juiste ogenblik op de juiste plaats hebben, met de juiste capaciteiten die tot de juiste resultaten leiden voor onze activiteiten.

Onze 'People Cycle' verschaft het kader om dit mogelijk te maken. Centraal in deze cyclus staat wat wij OPR of het 'Organization and People Review'-proces noemen. Hier vindt de robuuste dialoog plaats tussen senior leaders betreffende de prestatiestatus van onze mensen, waarbij zowel de geleverde resultaten als de ontwikkelde bekwaamheden aan bod komen. Verder fungeert de OPR als discussieforum voor opvolgingsplanning en de bijhorende ontwikkelingsbehoeften.

Ons InBev Trainee-programma is een rigoureuus programma om de beste jonge talenten vertrouwd te maken met alle aspecten van de wereldwijde biersector. Het doel van dit initiatief is de toekomst van de onderneming op lange termijn veilig te stellen door het talent van briljante universitaire afgestudeerden te voeden en te ontwikkelen via praktische bedrijfservaring.

In de INSEAD/Wharton Training worden de Senior Managers elk jaar uitgedaagd de confrontatie aan te gaan met de realiteiten van de business, en samen de beste manieren te vinden om organisatorische dilemma's op te lossen, best practices te delen en resultaten te boeken.

Voor elke topleider wordt een gecombineerd programma opgesteld van leiderschapontwikkeling en cultuuropbouw. Dit staat bekend als het programma Leadership, Performance and Change (LPC). Alle top 200-leiders van InBev nemen deel aan dit initiatief dat focust op de voornaamste veranderingsinitiatieven die nodig zijn om te evolueren van de Grootste naar de Beste onderneming.

Op koers

Ons nieuw InBev-programma 'OwnYourFuture', dat bedoeld is om de beste universitaire afgestudeerden te rekruteren en op te leiden, kreeg het eerste jaar al meer dan 9000 sollicitaties.

39



“Het INSEAD/Wharton-programma heeft me voorbereid op mijn volgende carrièrestap bij InBev—van een functie in het wereldwijde hoofdkantoor naar het APAC leadershipteam.”

Toon Van Assche
VICE PRESIDENT PEOPLE
CHINA

“ZBB vraagt een verandering in onze manier van denken over—en uitgeven van—het geld van de onderneming.”

Eduardo Lacerda
MANAGER BUDGET AND BUSINESS PERFORMANCE
LATIJNS-AMERIKA

**WATER.
BARLEY.
HOPS.
YEAST.
SO MUCH FOR SECRET RECIPES.**

LIFE BECKONS™



Engagement

InBev is een burger van elke gemeenschap, elk land en gebied waarin we actief zijn. Het is in het belang van de onderneming om onze verantwoordelijkheid te dragen ten opzichte van consumenten, klanten, werknemers, de maatschappij in het algemeen en het milieu.

Corporate Responsibility

Ons Global Citizenship Report (GCR) maakt deel uit van de taal van het hedendaagse bedrijfsleven. Ons GCR beschrijft uitvoerig hoe wij proberen onze bedrijfsactiviteiten zo uit te voeren dat hiervan een algehele positieve weerslag uitgaat op onze financiële resultaten, ons personeel, de gemeenschappen en de samenleving waarin wij werken, en het milieu.

De visie van InBev is over te gaan van Grootste naar Beste en onze missie is duurzame banden te scheppen met onze consumenten.

Beide hangen nauw samen met vertrouwen dat we moeten verdienen. Eerlijkheid en transparantie zijn hefboomen om dat vertrouwen te ontwikkelen en te behouden. Wij zijn een relatief nieuwe onderneming, maar we hebben ook een lange erfenis die zich uitstrekt over 600 jaar, iets waar we trots op zijn. Corporate Responsibility zal van cruciaal belang zijn om deze erfenis voort te zetten in de toekomst.

Het is van levensbelang voor InBev om de risico's die ons bedreigen nog effectiever te beheren en onze activiteiten nog efficiënter uit te voeren. Een goed Corporate Citizenship kan onze reputatie versterken en nieuwe markten en trouw aan onze merken helpen ontwikkelen.

Het standpunt van InBev over haar producten is duidelijk: bier is een authentiek, natuurlijk product dat gedegusteerd moet worden. Het speelt een belangrijke rol in vriendschappen, levenskwaliteit en het weefsel van een moderne samenleving. Tegelijkertijd erkennen wij ook dat bij onverantwoordelijk gebruik ons product een negatief effect kan hebben op zowel individuen als de samenleving. Hiertoe behoren rijden onder invloed, drinken onder de toegelaten leeftijd en antisociaal gedrag. Persoonlijke keuze speelt hierbij een belangrijke rol wat ons

de gelegenheid biedt om consumenten te begeleiden via correcte informatie en hen advies te geven hoe ze op een verstandige manier kunnen genieten van onze producten.

Wij zijn van plan om Corporate Responsibility volledig te integreren in alle aspecten van onze activiteiten. Eerst en vooral moeten wij een wereldwijd gecoördineerde aanpak ontwikkelen voor heel InBev en onze eerste acties waren hier dan ook op gericht. Wij beseffen echter dat wij op langere termijn mogelijkheden moeten blijven benutten om onze Corporate Responsibility-activiteiten te verbeteren.



