



Uddrag af Årsrapport

# 2019

# Indhold

<b>Royal Unibrew kort fortalt</b>	<b>3</b>
Royal Unibrew kort fortalt	4
Resultater i 2019 og forventninger til 2020	5
Resultater i 2019 - forretningssegmenter	6
Hoved- og nøgletal	7
Brev fra formanden	8
Brev fra CEO	9
<b>Strategi og mål</b>	<b>12</b>
Strategi	13
Hurtigt skiftende forbrugertrends	15
Akkvisitioner styrker vores forretningsplatform	17
Digital transformation er afgørende for vores forretning	18
Driftsoptimering er afgørende	19
Finansielle mål, kapitalstruktur og udlokningspolitik	20
Forventninger til 2020	21
<b>Performance</b>	<b>23</b>
Regnskabsberetning	24
<b>Samfundsansvar (CSR)</b>	<b>29</b>
Samfundsansvar	30

## Udsagn om fremtiden

Dette uddrag af årsrapporten for 2019 indeholder udsagn om fremtiden, herunder udsagn om koncernens salg, omsætning, indtjening, omkostninger, overskudsgrad, pengestrømme, lagerbeholdninger, produkter, handlinger, planer, strategier, målsætninger og forventninger til koncernens fremtidige driftsresultater. Sådanne udsagn om fremtiden omfatter – men er ikke begrænset til – udsagn, der forudsiger, angiver eller antyder noget om fremtidige resultater, ydelser eller præstationer, og kan indeholde ord eller udtryk som "tror, forudser, forventer, vurderer, agter, planlægger, antager, vil være, vil fortsætte, vil sandsynligvis resultere i, kunne, måtte" og lignende ord med tilsvarende betydning. Disse udsagn er forbundet med kendte og ukendte risici, skøn, formodninger og usikkerheder, som kan medføre, at koncernens faktiske resultater, udvikling eller resultater i branchen afviger væsentligt fra de anførte udsagn. Royal Unibrew frasiger sig enhver forpligtelse til at opdatere eller justere sådanne udsagn om fremtiden (udover hvad der er krav om i henhold til oplysningsforpligtelserne for børsnoterede selskaber), så de afspejler faktiske resultater, ændrede forudsætninger eller ændringer i andre faktorer, som påvirker disse udsagn.

Vigtige faktorer, der kan have direkte indflydelse på koncernens faktiske resultater, er bl.a. – men ikke begrænset til – uforudsete udviklinger i økonomiske og politiske for-

hold (herunder rente- og valutakurser), finansielle og lovgivningsmæssige ændringer, udviklingen i efterspørgslen efter koncernens produkter, lancering af og efterspørgsel efter nye produkter, ændringer i konkurrenceforholdene og den branche, som koncernen opererer i, ændringer i forbrugerpræferencer, øget branchekonsolidering, tilgængelighed af og priser på råvarer og emballage, energiomkostninger, produktions- og distributionsrelaterede forhold, IT-nedbrud, misligholdelse eller uventet opsigelse af kontrakter, prisreduktioner som følge af markedsdrevne prisnedsættelser, fastsættelse af dagsværdier i åbningsbalancen for overtagne virksomheder, retssager, miljøforhold og andre uforudsete faktorer.

Nye risikofaktorer kan opstå i fremtiden, som det ikke er muligt for koncernen at forudse. Desuden kan koncernen ikke vurdere den enkelte faktors betydning for koncernens virksomhed, eller i hvor høj grad individuelle risikofaktorer eller en kombination heraf kan medføre, at resultaterne afviger væsentligt fra de anførte udsagn. Udsagn om fremtiden kan således ikke lægges til grund for forudsigelser om faktiske resultat.

Årsrapporten for 2019 er udarbejdet på engelsk. I tilfælde af uoverensstemmelser mellem Uddrag af Årsrapport 2019 og Annual Report 2019 har Annual Report 2019 forrang.



A close-up, profile view of a man with a beard and tattoos drinking beer from a bottle. The bottle has a blue label with the word 'JAFER' and 'HARTWIG' visible. The man is wearing a silver ring on his finger. The background is blurred, showing other people in a social setting.

# Royal Unibrew kort fortalt

# Royal Unibrew kort fortalt

**Royal Unibrew er en førende, regional drikkevareleverandør på en række markeder – primært i Nordeuropa, Italien, Frankrig og på udvalgte internationale markeder.**

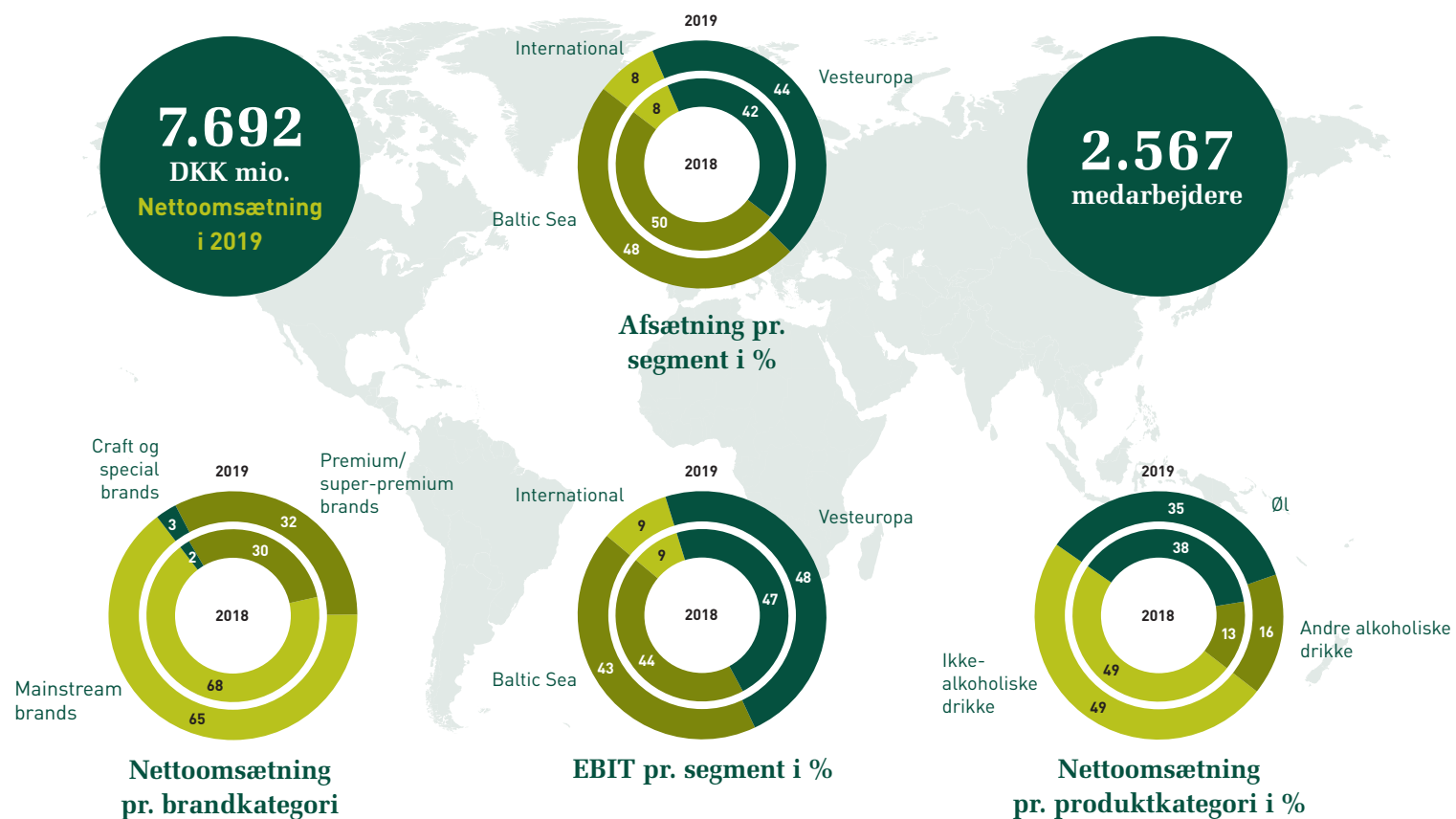
Vi producerer, markedsfører, sælger og distribuerer drikkevarer af høj kvalitet. Vores fokus er på brands inden for kategorierne øl, malt- og læskedrikke samt cider og færdigblandede drinks.

Vores hovedmarkeder er Danmark, Finland, Italien, Frankrig og Tyskland samt Estland, Letland og Litauen. Hertil kommer internationale markeder, der omfatter en række etablerede markeder i Americas-regionen og større byer i Europa og Nordamerika samt emerging markets i for eksempel Afrika.

På alle vores multi-beverage markeder tilbyder vi kunderne stærke og lokalt forankrede brands.

Det er vores mål at imødekomme kundernes behov for drikkevarer af høj kvalitet baseret på løbende udvikling og innovation.

Ud over vores egne brands tilbyder vi licensfremstillede internationale brands fra PepsiCo og Heineken-koncernen i Nordeuropa.



**Vesteuropa:** Danmark, Tyskland, Italien og Frankrig

**Baltic Sea:** Finland, Litauen, Letland og Estland

**International:** Eksport- og licensforretning til internationale markeder uden for Danmark, Finland, Italien, Frankrig og de baltiske lande. Salg fra Fonti di Crodo og Lorina uden for Italien, de baltiske lande og Frankrig er medtaget under dette segment.

# Resultater i 2019 og forventninger til 2020

En dedikeret indsats på tværs af Royal Unibrew for at føre vores strategi ud i livet medførte fortsat solid vækst og det bedste resultat nogensinde.

## Udviklingen i 2019

- Solid fremgang i nettoomsætningen (+5%), EBIT (+10%) og free cash flow (+23%)
- Generel vækst i markedsandele
- Stigning i såvel EBITDA- som EBIT-margin
- Indtjeningen pr. aktie steg fra DKK 20,6 til DKK 23,0 (+12%)
- Forventet udlodning til aktionærene på DKK 1.010 mio. (2018: 950 mio.) fordelt på
- Udbytte på DKK 12,20 pr. aktie (2018: DKK 10,80) (+13%)
- Nyt aktietilbagekøbsprogram på DKK 400 mio. (2018: DKK 400 mio.)
- Gennemførelse af tre akkvisitioner
- Øget fokus på bæredygtig udvikling og tilslutning til FN's Global Compact

## Forventninger til 2020

På trods af den nuværende situation med COVID-19, arbejder vi målrettet for at levere et EBIT på niveau med 2019. Mål for EBIT margin på mellemlang sigt hæves fra 18-19% til 19-20%

DKK mio.	Realiseret 2019	Realiseret 2018
Nettoomsætning	7.692	7.298
EBIT	1.469	1.339

# +5%

STEG NETTOOMSÆTNINGEN I 2019 OG BLEV PÅ DKK 7.692 MIO.

# +10%

STEG EBIT I 2019 OG BLEV PÅ DKK 1.469 MIO.

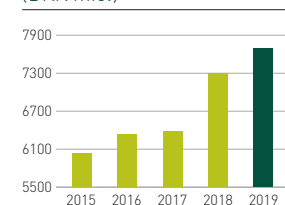
# +8%

STEG EBITDA I 2019 OG BLEV PÅ DKK 1.814 MIO.

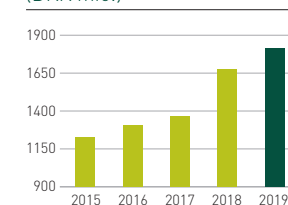
# 19.1%

BLEV EBIT-MARGIN I 2019 OG STEG MED 0,7 PROCENTPOINT

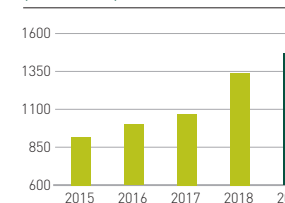
NETTOOMSÆTNING  
[DKK mio.]



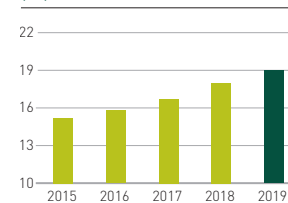
EBITDA  
[DKK mio.]



EBIT  
[DKK mio.]



EBIT-MARGIN  
[%]



## ... og endnu tre akkvisitioner i 2019

Akkvisitionen af Bev.Con ApS (CULT), som blev afsluttet 28. februar 2019, tilføjer stærke brands som CULT Energy, MOKAĀ og SHAKER til porteføljen af danske brands. Med MOKAĀ og SHAKER, som er brands særligt knyttet til nattelivet, lukker vi et hul i vores eksisterende portefølje.



# Resultater i 2019 - forretningssegmenter

## Vesteuropa

DANMARK, TYSKLAND, ITALIEN OG FRANKRIG

**4.813** tHL

VOLUMEN

**722** DKK mio.

EBIT

**3.691** DKK mio.

NETTOOMSÆTNING

**19,6%**

EBIT MARGIN



## Baltic Sea

FINLAND, LETLAND, LITAUEN OG ESTLAND

**5.268** tHL

VOLUMEN

**654** DKK mio.

EBIT

**3.308** DKK mio.

NETTOOMSÆTNING

**19,8%**

EBIT MARGIN



## International

65 MARKEDER I AMERIKAS OG EMEAA

**942** tHL

VOLUMEN

**132** DKK mio.

EBIT

**694** DKK mio.

NETTOOMSÆTNING

**19,0%**

EBIT MARGIN





# Hoved- og nøgletal

	2019	2018	2017	2016	2015
Volumen (mio. hl)	11.0	10.8	9.9	9.9	9.3
<b>RESULTATOPGØRELSE (DKK MIO.)</b>					
Nettoomsætning	7,692	7,298	6,384	6,340	6,032
EBITDA	1,814	1,673	1,362	1,306	1,225
<i>EBITDA margin (%)</i>	23.6	22.9	21.3	20.6	20.3
Resultat før finansielle poster (EBIT)	1,469	1,339	1,069	1,001	917
<i>EBIT margin (%)</i>	19.1	18.4	16.7	15.8	15.2
Resultat efter skat af associerede virksomheder	25	20	18	28	31
Finansielle indtægter og omkostninger i øvrigt, netto	-36	-31	-31	-31	-46
Resultat før skat	1,458	1,328	1,056	998	902
Årets resultat	1,140	1,040	831	784	711
Moderselskabets aktionærers andel af årets resultat	1,142	1,041	831	784	711
<b>BALANCE (MDKK)</b>					
Langfristede aktiver	7,163	6,775	5,121	5,180	5,505
Aktiver i alt	8,493	8,062	6,778	6,076	6,748
Egenkapital	3,106	2,908	2,814	2,911	2,935
Netto rentebærende gæld	2,705	2,522	975	991	1,184
Nettoarbejds kapital	-671	-748	-957	-881	-990
Investeret kapital	6,211	5,835	4,030	4,111	4,347
<b>PENGESTRØMME (DKK MIO.)</b>					
Driftsaktivitet	1,403	1,214	1,168	985	1,160
Investeringsaktivitet	-616	-1,622	-218	38	-123
Frit cashflow	1,159	942	950	1,022	1,032
<b>AKTIERELATEREDE NØGLETAL (DKK)</b>					
Antal aktier	50.1	51.0	52.7	54.1	55.5
Resultat pr. aktie (EPS)	23.0	20.6	16.0	14.7	13.0
Udvandet resultat pr. aktie	22.9	20.6	16.0	14.6	12.9
Frit cashflow pr. aktie	23.4	18.7	17.8	18.7	18.6
Udbytte pr. aktie	12.20	10.80	8.90	8.15	7.2
Kurs ultimo pr. aktie	610.0	449.0	371.8	272.6	280.1

	2019	2018	2017	2016	2015
<b>MEDARBEJDERE</b>					
Gennemsnitligt antal medarbejdere	2,567	2,416	2,299	2,350	2,314
<b>FINANSIELLE NØGLETAL (%)</b>					
Afkast på investeret kapital inklusive goodwill (ROIC)	19	21	21	18	16
Afkast på investeret kapital eksklusiv goodwill (ROIC)	30	33	32	28	23
Frit cashflow i procent af nettoomsætning	15	13	15	16	17
Cash conversion	102	91	114	130	145
Netto rentebærende gæld/EBITDA (gange)	1.5	1.5	0.7	0.8	1.0
Egenkapitalandel	37	36	42	48	43
Egenkapitalforrentning (ROE)	38	36	29	27	25
Udlodningsprocent (DPR)	54	53	56	56	56

De af finansforeningens "Anbefalinger og Nøgletal" omfattede nøgletal er beregnet i overensstemmelse hermed.

IFRS 16 (leasing) blev i 2018 implementeret med anvendelse af den modificerede retrospektive metode, hvorfor hoved- og nøgletal for 2018 og 2019 ikke er sammenlignelige med de for perioden 2015-2017 oplyste.

# Strategien leverer fremgang igen

**Royal Unibrew har siden 2009 leveret solide resultater. Det er fortsat vores mål at levere gode resultater og generere et stærkt cash flow, der sikrer fortsat afkast til vores aktionærer.**

Det stærke resultat i 2019 er især genereret af organisk vækst, virksomhedsopkøb, løbende fokus på effektivisering, innovation og gode partnerskaber samt det fortsatte høje niveau af forbruger- og kundeengagement.

Lige siden 2009 har det været Royal Unibrews strategi, at virksomheden skal være en fokuseret og stærk leverandør af drikkevarer og være en førende spiller på de markeder, virksomheden opererer i. Vi vil fortsætte denne strategi og løbende tilpasse den i takt med forbrugernes ændrede adfærd og skiftende krav. Virksomhedsopkøb vil fortsat være en vigtig del af vores strategi, og vi vil også fremover udnytte vores strategiske manøvredegytighed til at overveje de muligheder, der byder sig, for at skabe yderligere vækst til gavn for vores aktionærer.

*“Hos Royal Unibrew er det vores ønske at drive forretningen på en etisk, ansvarlig og bæredygtig måde ...”*

## **CSR har høj prioritet**

Hos Royal Unibrew er det vores ønske at drive forretningen på en etisk, ansvarlig og bæredygtig måde. For at intensivere vores indsats og løfte vores ambitioner om at gøre det endnu bedre har vi i 2019 tilsluttet os FN's Compact. I den forbindelse har Royal Unibrew identificeret en række CSR-prioriteter af både kortsigtet og langsigtet karakter, som vil blive integreret i vores strategi fremadrettet.

## **Styrkelse af direktionen**

For fortsat at kunne sikre en målrettet, effektiv eksekvering af vores strategi har bestyrelsen besluttet at udvide direktionen. Lars Jensen, nuværende CFO er blevet udnævnt til COO, og Lars Vestergaard er blevet ansat som ny CFO pr. 1. april 2020. Derudover har Royal Unibrew en meget kompetent og erfaren ledelsesgruppe, der arbejder sammen som et team på tværs af forretningsenheder og landegrænser.

På vegne af bestyrelsen vil jeg gerne takke direktionen, ledelsesgruppen og alle medarbejderne i Royal Unibrew for den flotte og dedikerede indsats, de har ydet for endnu en gang at levere et solidt resultat. Endelig vil jeg gerne takke alle vores forbrugere, kunder, forretningsforbindelser og aktionærer for deres fortsatte støtte til Royal Unibrew.

## **Walther Thygesen**

Formand for bestyrelsen





# Vores strategi, med udgangspunkt i bæredygtig vækst, sikrede fortsat momentum og solide økonomiske resultater i 2019



**Royal Unibrew opnåede i 2019 en solid fremgang i både omsætning og indtjening. Samtidigt arbejdede vi med at tilpasse vores forretning i stilling til en fremtid, der kræver nye løsninger, ikke blot hvad angår vores eksisterende, anerkendte brands og produkter, men også vores medarbejdere og partnere.**

Sideløbende med arbejdet med at tilpasse vores aktiviteter til nye markedskrav og forventninger har vi øget vores indsats for at skabe en bæredygtig udvikling. Det gælder både for den måde, vi driver vores forretning på, og vores bestræbelser for at skabe værdi for alle i værdikæden. Vores EBIT-margin steg i 2019 fra 18,4% til 19,1%, og på baggrund af det større indtjeningspotentiale samt vurderingen af de fremtidige muligheder, hæver vi målet for EBIT-marginen fra 18-19% til 19-20%. Derudover vil vi for første gang anbefale en udlodning på mere end DKK 1 mia. til vores aktionærer. Det

*“I 2019 tilsluttede Royal Unibrew sig FN’s Global Compact, og det er principperne indeholdt heri, der sætter rammen for vores handlinger hver dag”*

sker ved at hæve det ordinære udbytte til DKK 12,20 pr. aktie (2018: DKK 10,80 pr. aktie) kombineret med igangsættelse af et aktietilbagekøbsprogram på op til DKK 400 mio.

Nettoomsætningen steg i 2019 med 5% til DKK 7.692 mio., EBITDA steg med 8% til DKK 1.814 mio., mens EBIT steg med 10% til DKK 1.469 mio. Og for første gang i virksomhedens historie har vi solgt og leveret mere end 11 mio. hl drikkevarer til forbrugere og kunder over hele verden.

I takt med, at forbrugere og kunder løbende ændrer deres vænner og forventninger, tilpasser vi vores strategi og porteføljer tilsvarende – vores mål er hurtigt og beslutsomt at reagere på ændringer i vores omverden.

De gode resultater i 2019 skyldes primært:

- Stor fremgang for flere af vores lokale brands som følge af effektiv markedsføring baseret på direkte kontakt til forbrugerne og lokalområderne
- Innovative tiltag på tværs af flere af vores porteføljer af alkoholiske og alkoholfrie drikkevarer
- En øget indsats for at fremstille produkter med et mere bæredygtigt aftryk
- God service og støtte til vores værdsatte kunder
- En mere effektiv forsyningskæde
- En fokuseret indsats på at skabe synergier fra vores seneste akquisitioner

### Bæredygtighed og ansvarlighed i forhold til den verden, vi er en del af

Overalt i vores samfund, både der hvor vi bor og arbejder, og på de større markeder, hvor vi opererer, bliver der lagt mere og mere vægt på bæredygtighed. Vi har i løbet af 2019 sat ind på flere fronter for at bidrage til en mere bæredygtig fremtid. Alle vores dedikerede teams arbejder ambitiøst og målrettet for at sikre, at både kvalitet, fødevarerikkerhed og vores miljøaftryk lever op til de højeste standarder – og vi bestræber os altid på at gøre det endnu bedre.