Global Citizenship Report

De publicatie in november 2005 van het InBev GCR was een belangrijke gebeurtenis voor InBev. Het rapport komt de belofte na die wij hadden gedaan in ons Jaarverslag 2004 om onze aandeelhouders op de hoogte te houden van onze vooruitgang op het gebied van corporate responsibility. Het rapport is te vinden op onze website www.InBev.com/citizenship.



“Het is waar dat we ons engageren voor superieure prestaties en het bewijs hiervan is ons nieuwe doelstellingen- en beloningsstelsel. We moeten dit echter doen binnen de wettelijke en ethische regels. Om succes te hebben op lange termijn moeten we het soort onderneming zijn waarmee mensen regelmatig zaken willen doen; vertrouwen en een goede reputatie zijn hiervoor essentieel.”

Carlos Brito
ALGEMEEN DIRECTEUR (CEO)

Hoogtepunten

- De InBev-brouwerij in Leuven (België) produceert nu bio-elektriciteit uit afvalwater. In 1980 werd een eerste innoverende installatie voor afvalwaterbehandeling gebouwd op de brouwerijterreinen in Leuven. Onlangs besloot de vestiging om het waterzuiveringsproces uit te breiden door te beginnen met de productie van bio-elektriciteit. Het proces verloopt in twee fases: eerst wordt door anaërobe voorzuivering van het afvalwater van de brouwerij een biogas geproduceerd. Dit biogas wordt daarna omgezet in elektriciteit en warmte die gebruikt worden door de brouwerij. De aldus opgewekte elektriciteit vertegenwoordigt 8 % van het totale elektriciteitsverbruik van de brouwerij.
- In mei 2005 gingen meer dan 80 % van de Latijns-Amerikaanse werknemers van InBev op pad om Points of Connection te bezoeken met de boodschap, 'Niet rijden als je drinkt'. Leden van het topmanagement van InBev, onder wie Luiz Fernando Edmond, president van de Zone Latijns-Amerika, namen deel aan de activiteiten. Dit is het tweede jaar op rij dat het programma 'verantwoordelijk drinken' van de onderneming het kernthema was van de bezoeken. Het evenement vond gelijktijdig plaats in vijf landen waar AmBev vestigingen heeft: Ecuador, Guatemala, Peru, de Dominikaanse Republiek en Venezuela. In Brazilië bezochten 14 000 werknemers in totaal 35 000 Points of Connection in het hele land. Om de boodschap van verantwoordelijk drinken te versterken droegen de medewerkers T-shirts met daarop het logo van de campagne en de boodschap 'Het voorbeeld begint thuis'. AmBev voert sinds 2001 multimediacampagnes die de consumenten waarschuwen voor de gevaren van rijden onder invloed.
- De Commercial Communications Code die we lanceerden, bepaalt de regels om onze merken op een verantwoordelijke manier te commercialiseren. De Code is verplicht van toepassing op alle communicaties aan consumenten—waaronder traditionele advertenties, promotieaanbiedingen, sponsorships en websites—en is van toepassing sinds 1 januari 2006. Deze gereviseerde Code bouwt voort op de codes verantwoordelijke marketing van het vroegere Interbrew en AmBev, met een sterke klemtoon op correcte naleving. De Code is InBev's voornaamste instrument om te garanderen dat onze marketingteams in staat zijn hun communicaties met consumenten zelf te reguleren.

Lees meer [online](#)



Op koers

De brouwerij van InBev in Leuven heeft zich bij de groeiende lijst van vestigingen gevoegd die afvalwater gebruiken om bio-elektriciteit te produceren—in dit geval goed voor 8 % van de elektriciteitsbehoeften van de brouwerij.

43

“Elk succes is in belangrijke mate een kwestie van teamwerk en coördinatie. Het werk van ons team rond het biogasproject is een bijdrage aan InBev's inzet voor Corporate Responsibility.”

Paul Franco

MILIEU COORDINATOR
BREWERY SUPPORT LEUVEN
BELGIË

Vital Everaerts

PROJECT COORDINATOR
BREWERY SUPPORT LEUVEN
BELGIË



Corporate Governance

De Belgische Corporate Governance Code

Als onderneming opgericht volgens Belgisch recht en opgenomen op de Eurolist door Euronext Brussel, leeft InBev de principes en bepalingen na van de Belgische Corporate Governance Code die in december 2004 werd gepubliceerd.

De meeste bepalingen van de Code zijn verwerkt in de Corporate Governance-regels van InBev. Om evenwel InBev's specifieke aandeelhoudersstructuur en de wereldwijde aard van haar activiteiten te weerspiegelen, heeft de raad van bestuur de volgende afwijkingen opgenomen:

Principe 5.3./1 (Bijlage D) van de Belgische Code:

"De raad richt een benoemingscomité op bestaande uit een meerderheid van onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders."

De raad van bestuur benoemt de voorzitter en de leden van het Compensation & Nominating Committee onder de bestuurders, waarbij ten minste één lid een onafhankelijk bestuurder is. Aangezien dit comité uitsluitend is samengesteld uit niet uitvoerende bestuurders die onafhankelijk zijn van het management en vrij van elke zakelijke relatie die de uitoefening van hun onafhankelijk oordeel fundamenteel in de weg zou kunnen staan, is de raad van mening dat de samenstelling van dit comité voldoet aan het doel van de Code om potentiële belangenconflicten te vermijden.