Vi har i 2019 formelt forpligtet os til at overholde principperne i FN's Global Compact og til at tage afsæt i bæredygtighedsmål i vores arbejde.

Vores løbende dialog med de lokalsamfund, vi er en del af, er med til at understøtte den indsats, vi dagligt gør for at give et positivt og transparent bidrag til naboer og det nære miljø i øvrigt.

### *“Det er lykkedes os at reducere vores CO<sub>2</sub>-aftryk med 10% pr. hl siden 2015”*

Blandt de projekter, vi arbejdede med i 2019, kan nævnes et spildevandsanlæg i Frankrig, introduktion af etiketter, papkartoner og plastfolie til vores økologiske Royal Pilsner-produkter lavet af 100% genbrugsmateriale og 100% genbrug af PET til flasker til Egekilde (kildvand) i Danmark samt ansættelse af flygtninge på vores lokale arbejdspladser.

### Tilpasning af eksisterende brands for at imødekomme nye markedstendenser og ændret forbrugeradfærd

Vores industri betragtes generelt som traditionel og relativt stabil. Det gælder også Royal Unibrew. Men der sker forandringer, og der tegner sig nogle tydelige markedstendenser:

Først og fremmest oplever vi, at der sker en bevægelse væk fra alene "forfriskende nydelse" over mod en mere sundhedsbaseret adfærd. Derfor har vi valgt at opdatere nogle af vores stærke, lokale og internationale brands. På den måde har vi været i stand til at levere nye smagsoplevelser inden for alkoholfrie øl og sukkerfrie læskedrikke. Vi tror, at denne nye adfærd er kommet for at blive, og vi planlægger yderligere initiativer for at styrke den position, som vi har opbygget inden for visse af disse segmenter.

For det andet ser vi, at de moderne, globale kommunikationsplatforme fremmer behovet for originalitet og tilknytning til lokalsamfundet. Lokale, stærke mærker som Faxe Kondi og Hartwell Original Long Drink tilbyder både national identitet, god smag og speciel tilknytning til lokalsamfundet. Lokale ikoner som fx Lorina Artisanal French Lemonade og Fonti di Crodo LemonSoda er andre gode eksempler på produkter/porteføljer, der på grund af deres originalitet, smag og lokale arv henvender sig til et bredere publikum.

Endelig sker der det i den mere økonomisk udviklede del af verden, at bekymringerne for langtidseffekten af den økonomiske udvikling vokser. Det skaber en stigende efterspørgsel efter "godt for os og vores klode"-produkter.

Den succes, vi har oplevet med vores økologiske produkter, er et godt billede på denne ændrede forbrugeradfærd.

Endvidere kræver vores engagement i forbindelse med ordningerne til genanvendelse af affald og flasker i fx Danmark og Finland mere og mere fokus og flere kræfter.

### *“På flere af vores kerne-markeder er mulighederne for fx økologiske produkter støt stigende”*

#### Værdiskabelse for og sammen med vores kunder

På de fleste af vores markeder betjenes forbrugerne via kunder og butikker, og det er sammen med dem, vi ønsker at skabe mere værdi. Til vores kunder udvikler vi produkter, salgsartikler og andre ydelser, som hjælper dem til at opnå et bedre afkast af den tid og de penge, de investerer i deres forretninger.

Derudover har vores organisation fokus på at hjælpe vores kunder med at tilrettelægge deres salg på en mere effektiv måde, forøge rotationen i deres outlet samt styrke forholdet til forbrugeren. I den forbindelse er vores fadøls-koncept, Royal Unibrew Tapwall, et godt eksempel. Det sikrer, at vores produkter bevarer deres friskhed i længere tid, og at forbrugerne ofte får tilbudt nye produkter og får noget at vælge imellem – og er således et eksempel på en bæredygtig, ny teknologi, der giver mere værdi til hele værdikæden. Også det forhold, at vi tilbyder distribution til mindre craft øl-leverandører gennem dette koncept, understreger den åbenhed og fleksibilitet, vi gerne vil fremme.

#### Løbende kvalitets- og effektivitetsforbedringer i alle led af værdikæden

Som illustreret ved eksemplerne ovenfor bliver drikkevarelandskabet generelt mere og mere komplekst – og det samme gør sig gældende for vores egne porteføljer. Under disse markedsbetingelser er det vores mål at skabe værdi, som vi kan give videre til vores partnere og til de nærområder, vi bor i. For at kunne gøre det, kræver det, at vi bliver ved med at investere i dygtige medarbejdere, nye teknologier og bedre systemer. Kun gennem en målrettet og fokuseret indsats, der kombi-

nerer stor markeds- og forbrugerindsigt med innovation, kan der skabes økonomisk vækst på en bæredygtig måde – større effektivitet betyder mindre affald, mindre energiforbrug, mere bæredygtighed og mere værdi retur til nærområdet både økonomisk og samfundsmæssigt. Det gælder for alt og alle, vi har med at gøre i forhold til vores processer, medarbejdere, partnere og leverandører – understøttet af vores klare politikker og de lovgivningsmæssige rammer.

### Fortsat styrkelse af de nye akquisitioner – og styrkelse af den samlede forretning gennem dem

Vores strategi for bæredygtig vækst er baseret på en sund kombination af værdiskabelse og udvikling af vores eksisterende forretning, som med jævne mellemrum styrkes gennem større og mindre virksomhedsopkøb. Vores mantra er, at vi kun køber aktiver og brands, der passer ind i vores kernestrategi, som går ud på at forbedre vores position i de lokale markeder. Samtidig skal vi sikre os, at vi kan drive disse virksomheder og brands på en bedre måde end de tidligere ejere – og at vi kan identificere og opnå synergier.

*“Alle akquisitioner fra 2018 har bidraget positivt til vores vækst i 2019 – både hvad angår omsætning og indtjening”*

I takt med, at de senest tilkøbte brands og virksomheder alle er blevet integreret i Royal Unibrew-familien, har de fastholdt deres særlige relation til de oprindelige forbrugere og kunder. Generelt er de blevet strømlinet og forenklet, og de har draget fordel af vores overordnede større erfaring med industrien samt vores bredere kendskab til markedet. I de fleste tilfælde har fokus været på at forøge rotationen og forretningens størrelse, og i nogle tilfælde er det sket i kombination med en bredere distribution.

Men fremfor alt gælder det, at vores fokus hele tiden er på at udvikle og styrke vores eksisterende forretning med den samme rettidige omhu, som har skabt vores nuværende momentum.

### Forøgelse af direktionen fra to til tre

Fra april 2020 vil Lars Vestergaard (medlem af bestyrelsen siden april 2018) indtræde i direktionen som CFO, og Lars Jensen vil tiltræde sin nye stilling som COO med ansvar for driften i Sydeuropa, International, den danske forsyningskæde og M&A-aktiviteter.

### COVID-19 og dens betydning

Da COVID-19 virussen har haft sin første indvirkning på dele af vores forretning, har vi flyttet vores fokus henimod områder og begivenheder, hvor vores produkter bedst kan supportere vores forbrugere og kunder. Det er vigtigt for Royal Unibrew, at vi bevarer vores agilitet og dermed tilpasser os markedsrealiteterne og samtidig bevarer vores filosofi om at være tæt på vores markeder. På mellemlang sigt er vi sikre på, at vi formår at tilpasse os ændringerne i markedsforholdene, og dermed sikrer et fortsat solidt afkast.

Jeg vil gerne takke alle i Royal Unibrew for deres store bidrag til endnu et godt resultat i 2019. Det er vores samarbejdsvilje og lysten til at gå den ekstra mil, der gør, at gode ideer bliver til gode oplevelser og gode produkter, som kan skabe grundlag for bæredygtig vækst og endnu bedre resultater.

En særlig tak til vores forbrugere, forretningspartnere og kunder, og sidst men ikke mindst til vores aktionærer og bestyrelsesmedlemmer for deres tillid, støtte og engagement.

**Johannes F.C.M. Savonije**  
President & CEO



# 133 brands

IN ROYAL UNIBREW PORTEFOLIO





# Strategi og mål

# Strategi

Royal Unibrews overordnede strategi er fortsat at være en stærk, regional leverandør af multi-beverages på udvalgte kernemarkeder og at etablere og cementere solide nichepositioner udenfor kernemarkederne. Eksekveringen af vores strategi har resulteret i en løbende forbedring af vores indtjeningsevne, indtjeningmarginer og frie cash flow.

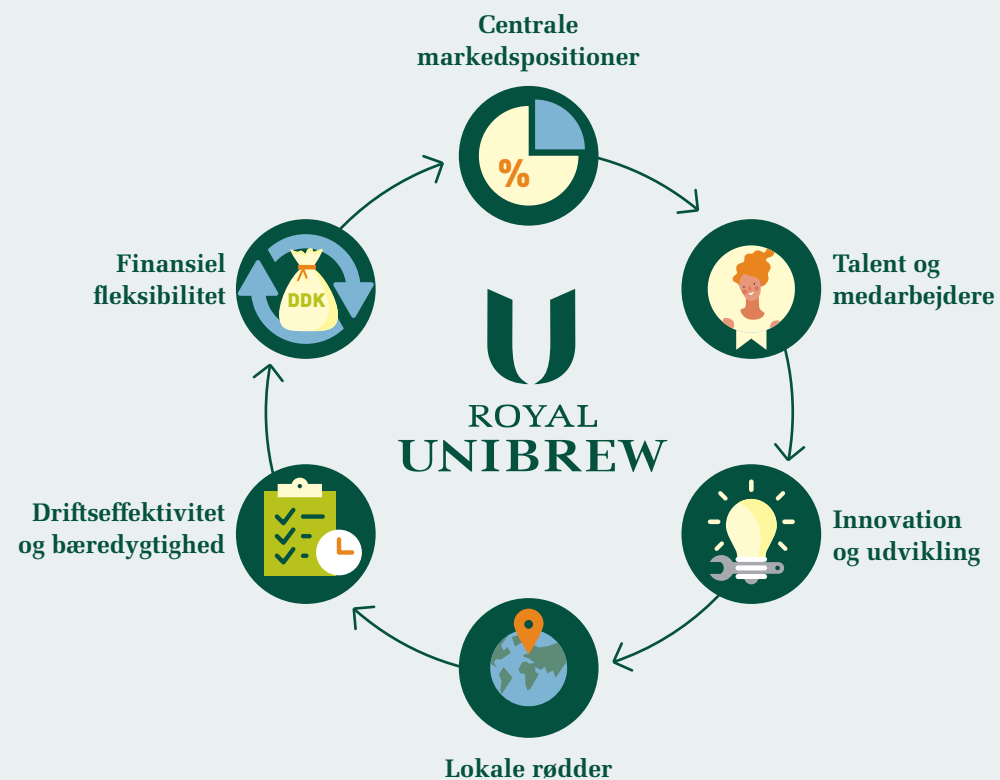
## Overordnet strategi

Royal Unibrew fokuserer på vækst gennem to supplerende strategier:

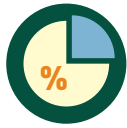
- 1) At være en stærk leverandør af multi-beverages på vores kernemarkeder og tilbyde en bred produktportefølje, som er relevant for forbrugere og kunder (fx øl, cider, long drinks (RTD), færdigblandede cocktails, læskedrikke, energidrikke, mineralvand og frugtjuicer).
- 2) At etablere førende og skalérbare nichepositioner gennem en kombination af lokalt forankrede brands og unikke eksportmærker (fx Ceres, Tempt, Faxe, Vitamalt og de senest erhvervede Fonti di Crodo-, Lorina- og Nöhrlund-produkter).

Vores mål er indtage en førende position på de markeder eller i de segmenter, vi opererer i, både for vores egne brands og de stærke, internationale licensfremstillede brands. I de kommende år vil vi styrke vores salgs- og marketingindsats samt udnytte vores brede produktportefølje på tværs af markederne med henblik på at styrke vores position på de enkelte markeder og øge koncernens samlede forretningsvolumen – og således sikre værdien af vores mange brands på lang sigt. Vores strategi er "designet" under hensyntagen til, at Royal Unibrew opererer på markeder, hvor forholdene og dynamikken er forskellige.

## HOVEDELEMENTER I DEN OVERORDNEDE STRATEGI







## Centrale markedspositioner

Fokus på markeder og segmenter, hvor Royal Unibrew allerede har eller har mulighed for at opnå en betydelig position

Royal Unibrew har fokus på at videreudvikle allerede etablerede markeds- eller segmentpositioner, der hvor vi har en førende position, som fx i Danmark, Finland og Baltikum, eller der hvor vi har betydningsfulde og skalérbare nichepositioner, som i Italien eller Frankrig samt på udvalgte, internationale markeder. For mainstream markedspositioner på konsoliderede markeder skal det være muligt at blive en førende spiller for at skabe en attraktiv indtjening.

Royal Unibrews kernemarkeder er kendetegnet ved en betydelig branchekonzentration. I de tilfælde, hvor der måtte opstå strukturelle vækstmuligheder, fx gennem akquisitioner eller ved indgåelse af partnerskaber, der kan styrke eksisterende eller skabe nye markedspositioner, vil vi vurdere, om der er tale om det rette strategiske match, og om der vil kunne skabes værdi på lang sigt for vores aktionærer.

Vi vil styrke vores markedspositioner via fokus på at tilbyde en bredere drikkevareportefølje med det formål at gøre det endnu mere attraktivt for vores kunder at være partner med Royal Unibrew.



## Talent og medarbejdere

Udvikling af stærke talenter og mangfoldighed

Hvis vi skal realisere vores ambitionse, strategiske mål og kunne navigere på markeder, der er præget af hastige forandringer, kræver det medarbejdere med indsigt og stærke kompetencer. Derfor bestræber vi os på at skabe en kultur, der fremmer talent, udvikler færdigheder og kompetencer, anerkender den gode præstation og værdsætter det enkelte individ.

Vi prioriterer fastholdelse af erfarne medarbejdere og rekruttering af nye medarbejdere, som kan bidrage med nye impulser og viden.

Vi har stort fokus på vidensdeling på tværs af grænserne. Den spiller en særdeles vigtig rolle, når der skal integreres nye forretninger, og når der skal udrolles fælles systemer som SAP eller andre digitale løsninger.

Vi har en plan for succession, som har til formål at identificere talenter og fremme karrierer internt i Royal Unibrew.



## Innovation og udvikling

Fokus på innovation og udvikling af Royal Unibrews produktportefølje

For at kunne opbygge og fastholde vores stærke position som regional leverandør af drikkevare, både af de velkendte, lokale brands og de unikke eksportbrands, er det nødvendigt, at vi fortsat udvikler vores produktportefølje og skaber nye varianter, der kan begejstre og glæde vores kunder – ved at adressere de aktuelle tendenser vedrørende fx sundhed, autenticitet og hensyntagen til miljøet.

Udviklingen af produktporteføljen omfatter vores egen udvikling af nye smagsvarianter, produkter og brands inden for både eksisterende og nye drikkevarekategorier samt indgåelse af licensaftaler både som licenstagere og licensgiver.

Vores "Growth Leadership Team" har ansvaret for udviklingen og implementeringen af Royal Unibrews "Best Practice" og vidensdelingen på tværs af hele koncernen.



## Lokale rødder

Fokus på lokalt engagement og ansvarlighed

På alle vores markeder arbejder vi aktivt på at være tæt på vores kunder samt på at være en del af lokalsamfundet og passe på det.

De tætte relationer til kunderne er en naturlig del af det at have lokale rødder for en stor del af vores produkter – og er ligeledes et vigtigt led i vores bestræbelser på at opbygge en solid platform for vores løbende innovation og produktlanceringer, hvilket er nødvendigt for at kunne imødekomme kundernes behov.

Som et regionalt baseret bryggeri forankret i en solid tilstedeværelse i lokalsamfundet, typisk i landdistrikter, arbejder vi ambitiøst for at være et ansvarligt medlem af lokalsamfundet, ikke kun ud fra et miljømæssigt perspektiv, men også ud fra et socialt synspunkt – det gælder for både vores medarbejdere, lokale forretningsforbindelser og leverandører.



## Driftseffektivitet og bæredygtighed

Fokus på driftseffektivitet

Vi anser det som en fortløbende opgave at forfølge mulighederne for at effektivisere på tværs af virksomheden og alle værdikædens led – samtidig med at vi overvejer, hvordan vi kan reducere miljøbelastningen. Driftseffektivitet og cirkulær tænkning har altid været en del af Royal Unibrews DNA.

En bredere drikkevareportefølje kombineret med større kompleksitet betyder konstante udfordringer i forhold til den måde, vi opererer på. Det er derfor helt afgørende, at vi fokuserer på effektiviteten i alle dele af vores organisation.

Gennem investeringer, anvendelse af ny teknologi, innovation og andre initiativer er det vores ambition at effektivisere og skabe værdi for Royal Unibrew og vores aktionærer – ved at sikre en bæredygtig og fleksibel forretningsmodel.



## Finansiell fleksibilitet

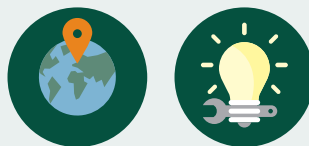
Fastholdelse af Royal Unibrews finansielle fleksibilitet, konkurrencedygtighed og strategiske handlemuligheder gennem en hensigtsmæssig kapitalstruktur

Royal Unibrew overvejer løbende sin kapitalstruktur med henblik på at tilpasse den, så den understøtter realiseringen af de strategiske og finansielle mål på bedst mulig måde.

Da vi betragter opkøb som en integreret del af vores strategi, skal den løbende tilpasning af vores kapitalstruktur ses i lyset af de balancemæssige muligheder for at tilkøbe nye aktiviteter – som det har været tilfældet de senere år. Kapitalstrukturen evalueres på grundlag af den finansielle gearing, solvensen og de immaterielle aktiver i forhold til egenkapitalen.



# Hurtigt skiftende forbrugertrends



**Vi lever i en tid præget af forandringer og uforudsigelighed, men en ting kan vi være sikre på: Forbrugerværdier, -behov og -adfærd vil fortsætte med at ændre sig.**

I dag er forbruget baseret på folks værdier og opfattelser, og forbrugerne forventer, at deres værdier bliver afspejlet i produkterne – hvad enten det drejer sig om sundere produkter, bæredygtighed eller andre personlige interesser.

Set i lyset af den hastighed, hvormed forandringerne sker, er det altafgørende for vores fremtidige succes, at vores forretning er omstillings- og tilpasningsparat – og at vi lykkes med at finde nye måder at imødekomme forbrugernes behov på.

Her ved indgangen til 2020 er der tre væsentlige forbrugertrends, som har særlig indflydelse på vores forretning og vores strategiske fokus:

## Sundhedsdrevet adfærd

Den konsekvente "lidt men godt"-holdning blandt forbrugerne har betydet, at deres op-

mærksomhed og indstilling har ændret sig – hvilket fx kan ses i form af et øget fokus på produkters indhold af sukker og alkohol. Derfor har vi udvidet nogle af vores stærke, lokale og internationale brands med nye smagsvarianter, herunder øl uden alkohol som fx Royal 0,0% og sukkerfrie læskedrikke.

## Autenticitet og tættere på lokalsamfundet

Der er en stigende efterspørgsel efter mere individuelle og autentiske brands. Forbrugere vil have produkter, som de kan forholde sig til, og helst produkter, der har en historie eller lokale rødder. Gode eksempler på det er den store interesse for craft- og specialøl, lokale ølbrands med en lang historie samt andre ikke-alkoholiske craft-produkter som fx limonade.

## Godt for os og vores klode

Forbrugernes bekymring for miljøet er støt stigende. Det får forbrugerne til at efterspørge mere bæredygtige ingredienser, mere gennemsigtige og bæredygtige produktionsmetoder og mere bæredygtige emballagekoncepter osv. Den store interesse og den deraf følgende succes, vi oplever for fx økologiske produkter som Royal Organic Beer

*“Forstærket fokus på produkters indhold af sukker og alkohol”*



og Nohrlund økologiske cocktails i Danmark samt Lorina Organic Lemonade i USA, er en illustration af en ændret forbrugeradfærd.

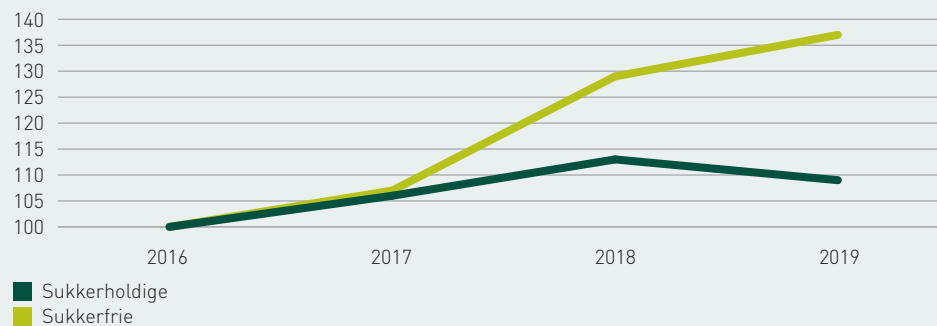
### Lavt eller ingen sukkerindhold

Kategorien af produkter med lavt eller ingen sukkerindhold nyder godt af forbrugernes øgede fokus på sundhed. Vi kan tilbyde en voksende portefølje inden for denne kategori som fx Hartwall Jaffa Sokeriton, Faxe Kondi 0 kalorier og LemonSoda Zero. Inden for de seneste år er andelen af produkter med lavt eller ingen sukkerindhold i vores portefølje af læskedrikke steget betydeligt.

### Efterspørgsel efter et mere varieret udvalg

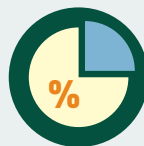
Forbrugerne forventer hele tiden noget nyt – helst noget autentisk, bæredygtigt og af høj kvalitet. Craft- og specialprodukter passer godt ind i denne trend, og inden for de senere år har vi opbygget en attraktiv og innovativ portefølje inden for disse kategorier. På tværs af vores markeder kan vi tilbyde et udvalg af velkendte craft- og andre specialbrands – både øl, cocktails, limonade og læskedrikke.