Principe 7.4. van de Belgische Code:

"Niet-uitvoerende bestuurders ontvangen noch prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen of aandelengerelateerde incentiveprogramma's op lange termijn, noch voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen."

De vergoeding van de leden van de raad bestaat uit een vaste vergoeding en een beperkt, vooraf bepaald aantal aandelenopties die de onafhankelijkheid van de leden van de raad garanderen, alsook de belangen van de bestuurders afstemmen op die van de aandeelhouders. De raad van bestuur acht het zeer

Op koers

In 2005 heeft InBev een nieuwe Code of Business Conduct opgesteld waarin de ethische normen zijn opgenomen die al onze werknemers dienen na te leven.

onwaarschijnlijk dat de toekenning van aandelenopties hun oordeel als leden van de raad zou kunnen beïnvloeden. De raad is bijgevolg van mening dat InBev's vergoedingsprincipes in overeenstemming zijn met de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance Code.

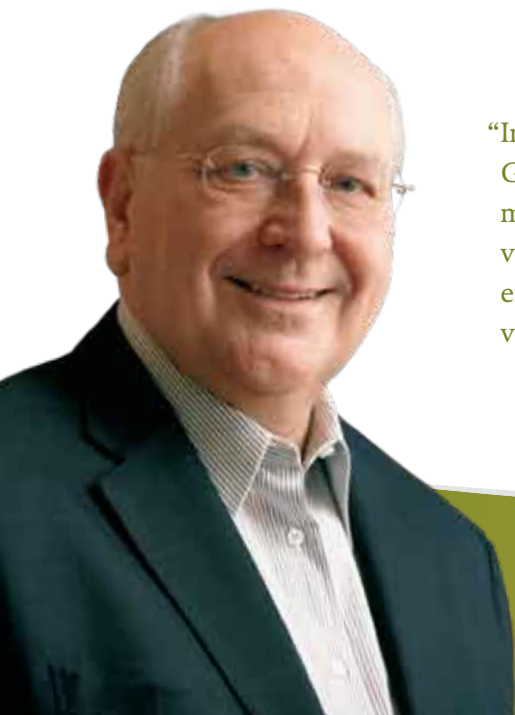
Ten slotte dient genoteerd dat aandelenopties alleen mogen worden toegekend op aanbeveling van het Compensation & Nominating Committee. Elke dergelijke aanbeveling moet vervolgens worden goedgekeurd door de raad en de aandeelhouders op een algemene vergadering.

Principe 7.15 van de Belgische Code:

"In het jaarverslag maakt de vennootschap op individuele basis het bedrag van de remuneratie en andere voordelen bekend die, rechtstreeks of onrechtstreeks, door de vennootschap werden toegekend aan de CEO."

Principe 7.17 van de Belgische Code:

"In het jaarverslag worden zowel voor de CEO als voor de andere leden van het uitvoerend management op individuele basis het aantal en de voornaamste kenmerken bekendgemaakt van de aandelen en de aandelenopties die in de loop van het jaar werden toegekend."



"InBev streeft ernaar om de meest veeleisende Corporate Governance standaarden toe te passen en om zo transparant mogelijk te communiceren. De Corporate Governance-regels van InBev garanderen dat de onderneming efficiënt wordt geleid en behoorlijk gecontroleerd. Ze bevorderen een cultuur van ethiek en integriteit."

Pierre Jean Everaert
VOORZITTER VAN DE RAAD VAN BESTUUR

In het licht van de verschillende veranderingen in de samenstelling van de Executive Board of Management in 2005, heeft de raad besloten dat in 2005 de vergoeding van de leden van de Executive Board of Management als groep zal worden bekendgemaakt voor wat betreft het basissalaris, de jaarlijkse incentives en de incentives op lange termijn. De raad gelooft dat deze informatie beleggers in staat moet stellen om globaal te beoordelen of het niveau en de structuur van de vergoeding van de Executive Board of Management van die aard is dat hoogopgeleide professionals kunnen worden aangetrokken, gemotiveerd en behouden door InBev, rekening houdend met het wereldwijde karakter van InBev's activiteiten en de competitieve omgeving waarin de onderneming opereert. De verstrekte informatie, en in het bijzonder de beschrijving van het vergoedingsbeleid voor leden van het management in de Corporate Governance Statement van InBev, bevestigt bovendien dat vanaf 2005 de vergoeding voor het management grotendeels afhankelijk zal worden van zowel de ondernemings- als de individuele prestaties, om op die manier de belangen van het management op één lijn te brengen met de belangen van de onderneming en haar aandeelhouders. De raad gelooft voorts dat het proces waardoor de vergoeding van het management, inclusief de CEO, de goedkeuring vereist van de raad van bestuur van InBev, uitsluitend samengesteld uit niet uitvoerende bestuurders, op aanbeveling van het Compensation & Nominating Committee van de raad, voldoende garanties bevat dat deze vergoeding eerlijk en billijk is en dat alle belangenconflicten hierdoor worden vermeden.

De raad van bestuur

Structuur

De raad van bestuur van InBev bestaat momenteel uit veertien leden, die alle niet uitvoerende leden zijn. De rollen en verantwoordelijkheden van de raad, zijn samenstelling, structuur en organisatie worden beschreven in de Corporate Governance Statement van InBev. Deze verklaring bevat de criteria voor onafhankelijkheid die van toepassing zijn op onafhankelijke bestuurders.