**AKKUMULERET UDVIKLING 2016-2019 - SUKKERHOLDIGE VERSUS SUKKERFRIE**  
(Indeks 2016=100)





## Akkvisitioner styrker vores forretningsplatform



**I 2018 og 2019 opkøbte vi flere nye virksomheder og brands – hvilket har betydet, at vi kan tilbyde nye, attraktive og ikoniske brands til vores forbrugere og samtidig forbedre vores fremtidige vækst- og indtjeningspotentiale. Integrationsprocessen, med fokus på effektivisering, vitalisering af nye brands og opnåelse af kommercielle synergier for de opkøbte aktiviteter, forløber fint.**

### Fonti di Crodo – større værdiskabelse

Det primære fokus i 2019 har ligesom i 2018 været at forøge værdien af brandet for forbrugere og kunder. Fonti di Crodo leverede i 2019 et solidt resultat på det italienske marked og var det brand, der stod for årets største værditilvækst. I 2019 blev Crodo LemonSoda-produkterne ligeledes lanceret på flere nye markeder – med lovende tilbagemeldinger.

### Lorina – forberedelse til kontrolleret vækst

2019 var på mange måder et overgangsår for Lorina – et stort investeringsprogram, igangsat af den tidligere ejer, blev afsluttet, antallet af varenumre blev reduceret, og aktiviteterne på innovationsområdet blev tilrettelagt for at understøtte de ambitiøse planer for 2020. I Frankrig steg salget og markedsandelen for klare craft-limonader i et år med hård konkurrence, og den ameri-

kanske limonadeforretning fortsatte med at vækste med fokus på Lorina mærket.

### Nohrlund – lancering af nye produktlinjer

Sidste år var et meget hektisk år for opstarts-virksomheden Nohrlund. Deres færdigblandede cocktails blev med stor succes introduceret ved flere forskellige Royal Unibrew events i Danmark – hvilket gav gode forbrugeroplevelser og øgede værdiskabelsen for vores kunder. I slutningen af 2019 blev "Served By Nohrlund" lanceret i detailhandlen med stor succes. "Served By Nohrlund"-sortimentet omfatter velkendte cocktails, som gør det nemt at servere cocktails derhjemme – og som smager lige godt hver gang.

### BAG – forberedelse til øget vækst

Efter købet af det canadiske firma Bruce Ashley Group (BAG) i august 2019 er vores vurdering af mulighederne på det canadiske marked blevet bekræftet, og både partnere og kunder har udtrykt anerkendelse af vores ejerskab af Bruce Ashley Group. Væksten i den nye forretning har været højere end markedsvæksten inden for de vigtigste produktkategorier, og det har allerede ført til et nyt partnerskab med en lokal craft-brygger. Fokus i 2020 vil være at styrke den samlede forretning, herunder udvidelse af både salgskanaler og kategorier.





## Digital transformation er afgørende for vores forretningsudvikling



**Vi betragter digital teknologi som en vigtig drivkraft for løbende forbedringer. Det handler ikke kun om teknologi, men også om at skabe nye muligheder for vores kunder og for Royal Unibrew – ved at styrke vores relationer med kunderne og engagere os, tilbyde kunderne bedre oplevelser, sætte turbo på innovationen og optimere vores forsyningskæde. Derudover er nye digitale løsninger med til at øge effektiviteten og reducere driftsomkostningerne.**

I de senere år har vi intensiveret digitaliseringen på tværs af virksomheden. Vi har således implementeret en række nye, moderne systemer, hvilket giver os bedre værktøjer til at samarbejde med kunderne og udvikle forretningsaktiviteterne. Vi har også udrullet ERP-systemet SAP på tværs af vores markeder, og vi har indført nyt CRM system og en platform for e-handel samt en ny webshop for craft-produkter.

### **Craft Makers Collective får god modtagelse**

Digitalisering er en vital del af vores arbejde med at skabe tætte relationer til forbrugerne. Lancering af webshoppen Craft Makers Collective – et samarbejde mellem passionerede craft-producenter i Danmark og i udlandet – i efteråret 2018 er blevet godt modtaget af forbrugerne. I webshoppen kan forbrugeren finde vejledning, information og inspi-

ration. Den direkte kontakt til forbrugerne sikrer os hurtig respons og en nyttig viden om forbrugernes præferencer – så vi bliver bedre til fortsat at kunne levere relevante produkter af høj kvalitet både til købere i webshoppen og til vores forbrugere i almindelighed. Næste skridt for Craft Makers Collective er at udvikle og optimere webplatformen og udvide inspirationsuniverset. Vi har også planer om at introducere platformen på andre markeder.

### **E-handel tilfører værdi til kunderne**

I 2019 blev vores finske B2B e-handelsplatform videreudviklet og rebrandet. Dermed har vi taget nogle vigtige skridt i retning af at kunne give både vores nuværende og potentielle kunder en god e-handelsoplevelse – ved at tilbyde dem en nem og hurtig løsning i forbindelse med varebestilling, lagerstyring og adgang til inspiration og viden. I webshoppen kan kunderne desuden hente information om nye produktlanceringer, salgsmæssige, kampagner, sæsontilbud og andre aktuelle nyheder inden for drikkevareindustrien – med det formål at skabe yderligere værdi for kunderne. Vi har fået meget positive tilbagemeldinger fra vores kunder, og efter lanceringen af webshoppen i juni 2019 og den efterfølgende højsæson steg antallet af besøgende og kunder betydeligt, og det samme gjorde den gennemsnitlige ordrestørrelse. I begyndelsen af 2020 vil en ny e-handelsplatform gå live i Danmark, og derefter vil flere andre markeder følge efter.



# Driftoptimering er afgørende



**For at kunne imødekomme nye kundebehov og hjælpe vores kunder med at skabe værdi samtidig med, at vi opbygger en bæredygtig og rentabel forretning, er det vigtigt løbende at effektivisere på tværs af virksomheden. Det omfatter både vores produktion, salg og logistik og administration.**

På trods af vores stadigt mere komplekse drikkevareporteføje er det i de senere år lykkedes os at opnå en betydelig effektivisering af hele vores værdikæde – og dermed bane vejen for en fortsat stigende indtjening. Derudover har det betydet, at vi har kunnet skabe et godt udgangspunkt for en vellykket integration af nye aktiviteter og forretninger.

Med hensyn til produktionen lægger vi vægt på teknologier og løsninger, der enten fremmer produktiviteten og reducerer miljøbelastningen, herunder CO<sub>2</sub>-aftryk, eller skaber nye muligheder for at kunne tilbyde nye produkter – eller en kombination heraf. Nye, innovative teknologier bidrager også til optimering af vores salgs- og marketingkanaler og gør det muligt at distribuere vores produkter på en mere effektiv måde.

*“Nye, innovative teknologier er med til at optimere salgs- og marketingskanaler”*

## Nye CRM- og e-kontrakt-løsninger betaler sig

Introduktionen af nye, moderne CRM- og e-kontrakt-løsninger har givet os bedre værktøjer til at samarbejde med kunderne og udvikle vores forretningsaktiviteter – og i 2019 så vi for alvor fordelene ved de nye løsninger.

Kundemøderne bliver afviklet mere professionelt, og vores interaktion med kunderne er på alle måder blevet mere personlig og skræddersyet til den enkelte kundes behov. Det er selve kernen i at være deres samarbejdspartner og rådgiver inden for drikkevarer, så deres egen forretning kan blive en succes.

Det nye CRM-system har også betydet en optimering af forløbet, når vi skal indarbejde nye kunder, og det har sikret, at tingene bliver gjort rigtigt første gang i løbet af den omkostningstunge proces. Resultatet har været besparelser i både tid og penge – og en meget bedre oplevelse for kunderne.

Endelig har det givet os et langt bedre overblik over kontrakter og sikret en højere grad af standardisering, ligesom genforhandlingen af kontrakter er blevet langt mere professionel og baseret på data og fakta.



## INVESTERINGER FREMMER PRODUKTIONSEFFEKTIVITETEN

I 2019 gennemførte vi en række effektivitetsforbedringer i produktionen, blandt andet:

- I Faxe, Danmark, så vi den fulde effekt af den nye filterteknologi, som blev indført i 2018. Den reducerer både energi- og vandbrug, hvilket resulterer i en bedre opsamling af kulsyre, som bliver genbrugt i læskedrikke og øl.
- Hos Albani bryggeri i Odense, Danmark, installerede vi en ny flasketappelinje – hvilket medførte bedre kvalitet, fleksibilitet og større kapacitet.
- Hos Fonti di Crodo i Italien installerede vi en ny dåsetappelinje og en ny mikser til læskedrikke.
- Hos Lorina i Frankrig blev der opstillet en ny pakkemaskine i forbindelse med flasketappelinjen, og vi investerede i en opgradering af rensningsanlægget for spildevand.





# Finansielle mål, kapitalstruktur og udlodningspolitik

**Royal Unibrew offentliggør løbende mål for EBIT-margin, gældsætning og udlodningspolitik. Betingelsen for at kunne indfri de finansielle mål er en løbende udvikling af forretningen i form af fokusering på vækstmuligheder, partnerskaber, innovation, salg og marketing samt løbende effektiviseringer.**

De seneste års positive udvikling har betydet, at vi har kunnet hæve målet for EBIT-marginen og foretage betydelige udlodninger til aktionæerne. Målet for EBIT-marginen hæves fra intervallet 18-19% til intervallet 19-20%, mens målene for kapitalstruktur og udbytte fastholdes.

## EBIT-margin

Som et resultat af den fortsat solide vækst i vores forretning og købet af flere virksomheder med vækst- og indtjeningspotentiale hæver vi vores mål for EBIT-marginen fra intervallet 18-19% til intervallet 19-20% i de kommende år. Det højere mål skal bl.a. ses i lyset af den planlagte udvidelse af vores produktportefølje og vores forventninger om at opnå synergier og yderligere driftseffektivisering som følge af akquisitionerne. Et mål for EBIT-marginen på 19-20% anses for at være et ambitiøst mål sammenlignet med marginerne for internationale og regionale drikkevareleverandører i Europa.

## Gældsætning

Det er Royal Unibrews mål at fastholde gældsætningen på et niveau, der afspejler vores ønske om fleksibilitet i forhold til at kunne reagere hurtigt på eventuelle forretningsmuligheder, der måtte opstå, og samtidig bevare vores gode relationer til koncernens bankforbindelser. Samtidig ønsker vi at sikre, at Royal Unibrew ikke bliver betydeligt overkapitaliseret.

Det er uændret målet, at den nettorentebærende gæld ikke skal overstige 2,5 gange EBITDA, samt at fastholde en egenkapitalandel på minimum 30% ultimo regnskabsåret. Baseret på den nuværende sammensætning af balancen er det egenkapitalandelen, der afgør, hvor meget der kan udloddes til aktionæerne.

Royal Unibrew kan vælge at afvige fra måltallene i en periode, hvis der skulle opstå strukturelle forretningsmuligheder.