De mandaten van de bestuurders die in 2005 verstreken, werden hernieuwd voor een termijn van drie jaar op de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering van 26 april 2005. Mark Winkelman werd aangesteld als nieuwe bestuurder. Bovendien werd zijn hoedanigheid van onafhankelijk bestuurder bekrachtigd door de aandeelhouders op dezelfde vergadering.

Principe 8.9 van de Belgische Code:

“Het vereiste percentage aandelen dat een aandeelhouder moet bezitten om voorstellen te kunnen indienen voor de algemene vergadering, mag niet meer dan 5% van het kapitaal bedragen.” :

Zoals bepaald door het Belgische Wetboek van Vennootschappen, kunnen aandeelhouders die een vijfde van het kapitaal van InBev vertegenwoordigen de raad vragen om een aandeelhoudersvergadering bijeen te roepen en daarvoor resoluties indienen. De raad gelooft dat het Corporate Governance-kader van InBev een billijke behandeling van alle aandeelhouders waarborgt, ook van de minderheids- en buitenlandse aandeelhouders. InBev moedigt aandeelhouders aan om deel te nemen aan de algemene vergaderingen en bevordert stemmen per volmacht en per post. Er wordt altijd tijd voor vragen uitgetrokken tijdens de aandeelhoudersvergaderingen en aandeelhouders worden uitgenodigd om de onderneming vooraf schriftelijke vragen toe te sturen. Daarnaast spant InBev zich in om te allen tijde een doorgedreven communicatie met haar aandeelhouders te onderhouden. De onderneming besteedt speciale aandacht aan de rechten van haar minderheidsaandeelhouders. De raad gelooft niet dat een verlaging van de vereisten voor de aandeelhouders om resoluties in te dienen op een aandeelhoudersvergadering wezenlijk zou bijdragen om dit doel te bereiken.

Geboren in 1946, was Mark Winkelman lid van het Management Committee van Goldman Sachs & Co. van 1988 tot 1994, waar hij nu Senior Director is. Alvorens hij in 1978 bij Goldman Sachs in dienst trad, werkte hij vier jaar voor de Wereldbank als Senior Investment Officer. Hij heeft een diploma Economie van de Erasmus Universiteit in Rotterdam, en een MBA van de Wharton School aan de University of Pennsylvania, waar hij thans Trustee is.

Bestuurders			Begin mandaat	Einde mandaat
Pierre Jean Everaert	°1939, Amerikaan	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder, Voorzitter van de raad van bestuur	1997	2006 ⁽¹⁾
Allan Chapin	°1941, Amerikaan	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting InBev-certificaten van klasse A	1994	2008
Carlos Alberto da Veiga Sicupira	°1948, Braziliaan	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting InBev-certificaten van klasse B	2004	2007
Jean-Luc Dehaene	°1940, Belg	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder	2001	2007
Arnoud de Pret Roose de Calesberg	°1944, Belg	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting InBev-certificaten van klasse A	1990	2008
Philippe de Spoelberch	°1941, Belg	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting InBev-certificaten van klasse A	1977	2007
Peter Harf	°1946, Duitser	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder	2002	2008 ⁽²⁾
Remmert Laan	°1942, Fransman	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder	1998	2007
Jorge Paulo Lemann	°1939, Braziliaan	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting InBev-certificaten van klasse B	2004	2007
Roberto Moses Thompson Motta	°1957, Braziliaan	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting InBev-certificaten van klasse B	2004	2007
Kees J. Storm	°1942, Nederlander	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder	2002	2008
Marcel Herrmann Telles	°1950, Braziliaan	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting InBev-certificaten van klasse B	2004	2007
Alexandre Van Damme	°1962, Belg	Niet uitvoerend bestuurder, benoemd op voordracht van de houders van Stichting InBev-certificaten van klasse A	1992	2007
Mark Winkelman	°1946, Nederlander	Niet uitvoerend onafhankelijk bestuurder	2004	2007

1 Mandaat verstrijkt op 25 april 2006.

2 Voorzitter van de raad van bestuur vanaf 26 april 2006.

	Audit Committee	Compensation & Nominating Committee	Finance Committee	Convergence Committee
Pierre Jean Everaert	Lid	Lid	Lid	
Allan Chapin			Lid	
Carlos Alberto da Veiga Sicupira		Lid		
Jean-Luc Dehaene	Lid			
Arnoud de Pret Roose de Calesberg	Lid		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			
John Brock (CEO)				Lid (tot december 2005)

Werking

De raad hield in 2005 tien gewone en vijf buitengewone vergaderingen. Meerdere van deze vergaderingen werden bewust gehouden in de Zones waar InBev activiteiten heeft. Bij die gelegenheden kreeg de raad telkens een uitgebreide briefing van de Zone of betreffende markt. Deze briefings verschaften een prestatieoverzicht, de voornaamste uitdagingen voor de markt en de stappen die worden ondernomen om deze uitdagingen aan te gaan. Bij meerdere van deze bezoeken was de raad ook in de gelegenheid om werknemers en klanten te ontmoeten.

Belangrijke thema's op de agenda van de raad in 2005 waren het langetermijnplan; realisatie van doelstellingen; verkoopcijfers; rapportering en begroting; geconsolideerde resultaten; strategische beslissingen; cultuur en mensen, inclusief opvolgingsplanning; nieuwe en lopende investeringen; en bespreking en analyse van acquisities.