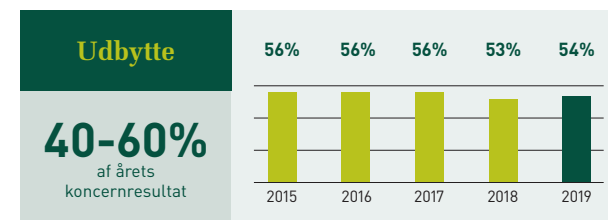
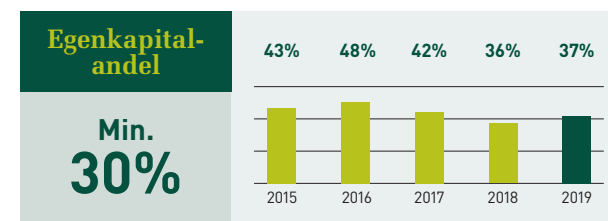
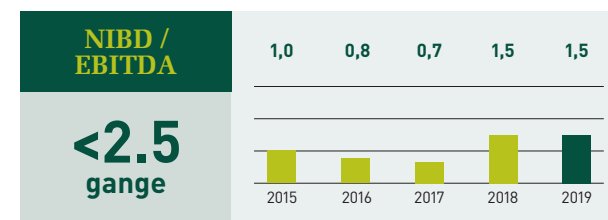
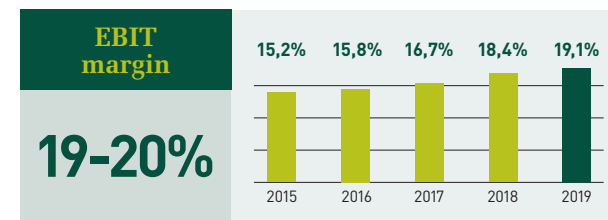
Royal Unibrews årlige investeringer inkl. operationel leasing (IFRS 16 implementeret i 2018) forventes at ligge på knap 5% af nettoomsætningen.

## Udlodningspolitik

Royal Unibrew forventes fremover fortsat at kunne generere et ganske betydeligt likviditetsoverskud.

Derfor er det på nuværende tidspunkt uændret vores hensigt at foretage udlodninger til aktionæerne gennem en kombination af udbytte og aktietilbagekøb under hensyntagen til målene for soliditet og gældsætning, årets indtjening, cash flow samt Royal Unibrews strategiske position i øvrigt.

Det er fortsat Royal Unibrews hensigt at udbetale et ordinært udbytte på 40-60% af årets koncernresultat og iværksætte aktietilbagekøbsprogrammer, når det vurderes passende, for at optimere virksomhedens kapitalstruktur. Det er generelt hensigten, at tilbagekøbte aktier annulleres.





# Forventninger til 2020

**Vi er sikre på, at Royal Unibrews 2020 forretningsprioriteter og planer dækker vores forbrugeres og kunders behov og trends, herunder hvordan virksomhedens markeder forventes at blive påvirket af den generelle økonomiske aktivitet, den finansielle udvikling og forbrugeradfærd. Endvidere er der taget højde for konkrete forudsætninger i forhold til udviklingen i de vigtigste omkostningskategorier samt effekten af afsluttede og igangsatte initiativer.**

**På trods af Royal Unibrews fleksible forretningsmodel og de positive trends indtil slutningen af februar, er det ikke muligt på nuværende tidspunkt at vurdere effekten af COVID-19 i vores italienske forretning og vores On-Trade forretning i øvrigt for den nærmeste fremtid. Vi overvåger nøje situationen i vores lokale forretningsområder og justerer omgående, hvor det er nødvendigt. På trods af omstændighederne forventer vi at levere et EBIT resultat på niveau med 2019.**

Bestyrelsen har besluttet snarest at iværksætte et aktietilbagekøbsprogram på op til DKK 400 mio., som vil løbe i perioden indtil slutningen af oktober 2020. Bestyrelsen vil endvidere

## FORVENTNINGER TIL 2020

På trods af den nuværende situation med COVID-19, arbejder vi målrettet for at levere et EBIT resultat på niveau med 2019.

DKK mio.	Realiseret 2019	Realiseret 2018
Nettoomsætning	7.692	7.298
EBIT	1.469	1.339

indstille til generalforsamlingen i 2020, at der udbetales et ordinært udbytte på DKK 12,20 pr. aktie, og dermed forventes der at blive udloddet DKK 1.010 mio. baseret på regnskabet for 2019. Med udlodningen af i alt DKK 1.010 mio. bevarer vi vores strategiske fleksibilitet.

## Antagelser omkring markeder og hovedprioriteter for 2020

Efterspørgslen på de markeder, hvor Royal Unibrew tilbyder en bred drikkevareportefølje, forventes generelt at blive på samme niveau i 2020 som i 2019. Sommeren 2019 anses for en normal sommer. Vi vil fortsat bestræbe os på at fastholde og udbygge Royal Unibrews markedspositioner samt yderligere styrke vores partnerskaber med kunder. Det vil vi gøre ved at fokusere på value management, herunder innovation samt pris- og forpackningsstrategier. Samtidig understøtter vores brede drikkevareportefølje muligheden for yderligere at forbedre effektiviteten på alle niveauer i organisationen. Vores målrettede indsats for at skabe yderligere forbedringer er højt prioriteret, og omfatter blandt andet investeringsdrevne initiativer, som skal bidrage til forbedringer både kommercielt og effektivitetsmæssigt. Det er vores forventning, at Royal Unibrews markedsandele for brandede produkter generelt vil blive fastholdt.

Vi forventer, at der er tre forbrugertrends, der vil fortsætte i 2020: På den ene side fokuserer forbrugerne på sundere eller mere funktionelle produkter, og på den anden side på mere autentiske, lokale og premium produkter, samtidig med at de bekymrer sig om miljøet og tænker i bæredygtighed. For visse produktkategorier ser vi, at disse trends flyder sammen og danner grundlag for endnu stærkere varianter. Fx forventes der vækst i kategorierne af alkoholfrie øl og øl med lavt ind-

hold af alkohol, mineralvand og sukkerfrie læskedrikke. Når det gælder de funktionelle produkter, forventes der vækst i berigede produkter, herunder energidrikke. For craft, lokale og premium produkter ser vi et vækstpotentiale for brands som fx Lorina, Fonti di Crodo, Nohrlund, Kissmeyer, Aura og Lahden Erikoi. De forbindes alle med særlige begivenheder, hvor der serveres drikkevarer, der får folk til at føle sig godt tilpas.

På de markeder, hvor vi tilbyder den brede portefølje af drikkevarer, vil vi fortsætte arbejdet med at skabe værdi på tværs af alle kategorierne, bl.a. gennem vores pris- og forpackningsstrategier, hvor der er fokus på forbrugernes drikke- og indkøbsvaner. For dele af vores produktsortiment kan vi se muligheder for at forbedre distributionen i visse kanaler.

På nichemarkederne, der omfatter Italien, Frankrig og International segmentet, vil der fortsat være fokus på at øge vores tilstedeværelse på allerede etablerede markeder. Der vil blive lagt stor vægt på at indgå og fastholde relationer og partnerskaber gennem investering i forbruger- og kundeorienterede salg- og marketingsaktiviteter med henblik på at forstærke vores brandpositioner. Hvad angår de senest tilkøbte virksomheder, vil vi fokusere på at øge distribution og aktivering af de enkelte brands samtidig med, at vi vil optimere vores pris- og forpackningsstrategier for at skabe bedst mulig værdi for vores produkter.

## Finansielle forudsætninger

- 2019 blev en normal sommer, og forventningerne til 2020 er baseret på samme forudsætning.
- Nettosalgspriserne forventes at stige svagt i 2020 som følge af vores overordnede premiumisation og pris- og forpackningsstrategier i hvert segment og land. Denne prioritering er uændret og omfatter blandt andet optimering af produkt- og salgskanalmikset.
- Helårseffekten af opkøbene i 2019 (to måneder for Cult, syv måneder for BAG og ti måneder for Bauskas i 2020) forventes at påvirke nettoomsætningen positivt med ca. DKK 100 mio. og EBIT med ca. DKK 16 mio.
- Generelt forventes omkostningerne at følge inflationen i 2020. Salgs- og distributionsomkostningerne forventes dog at stige som følge af de planlagte vækstinitiativer og investeringer i den eksisterende forretning.
- Der vil fortsat være fokus på at skabe løbende forbedringer og effektiviseringer på tværs af hele virksomheden og i alle enheder.
- Royal Unibrew har indgået sikringsaftaler for en stor del af det forventede forbrug af de vigtigste råvarer og emballager i 2020.
- Der forudsættes uændrede valutakurser over for DKK i forhold til ultimo februar 2020.
- Det forudsættes, at COVID-19 generelt vil have en begrænset indvirkning på vores Off-Trade forretning, og at vores On-Trade forretning vil blive mindre påvirket fra juni og fremadrettet.
- Nettoinvesteringer inkl. operationel leasing (IFRS 16 implementeret allerede i 2018) forventes at forblive lige under 5% of nettoindtjeningen.
- Selskabsskatteprocenten forventes at udgøre 22-23% af resultatet før skat, eksklusiv resultat efter skat af kapitalandele i associerede virksomheder.

## SAMLET UDLODNING I ÅRET

DKK mio.	2019	2018	2017	2016	2015
Udbytte	538	451	426	386	374
Aktietilbagekøb	433	484	508	443	293
Udlodning i alt	971	935	934	829	667
i % af koncernresultat året før	93	113	119	117	107





# Performance



# Regnskabsberetning

**Royal Unibrews resultat i 2019 blev det bedste nogensinde, drevet af et godt momentum i vores forretning og en fortsat vellykket implementering af vores strategi. Både den eksisterende forretning og akquisitionerne bidrog til det forbedrede resultat i 2019. Mange innovative initiativer på tværs af virksomheden var med til at styrke Royal Unibrews markedsposition og bidrog til det gode resultat.**

## Udviklingen i Royal Unibrews forretning

Royal Unibrew har generelt øget sine markedsandele i 2019. Afsætningen steg med 2%, mens nettoomsætningen viste en stigning på 5%. Den højeste vækst i nettoomsætningen blev opnået i segmenterne Vesteuropa og International, hvor nettoomsætningen steg med henholdsvis 9% og 19% i forhold til 2018. Den positive udvikling i de to segmenter skyldes delvist

købet af Bev.Con (Cult) og helårseffekten af købet i 2018 af Etablissements Geyer Frères (Lorina). Den organiske udvikling (eksklusive effekten af virksomhedsopkøb) i afsætning og nettoomsætning blev negativt påvirket af en normal sommer i 2019 i forhold til den historisk varme sommer i 2018 samt en lavere kampagne-aktivitet i Finland i 2019. Den organiske vækst i nettoomsætning var på 1%, mens afsætningen faldt med 1%.