De gemiddelde aanwezigheidsgraad op de vergaderingen van de raad in 2005 was 94 % voor gewone vergaderingen en 91 % voor buitengewone vergaderingen. De raad wordt bijgestaan door drie comités: het Audit Committee, het Finance Committee en het Compensation & Nominating Committee.

Het Audit Committee kwam in 2005 vijf keer bijeen. Tijdens zijn vergaderingen hield het comité toezicht op de financiële rekeningen van InBev, zijnde de jaar-, halfjaar- en kwartaalrekeningen. Het comité besprak ook specifieke boekhoudkundige kwesties in het kader van IFRS, zoals IAS 19 (Employee Benefits), IFRS 3 (Business Combinations) en IFRS 2 (Share-based Payment). Het comité onderzocht ook betekenisvolle kwesties voortvloeiend uit interne audits gehouden door het departement Interne Audit van de Groep en de implementatie van het Compliance Program van InBev. Andere belangrijke agendapunten van het comité waren de verplichtingen van InBev voortvloeiend uit Sarbanes Oxley, materiële geschillen en resultaatsaankondigingen. De gemiddelde aanwezigheidsgraad op de vergaderingen van het comité was 85 %.

Het Finance Committee kwam in 2005 zes keer bijeen. Het comité besprak onder meer de begroting, het schuldprofiel en de kapitaalstructuur van de Groep, evenals het financiële bekendmakingsbeleid van InBev. Ook de belastingplanning en de richtlijnen voor het inhuren van externe financiële adviseurs stonden op de agenda. De gemiddelde aanwezigheidsgraad op de vergaderingen van het comité was 92 %.

Het Compensation & Nominating Committee kwam in 2005 zes keer bijeen en besprak overeenkomstig zijn handvest doelstellingen, managementbonussen, het toekennen van inschrijvingsrechten volgens het incentiveplan op lange termijn, de regels van het nieuwe vergoedingssysteem voor Executives; de regels voor interne promotie naar hogere directiefuncties en de opvolgingsplanning voor de belangrijkste directiefuncties. Er werd speciale aandacht besteed aan de organisatorische veranderingen teneinde de voorgenomen kostenbesparingen te realiseren. De gemiddelde aanwezigheidsgraad op de vergaderingen van het comité was 94 %.

Het Convergence Committee ten slotte kwam in 2005 vier keer bijeen. Dit comité werd opgericht bij de bekendmaking van de combinatie met AmBev in maart 2004. Het comité is een tijdelijk ad hoc-comité dat zal worden opgeheven op verzoek van de comitévoorzitter, zodra de integratie van InBev en AmBev als voltooid wordt beschouwd. Eind 2005 maakte de raad van bestuur zijn beslissing bekend om het comité in stand te houden. Het zal bestaan uit Marcel Herrmann Telles, Peter Harf, Carlos Brito en Stéfán Descheemaeker.

Bepaalde transacties en andere contractuele relaties

Er zijn geen transacties of andere contractuele relaties te rapporteren tussen de onderneming en de leden van de raad, die niet zouden vallen onder de wettelijke bepalingen over belangenconflicten.

De onderneming staat geen leningen toe aan bestuurders, noch om inschrijvingsrechten uit te oefenen of voor enig ander doel.

Chief Executive Officer en Executive Board Of Management

The Chief Executive Officer (CEO) wordt door de raad van bestuur belast met de dagelijkse leiding van InBev. Hij draagt de directe operationele verantwoordelijkheid voor de activiteiten van de hele onderneming. De CEO leidt een Executive Board of Management die bestaat uit acht wereldwijd actieve functionele officers en vijf zonevoorzitters, met inbegrip van de twee Co-Chief Executive Officers van AmBev, die rapporteren aan de raad van bestuur van AmBev. De lijst met namen en functies van de leden van de Executive Board of Management van InBev is te vinden op blz. 10-11.

In 2005 besloot Patrice Thys zijn functie als zonevoorzitter van Azië neer te leggen met ingang van 31 augustus. Hij werd vervangen door Brent Willis. Steve Cahillane werd benoemd tot nieuwe Chief Commercial Officer, in opvolging van Brent Willis.

Daarnaast werd Juan Vergara met ingang van januari 2006 aangesteld als Chief Buying Officer. Deze nieuw gecreëerde functie weerspiegelt het aanzienlijke potentieel om via een centraal gecoördineerde inkoop efficiënter gebruik te maken van de bestaande middelen.

Eind 2005 maakte de raad ook bekend dat John Brock, CEO, zal worden opgevolgd door Carlos Brito, de vroegere co-CEO van AmBev en zonevoorzitter van Noord-Amerika.

Begin 2006 heeft Stewart Gilliland, zonevoorzitter van West-Europa, de onderneming verlaten. Hij werd vervangen door Stéfán Descheemaeker. Alain Beyens werd benoemd tot nieuwe zonevoorzitter voor Centraal- en Oost-Europa, in opvolging van Stéfán Descheemaeker.