I 2019 steg EBIT (resultat før renter og skat) med 10% i forhold til sidste år. Udover den positive effekt af virksomhedsopkøbene blev EBIT positivt påvirket af større og mere fokuserede investeringer i salg og marketing med henblik på at understøtte den kommercielle agenda på tværs af produkter og salgskanaler. Endvidere bidrog mere gunstige markedsforhold og et bedre produktmiks til den højere indtjening. Æn-

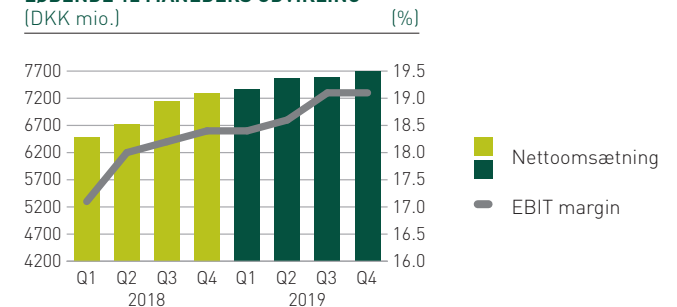
dringer i valutakurser påvirkede kun indtjeningen i begrænset omfang, da indkøb hovedsageligt er sket i de valutaer, hvor Royal Unibrew også har indtægter.

EBIT blev på DKK 1.469 mio., hvilket er DKK 130 mio. mere end i 2018. EBIT steg i alle segmenter i forhold til 2018, og køb af virksomheder bidrog positivt. Resultatet før skat på DKK 1.458 mio. i 2019 var DKK 130 mio. højere end i 2018. Det frie cash flow i 2019 var på DKK 1.159 mio. sammenlignet med DKK 942 mio. i 2018. I 2019 blev der udbetalt udbytte og tilbagekøbt egne aktier for DKK 971 mio. (2018: DKK 935 mio.), og den nettorentebærende gæld blev samtidig forøget med DKK 183 mio. til DKK 2.705 mio. primært som følge af de gennemførte virksomhedsopkøb. Gældsmultiplen NIBD/EBITDA forblev uændret på 1,5.

## DEN REALISEREDE NETTOOMSÆTNING OG EBIT VAR I FORHOLD TIL DE UDMELDTE FORVENTNINGER I MARTS OG AUGUST 2019 FØLGENDE:

DKK mio.	Realiseret 2019	Udmeldt i november 2019	Udmeldt i marts 2019
Nettoomsætning	7.692	7.575-7.650	7.400-7.650
EBIT	1.469	1.440-1.465	1.340-1.465

## LØBENDE 12 MÅNEDERS UDVIKLING





### Køb af virksomheder

Købet af Bev.Con ApS (CULT) blev afsluttet den 28. februar 2019 efter at være blevet godkendt af de danske konkurrencemyndigheder, og som en del af integrationen blev CULT fusioneret med Royal Unibrew A/S.

Den 12. august 2019 overtog Royal Unibrew 100% af aktiekapitalen i Bruce Ashley Group Inc. (BAG) i Canada. BAG er en agenturforretning, der igennem de seneste 25 år har opbygget en stærk portefølje af japansk sake og europæiske ølmærker, inkl. Faxe-brandet. BAGs organisation består af 25 personer inden for salg og marketing. Købsprisen var DKK 5 mio. baseret på en enterprise value på DKK 9 mio. Efter købet fik BAG en kapitaltilførsel DKK 5 mio.

Den 28. maj 2019 indgik Royal Unibrew en aftale om at købe det lettiske craft-bryggeri SIA Bauskas Alus baseret på en enterprise value på DKK 65 mio. Købet blev afsluttet den 1. november 2019 efter godkendelse fra de lettiske konkurrencemyndigheder. Købsprisen var på DKK 67 mio.

Flere oplysninger om opkøbene kan findes i note 25 i "Annual Report 2019".

### Status på aktietilbagekøbsprogram

Den 6. marts 2019 igangsatte Royal Unibrew et aktietilbagekøbsprogram med henblik på at tilpasse kapitalstrukturen i Royal Unibrew A/S. Aktietilbagekøbsprogrammet blev afviklet i henhold til "Safe Harbour"-metoden og blev afsluttet den 31. oktober 2019 efter et tilbagekøb af 790.000 egne aktier til en markedsværdi på i alt DKK 400 mio.

Under dette program samt programmet, der blev sat i gang i 2018, tilbagekøbte Royal Unibrew i 2019 860.112 egne aktier til en markedsværdi på DKK 433 mio.

På Royal Unibrews årlige generalforsamling i april 2019 blev det besluttet at nedsætte kapitalen med nominelt DKK 1,8 mio., og efterfølgende blev 900.000 aktier annulleret. Pr. 31. december 2019 udgjorde Royal Unibrews beholdning af egne aktier 883.509, hvoraf 87.727 forventes anvendt til aktiebaseret vederlag til direktionen, mens 750.000 af den resterende aktiebeholdning forventes annulleret efter den årlige generalforsamling i april 2020.



**Resultatoppgørelse**

	2019	2018	Ændring, %	Q4 2019	Q4 2018	Ændring, %
Afsætning (t.h.l.)	11.024	10.805	2,0%	2.534	2.404	5,4%
Nettoomsætning (DKK mio.)	7.692	7.298	5,4%	1.788	1.674	6,8%
Bruttoresultat (DKK mio.)	4.081	3.827	6,6%	908	836	8,6%

Afsætningen i 2019 blev på 11 mio. hl drikkevarer, hvilket er 2% mere end i 2018. De tilkøbte virksomheder bidrog positivt med 3%, og organisk faldt afsætningen derfor med 1%, hvilket især skyldes den lavere kampagne-aktivitet i Finland og det normale vejr i 2. og 3. kvartal sammenlignet med det gode vejr i 2018.

Nettoomsætningen steg i 2019 med 5% og udgjorde DKK 7.692 mio. (heraf udgjorde drikkevarer DKK 7.573 mio.) sammenlignet med DKK 7.298 mio. i 2018 (heraf udgjorde drikkevarer DKK 7.189 mio.). De tilkøbte virksomheder bidrog med en stigning i nettoomsætningen på 4% (4. kvartal: 1%), mens den organiske vækst blev på 1% (4. kvartal: 6%). I forhold til 2018 steg den gennemsnitlige salgpris pr. volumenenhed i 2019 med 3%, hvilket skyldes et generelt bedre produkt- og markedsmiks.

Bruttoresultatet for 2019 blev DKK 254 mio. højere end i 2018 og udgjorde DKK 4.081 mio. svarende til en stigning på 7% (4. kvartal: 9%). Bruttoavancen blev 0,6 procentpoint højere end i 2018 (4. kvartal: 0,7pp) og udgjorde 53,0% sammenlignet med 52,4% i 2018. Bruttoresultat pr. volumenenhed blev 4% højere (4. kvartal: 3%) end i 2018 og var positivt påvirket af vores fokus på premiumisation samt det ændrede markedsmiks.

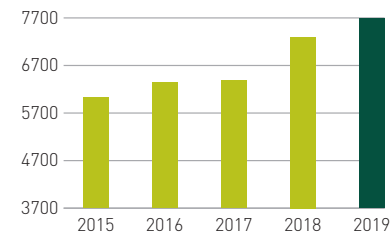
	2019	2018	Ændring, %	Q4 2019	Q4 2018	Ændring, %
Salgs- og distributionsomkostninger (DKK mio.)	2.262	2.167	4,4%	541	512	5,7%
Administrationsomkostninger (DKK mio.)	349	320	9,1%	100	77	29,9%

Salgs- og distributionsomkostningerne i 2019 var DKK 95 mio. højere end i 2018 og udgjorde DKK 2.262 mio. sammenlignet med DKK 2.167 mio. i 2018. DKK 94 mio. relaterer sig til virksomhedskøbene. Som planlagt var både salgs- og marketingomkostningerne i 2019 højere som følge af en række vækstinitiativer og investeringer i den eksisterende forretning.

Administrationsomkostningerne i 2019 var DKK 29 mio. højere end i 2018 og udgjorde DKK 349 mio. sammenlignet med DKK 320 mio. i 2018. DKK 17 mio. relaterer sig til virksomhedsopkøbene. Stigningen i omkostningerne relaterer sig blandt andet til investeringer i digitale løsninger og kapacitetsudvidelser.

**NETTOOMSÆTNING**

(DKK mio.)





	2019	2018	Ændring, %	Q4 2019	Q4 2018	Ændring, %
EBITDA (DKK mio.)	1.814	1.673	8,4%	361	330	9,4%
EBIT (DKK mio.)	1.469	1.339	9,7%	267	247	8,1%
Nettorenteudgifter	-36	-31	16,1%	-9	-10	-10,0%
Resultat efter skat af associerede virksomheder	25	20	25%	9	11	-18,0%

Resultatet før renter, skat, afskrivning og amortisering (EBITDA) steg i 2019 med DKK 141 mio. og udgjorde DKK 1.814 mio. sammenlignet med DKK 1.673 mio. i 2018. I 4. kvartal steg EBITDA med DKK 31 mio. sammenlignet med samme periode i 2018. EBIT i 2019 udgjorde DKK 1.469 mio., hvilket er DKK 130 mio. mere end i 2018. Den positive udvikling i både EBITDA og EBIT skyldes primært den positive udvikling i segmenterne i Vesteuropa og Baltic Sea, mens EBIT i segmentet International var negativt påvirket med DKK 7 mio. relateret til nedskrivning af immaterielle rettigheder. EBIT-marginen i 2019 steg med 0,7 procentpoint til 19,1% (2018: 18,4%). Et bedre produkt- og markedsmiks var hovedårsagen til den højere EBIT-margin.

Nettorenteudgifter udgjorde i 2019 i alt DKK 36 mio. og var dermed DKK 5 mio. højere end i 2018. Renteudgifter udgjorde en nettoomkostning på DKK 41 mio. sammenlignet med DKK 36 mio. i 2018. De højere renteudgifter skyldtes den højere rentebærende gæld som følge af virksomhedsopkøbene.

	2019	2018	Ændring, %	Q4 2019	Q4 2018	Ændring, %
Resultat før skat (DKK mio.)	1.458	1.328	9,8%	267	248	7,7%
Skat af resultat (DKK mio.)	318	288	10,4%	45	60	-25,0%
Årets resultat (DKK mio.)	1.140	1.040	9,6%	222	188	18,1%
Resultat pr. aktie (DKK)	23,0	20,6	11,7%	4,3	3,7	16,2%

Resultatet før skat steg i 2019 med DKK 130 mio. i forhold til 2018 og udgjorde DKK 1.458 mio. sammenlignet med DKK 1.328 mio. i 2018, svarende til en stigning på 10%.

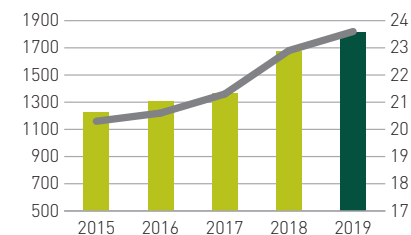
Skat af resultatet i 2019 udgjorde en udgift på DKK 318 mio. og svarer til en skatteprocent på 21,8% af resultatet eksklusive resultat efter skat af associerede virksomheder. Det er 0,7 procentpoint lavere end forventet.

Årets resultat blev på DKK 1.140 mio., hvilket er DKK 100 mio. over resultatet for 2018, svarende til en stigning på 10%.

Resultatet pr. aktie steg i 2019 til DKK 23,0 sammenlignet med 20,6 i 2018, svarende til en stigning på 12%.