Vergoedingsverslag 2005⁽¹⁾

Vergoeding van de raad van bestuur

De leden van de raad verdienen een vast jaarhonorarium van 67 000 euro, gebaseerd op hun aanwezigheid op tien vergaderingen van de raad. Dit honorarium wordt verhoogd met een bedrag van 1 500 euro voor elke bijkomende vergadering van de raad of van een comité. Het honorarium van de

Voorzitter is dubbel zo hoog als dat van de bestuurders. InBev verstrekt geen pensioenen, medische voordelen of andere voordeelprogramma's aan haar bestuurders. De tweede tabel geeft informatie betreffende het aantal aandelenopties toegekend aan de raad als groep gedurende de voorbije drie jaar.⁽²⁾

	Aantal bijgewoonde vergaderingen van de raad	Jaarlijks honorarium voor vergaderingen van de raad (a rato van 10 vergaderingen)	Honorarium voor extra vergaderingen van de raad	Honorarium voor comité- vergaderingen	Totaal honorarium	Aantal aandelen- opties toegekend in 2005 ⁽³⁾
Pierre Jean Everaert	12	134 000	6 000	24 000	164 000	18 727
Allan Chapin	15	67 000	7 500	9 000	83 500	9 364
Carlos Alberto da Veiga Sicupira	14	67 000	6 000	7 500	80 500	9 364
Jean-Luc Dehaene	15	67 000	7 500	4 500	79 000	9 364
Arnoud de Pret Roose de Calesberg	14	67 000	6 000	21 000	94 000	9 364
Philippe de Spoelberch	14	67 000	6 000	9 000	82 000	9 364
Peter Harf	15	67 000	7 500	15 000	89 500	9 364
Remmert Laan	14	67 000	6 000	7 500	80 500	9 364
Jorge Paulo Lemann	15	67 000	7 500	9 000	83 500	9 364
Roberto Moses Thompson Motta	15	67 000	7 500	9 000	83 500	9 364
Kees J. Storm	12	67 000	6 000	9 000	82 000	9 364
Marcel Herrmann Telles	14	67 000	6 000	18 000	91 000	9 364
Alexandre Van Damme	14	67 000	6 000	7 500	80 500	9 364
Mark Winkelman	13	67 000	4 500	6 000	77 500	9 364
Alle bestuurders als groep					1 251 000	140 459

Aantal aangeboden inschrijvingsrechten	Uitgiftedatum	Bieddatum	Uitoefenprijs (in euro)
66 096	29 april 03	2003	19,51
143 208	27 april 04	2004	23,02
140 459	26 april 05	2005	27,08

¹ Alle cijfers van vergoedingen in dit verslag zijn brutocijfers.

² Op basis van lidmaatschap op de bieddatum.

³ De aandelenopties werden toegekend in het kader van het incentiveplan op lange termijn. De opties hebben een uitoefenprijs van 27,08 euro per aandeel, lopen over 10 jaar en worden uitoefenbaar over een periode van 3 jaar.

Vergoeding van directieleden in 2005⁽¹⁾

In 2005 keurde de vergadering van aandeelhouders een nieuw vergoedingsbeleid voor directieleden goed, bedoeld als ondersteuning van de prestatiecultuur die nodig is om de 'van Grootste naar Beste'-doelstellingen van InBev te bereiken. Het doel is een vergoeding te bieden die tot de beste van de markt behoort, afhankelijk van de prestaties van de onderneming en van het individu, en de belangen van de directieleden te laten samenvallen met die van de aandeelhouders door de verwerving van InBev-aandelen aan te moedigen. De klemtoon ligt eerder op een variabele verloning op jaarbasis en op lange termijn dan op een vast basissalaris. Het volledige vergoedingsbeleid voor directieleden van InBev wordt uiteengezet in de Corporate Governance Statement die kan worden ingezien op www.InBev.com/investors.

Basissalaris

In 2005 verdiende de Executive Board of Management een gezamenlijk basissalaris van 5,6 miljoen euro.

Jaarlijkse incentives

In 2005 verdiende de Executive Board of Management een gezamenlijke bonus van 11,4 miljoen euro. De bonus was gebaseerd op de prestatie van de onderneming in 2005 vergeleken met de EBITDA-groeidoelstellingen voor de jaren 2005-2007 en de prestatie van de directieleden wordt beoordeeld volgens hun individuele doelstellingen. De bonus zal worden uitbetaald omstreeks april 2006.

In overeenstemming met het nieuwe vergoedingsbeleid voor directieleden van InBev wordt de helft van de bonus betaald in

aandelen die drie jaar moeten worden behouden. De aandelen worden gewaardeerd tegen hun marktprijs op het ogenblik van de betaling. Voor de andere helft van de bonus kunnen de directieleden kiezen om een bedrag in cash te ontvangen of om het resterende deel van hun bonus geheel of voor de helft te beleggen in aandelen die ze 5 jaar moeten behouden. Dergelijk vrijwillig uitstel geeft recht op een kosteloze toekenning van bijpassende opties.

Incentives op lange termijn

De voorbije jaren heeft InBev aandelenopties toegekend in het kader van het incentiveplan op lange termijn dat in 1999 werd goedgekeurd. Dit plan behelst de jaarlijkse uitgifte van nominatieve aandelenopties, in de eerste plaats aan executive officers en managers, en bijkomend ook aan bestuurders van InBev. Elke aandelenoptie verleent de houder het recht in te schrijven op één aandeel, tegen betaling van de gemiddelde prijs van het aandeel gedurende de 30 dagen voorafgaand aan de dag waarop de optie werd uitgegeven. De prijs van opties kan niet worden herzien. De opties zijn geldig gedurende maximaal 10 jaar en worden uitoefenbaar over een periode van drie jaar.

De onderstaande tabel geeft informatie over het gezamenlijke aantal aandelenopties dat in het kader van het incentiveplan op lange termijn in 2005 werd toegekend aan de Executive Board of Management. Een derde van de aandelenopties wordt uitoefenbaar op 1 januari 2007, een tweede derde op 1 januari 2008 en het laatste derde op 1 januari 2009.

	Aandelenopties toegekend in 2005	Uitgiftedatum	Uitoefenprijs in euro
Executive Management als groep	404 690	26 april 05	27,08

Plan voor kosteloze aandelen

In 2004 en 2005 is aan de leden van de Executive Board of Management de mogelijkheid geboden om tot 30% van hun nettobonus te beleggen in InBev-aandelen tegen de marktprijs van de aandelen op het ogenblik van de aankoop. Bij het verstrijken van de driejarige blokkeringsperiode verbindt InBev zich ertoe

het directielid kosteloos een aantal aandelen toe te kennen gelijk aan het aantal aandelen dat het directielid zal hebben aangekocht. Speciale regels en verliesbepalingen zijn van toepassing in geval van pensionering, contractbeëindiging of terugtreding.

	Aantal aandelen gekocht volgens het aandelenplan		Aantal kosteloze aandelen beschikbaar na de driejarige blokkeringsperiode
	2004	2005	
Executive Management als groep	16 710	44 700	61 410

¹ Dit verslag bevat geen cijfers en details voor Carlos Brito en Luiz Fernando Edmond, Co-CEOs van AmBev en rapporterend aan de raad van bestuur van AmBev. Informatie over vergoeding en bijkomende voordelen, zoals aandelen-, winstdeling- en pensioenplannen voor deze directieleden in 2005 wordt bekendgemaakt door Companhia de Bebidas das Américas - AmBev.

Aandelenomruilprogramma

De combinatie met AmBev biedt een unieke gelegenheid om de best practices van AmBev binnen de InBev-groep te delen en heeft geleid tot de overstap van sommige leden van het senior management van AmBev naar InBev. Om de mobiliteit van het management aan te moedigen en ervoor te zorgen dat de belangen van deze managers volledig worden afgestemd op de belangen van InBev, heeft de raad een programma goedgekeurd dat het voor deze managers gemakkelijker maakt om hun AmBev-aandelen te ruilen voor InBev-aandelen. Volgens dit programma kunnen AmBev-aandelen worden omgeruild tegen

InBev-aandelen op basis van de gemiddelde aandelenprijs van zowel de AmBev-aandelen als de InBev-aandelen op de datum waarop de ruil wordt aangevraagd. Een korting van 16,66 % wordt toegekend in ruil voor een vijfjarige blokkeringsperiode van de aandelen en op voorwaarde dat de werknemer gedurende deze periode in dienst blijft.

Het volgende aantal aandelen werd aan de Executive Board of Management toegekend in het kader van dit programma:

	Aantal omgeruilde AmBev-aandelen in 2005	Aantal toegekende InBev-aandelen
Executive Management als groep	72 843 122	747 372

Andere vergoedingen

InBev biedt directieleden ook een levens- en medische verzekering aan die concurrerend is met de marktpraktijken. Verder genieten directieleden ook de gebruikelijke voordelen zoals een bedrijfswagen, in overeenstemming met de lokale marktpraktijken.

Voordelen na uitdiensttreding

Directieleden kunnen ook aanspraak maken op de pensioenplannen van InBev in België of in hun thuisland. InBev heeft een aantal toegezegd-pensioenregelingen en toegezegde-bijdrageregelingen ontwikkeld in overeenstemming met de marktpraktijken.

Op koers

InBev heeft in 2005 een Disclosure Manual goedgekeurd om volledig, consistent en tijdig te communiceren over alle activiteiten van de onderneming.



600ml
R\$



APRECIE COM MODERAÇÃO
VENDA PROIBIDA PARA MENORES DE 18 ANOS

Gedeponeerde handelsmerken

1. De volgende merken zijn gedeponeerde handelsmerken van InBev NV of een van de dochterondernemingen:

Wereldwijde merken:

- Stella Artois, Beck's, Brahma en Leffe

Lokale merken:

- Hoegaarden, Löwenbräu and Staropramen
- Artois Bock, Belle-Vue, Bergenbräu, Boomerang, C.T.S. Scotch, De Neve Gueuze, Ginder Ale, Horse Ale, Hougaerdse Das, Jack-op, Julius, Jupiler, Krüger, Loburg, Palten, Piedboeuf, Safir, Verboden Vrucht, Vieux Temps
- Skol, Antarctica, Fratelli Vita, Bohemia, Guaraná Antarctica, Bare Guarana, Liber, Marathon, Sukita, Kronenbier, Caracu, Polar, Serramalte, Serrana, Original, Nectar, Ouro Fino,
- Astika, Burgasko, Kamenitza, Pleven, Slavena
- Alexander Keith's, Black Label, Blue Star, Boomerang, Club, Crystal, Jockey Club, Kokanee, Kootenay, John Labatt Classic, Labatt, Labatt Wildcat, Lucky, Oland's, Old Mick's, Schooner, Sterling, Winchester, Nordic
- Jinling, Yali, Chunjing, KK, K, Yizhou, Ming Zhou, Pu Tuo Shan, 168, Zi Zhu Lin, Ningbo, Double Deer, Jinlongquan, Santai, Silvery Baisha, Golden Baisha, Baisha, Red Shiliang, Lu Lansha, Double Deer Xinxiandai, Double Deer Chunqing, Yandangshan
- Bozicno Pivo, Izzy, Ozusko, Tomislav Pivo
- Branik, Český Akciovy Pivovar, D Pivo, Kelt, Mestan, Moravar, Ostravar, Velvet, Vratislav
- Beowulf, La Becasse, Lutèce, Moco, Preskil, Platzen, Sernia, Vega, Brussel's Café, Belgian Beer Café, Irish Corner, Au Bureau, Cave à Bières, Bars & Co, Giovanni Baresto, Café in, Charles Antoine
- Cluss, Diebels, Dimix, Dinkelacker, D-Pils, Franziskaner, Gilde, Haake-Beck, Haigerlocher, Hasseröder, Hemelinger, Kloster, Lindener Spezial, Löwen Weisse, Löwen Malz, Lüttje Lagen, Sanwald, Schwaben, Schwarzer Herzog, Sigel Kloster, Spaten, St Pauli Girl, Vitamalz, Wolters, Beck's Beerloft
- Arany Sas, Borsodi, Borostyan, Frisch Fassl, Wundertal, Königsberg, Welsenburg, Riesenbrau, Szent Imre, Reinberger
- Cafri, Cass, OB, Red Rock
- Diekirch, Mousel, Henri Funck
- Nik Gold, Nik Cool, Niksicko Pivo, Niksicko Tamno
- 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
- Bagbier, Klinskoe, Nashe, Permskoye Gubernskoye, Pikur, Rifey, Sibirskaia Korona, Tolstiak, Volzhanin, Premier, Tinkoff, T, Zoom, Tequila
- Jelen Pivo, Apa Cola, Apatinsko Pivo, Pils Light
- Chernigivske, Rogan, Taller, Yantar,
- Bass, Barbican, Boddingtons, Campbell's, Castle Eden Ale, English Ale, Flowers, Fowler's Wee Heavy, Gold Label, Mackeson, Tennent's, Trophy, Whitbread
- Rock Green Light, Rolling Rock, Rock Bock

2. De volgende merken zijn gedeponeerde handelsmerken in gedeelde eigendom:

- PerfectDraft is een gedeponeerd handelsmerk in gedeelde eigendom van InBev NV en Koninklijke Philips Electronics N.V.
- T in the Park is een gedeponeerd handelsmerk in gedeelde eigendom van Brandbrew SA en Big Day Out limited.

3. De volgende merken zijn gedeponeerde handelsmerken van onze partners:

- Cerveceria Bucanero SA: Bucanero, Cristal, Mayabe
- Zhujiang Beer Group Company: Zhujiang, Zhujiang Fresh, Xuebao, Huaxin, Supra Beer
- In Argentinië, Maltería Quilmes S.A.I.C.A y G.: Quilmes, Iguana, Andes, Norte
- In Uruguay, Fabrica Nacional de Cerveza S.A. (dochterbedrijf van Quilmes): Norteña, Patricia, Pilsen
- In Paraguay, Cerveceria Paraguaya S.A. (dochterbedrijf van Quilmes): Baviera, Pilsen
- In Bolivia, Cerveceria Boliviana Nacional S.A. (dochterbedrijf van Quilmes): Paceña, Ducal, Taquiña
- In Chili, Cerveceria Chile S.A. (dochterbedrijf van Quilmes): Becker, Baltica

4. De volgende merken zijn gedeponeerde handelsmerken onder licentie:

- Budweiser en Bud Light zijn gedeponeerde handelsmerken van Anheuser-Busch, Incorporated
- Pepsi is een gedeponeerd handelsmerk van PepsiCo Inc.
- Triple Kola en Concordia zijn gedeponeerde handelsmerken van PepsiCo, Inc. (authorisatie voor gebruik van handelsmerk in Peru)
- 7Up is een gedeponeerd handelsmerk van Seven Up International
- Efes Pilsener en Caraiman zijn gedeponeerde handelsmerken van Anadolu Efes Biracilik Ve Malt Sanayii AS
- Murphy's is een gedeponeerd handelsmerk van Heineken Ireland Limited
- Castlemaine XXXX is een gedeponeerd handelsmerk van Castlemaine Perkins Pty Limited
- Holsten is een gedeponeerd handelsmerk van Holsten-Bräuerei AG

Verantwoordelijke Uitgever

Marianne Amssoms

Project Management

Kim Godwin

Anke De Pré

Realisatie

Chantal Callewaert

José Gretry

Clare Richardson

Bedankt aan alle collega's bij InBev die bijgedragen hebben tot de realisatie van dit jaarverslag

Ontwerp en Productie

Walking Men

Noir Quadri

Originele Engelse versie geschreven door

Kirby Hall

Fotografie

Ivan Abujanra

Karo Avan-Dadaev

Rick Chard

Jeroen de Wit

Ton Hurks

Alex Lam

Danny Willems

Filip Van Look

Print

Antilope

Dit rapport is gedrukt op chloorvrij papier

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

InBev NV/SA
Brouwerijplein 1
B-3000 Leuven
België
Tel: +32 16 27 61 11
Fax: +32 16 50 61 11

Register van de rechtspersonen
0.417.497.106

meer info op
www.InBev.com/AnnualReport2005