#### EBITDA OG EBITDA-MARGIN

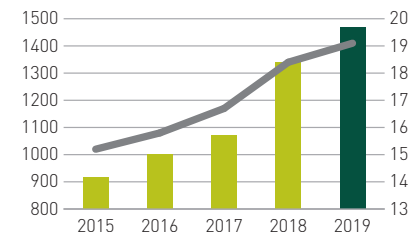
(DKK mio.) (%)



■ EBITDA — EBITDA margin

#### EBIT OG EBIT-MARGIN

(DKK mio.) (%)



■ EBIT — EBIT margin

Moderselskabets resultat for 2019 blev på DKK 1.074 mio. sammenlignet med DKK 899 mio. i 2018. Udbytteindtægter fra dattervirksomheder og associerede virksomheder udgjorde DKK 559 mio. sammenlignet med DKK 379 mio. i 2018.

### Balance

Royal Unibrews balance udgjorde pr. 31 december 2019 DKK 8.493 mio., hvilket er DKK 431 mio. mere end pr. 31 december 2018. DKK 500 mio. af stigningen skyldes køb af virksomheder, mens den organiske udvikling medførte et fald på DKK 69 mio., hvoraf DKK 65 mio. skyldes amortisering og afskrivning af anlægsaktiver, der overstiger investeringer. Omsætningsaktiverne faldt med DKK 4 mio., hvilket kan henføres til et fald i likviditeten på DKK 73 mio., mens tilgodehavender steg med DKK 69 mio.

Den investerede kapital steg med DKK 376 mio. i 2019, hvoraf DKK 372 mio. relaterer sig til tilkøb af virksomheder. ROIC eksklusiv goodwill beregnet på basis af en løbende 12-måneders periode faldt med 3 procentpoint til 30% i 2019, og ROIC inklusive goodwill faldt med 2 procentpoint til 19%. Den primære årsag til faldet i ROIC er, at EBIT relateret til køb af virksomhederne ikke indgår i hele perioden. Endvidere har de tilkøbte virksomheder endnu ikke leveret det samme afkast som den underliggende forretning.

I forhold til 31. december 2018 steg egenkapitalandelen med 1 procentpoint i 2019 og udgjorde 37% sammenlignet med 36% i slutningen af 2018.

Ved udgangen af december 2019 udgjorde egenkapitalen DKK 3.106 mio. sammenlignet med DKK 2.908 mio. ved udgangen af 2018. Stigningen på DKK 198 mio. var sammensat af den positive totalindkomst på DKK 1.157 mio. (2018: DKK 1.037 mio.), DKK 2 mio. fra en kapitaltilførsel fra minoritetsaktionærer i Nohrlund og DKK 10 mio. (2018: DKK 8 mio.) svarende til værdien af den aktiebaserede aflønning af direktionen og skat heraf, mens der, som planlagt, fragik DKK 971 mio.

(2018: DKK 935 mio.) til udlodning til aktionærer i form af udbytte og aktietilbagekøb. Totalindkomsten består af årets resultat på DKK 1.140 mio. plus DKK 7 mio. vedrørende positive valutakursreguleringer og en positiv udvikling på DKK 10 mio. i værdien efter skat af sikringsinstrumenter.

Den nettorentebærende gæld i 2019 steg med DKK 183 mio. og udgjorde DKK 2.705 mio. pr. 31 december 2019 sammenlignet med DKK 2.522 mio. ved udgangen af 2018. Stigningen i den nettorentebærende gæld var som forventet og var sammensat af det positive frie cash flow på DKK 1.159 mio. med fradrag af udlodning til aktionærer på DKK 971 mio., prisen for de tilkøbte virksomheder på DKK 365 mio. og DKK 6 mio., som relaterede sig til investeringer i anlægsaktiver med fradrag af indtægterne fra minoritetsaktionærer. Den nettorentebærende gæld i forhold til EBITDA (på basis af løbende 12 måneder) udgjorde 1,5x (2018: 1,5x).

Pengebindingen i arbejdskapital var negativ, DKK -671 mio., ved udgangen af december 2019 i forhold til DKK -748 mio. ved udgangen af 2018. Faldet i arbejdskapitalen skyldes især stigende tilgodehavender som følge af, at vi har bevæget os ind på nye markeder, der har tradition for længere betalingsfrister sammenlignet med de eksisterende markeder. Pengebindingen i arbejdskapital steg således med DKK 77 mio. i 2019 (2018: stigning med DKK 209 mio.), hvoraf DKK 15 mio. relaterer sig til virksomhedsopkøbene.

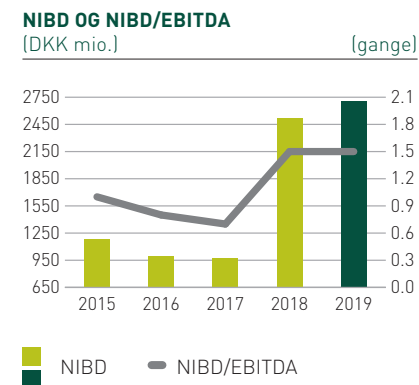
Pengebindingen i varebeholdninger, tilgodehavender fra salg og leverandørgæld steg med DKK 55 mio. (2018: stigning på DKK 225 mio. primært grundet afslutning af kampagneaktivitet), hvoraf DKK 20 mio. kunne henføres til køb af virksomheder. Pengebindingen i de øvrige dele af arbejdskapitalen faldt med DKK 23 mio. (2018: fald på DKK 16 mio.).

### Pengestrømsopgørelse

Pengestrømmen fra driftsaktiviteter var i 2019 på DKK 1.403 mio. (2018: DKK 1.214 mio.) og består af periodens resultat

reguleret for ikke-likvide driftsposter på DKK 1.820 mio. (2018: DKK 1.681 mio.), en negativ arbejdskapitalsrelateret pengestrøm på DKK 43 mio. (2018: negativ med DKK 185 mio.), betaling af renter på DKK 36 mio. (2018: DKK 31 mio.) og skattebetalinger på DKK 338 mio. (2018: DKK 251 mio.). Stigningen i tilgodehavender blev kun delvist kompenseret af faldet i varebeholdninger og gæld, hvilket medførte den negative effekt på DKK 43 mio. relateret til udviklingen i arbejdskapitalen.

Det frie cash flow i 2019 udgjorde DKK 1.159 mio., hvilket var en stigning på DKK 217 mio. sammenlignet med 2018. Pengestrømmen fra driftsaktiviteter og udbytte fra associerede virksomheder steg med DKK 192 mio. sammenlignet med 2018, mens investeringer i langfristede materielle aktiver faldt med DKK 25 mio., bestående af DKK 23 mio. højere bruttoinvesteringer og DKK 48 mio. højere indtjening fra salg af aktiver. Det frie cash flow er i højere grad end normalt blevet påvirket positivt af blandt andet salg af aktiver. Det normaliserede niveau i 2019 er således lige over DKK 1.100 mio.





# Samfunds- ansvar



# Samfundsansvar

**I Royal Unibrew er det vores mål at drive vores forretning på en etisk, ansvarlig og bæredygtig måde – og vi ønsker at begrænse vores påvirkning af miljøet samt at bidrage positivt til vores lokal-samfund og samfundet iøvrigt.**

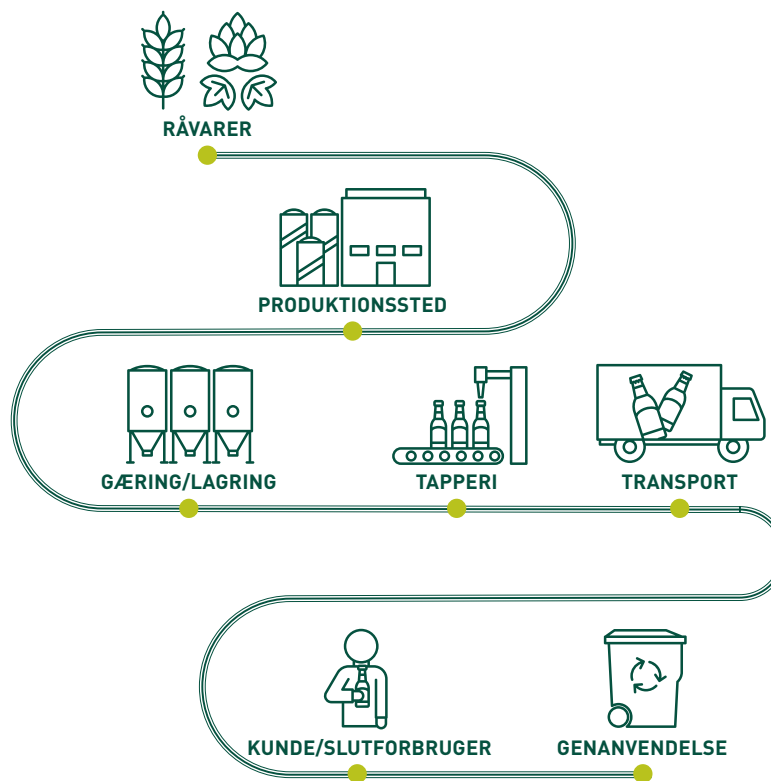
I løbet af 2019 intensiverede vi vores indsats på CSR-området, og vi har opnået en større gennemsigtighed i vores arbejde med samfundsansvar. Desuden har vi formuleret en række nye, ambitiøse, kortsigtede mål for vores videre arbejde inden for dette felt. Vi fortsatte også arbejdet med at opbygge platformen for vores langsigtede strategi for bæredygtighed – og som et led i denne proces planlægger vi i løbet af 2020 at præsentere flere, mere langsigtede mål.

Royal Unibrew er et stærkt, regionalt bryggeri, der har lokale rødder, både hvad angår produktionsfaciliteter, medarbejdere, indkøb af materialer og tjenesteydelser. Vores ambition er at levere populære brands, som folk har tillid til. Derfor har vi altid bestræbt os på at bidrage positivt til udviklingen i i lokalområdet, og på at begrænse vores påvirkning af miljøet. Samtidigt bestræber vi os på at skabe gode og sikre arbejdsforhold for vores medarbejdere og på at levere produkter af høj kvalitet til forbrugerne.

Vi er også opmærksomme på, at det at være en regional virksomhed, som opererer på globale markeder, betyder, at der er behov for en løbende styrkelse af vores indsats og en udvidelse af vores indsats inden for bæredygtighed, så den omfatter hele vores værdikæde på tværs af vores markeder.

Royal Unibrew vil drive de nødvendige forbedringer gennem innovation, operationel excellence og gennem partnerskaber med repræsentanter fra vores forsyningskæde.

## ROYAL UNIBREWS VÆRDIKÆDE/PROCESFORLØB



*“I 2019 tilsluttede vi os FN’s Global Compact – og det er et klart udtryk for vores mål om at påtage os ansvar og sikre fortsat fremskridt. I 2020 vil vi integrere bæredygtighed mere specifikt i vores forretningsstrategi.”*

### Tilslutning til FN's Global Compact og FN's Verdensmål

Vi har i 2019 fortsat vores arbejde med at skabe en mere vel-defineret og gennemsigtig ramme for vores arbejde med CSR (Corporate Social Responsibility) - samfundsansvar.

Baseret på væsentlighedsvurderingen fra 2018 og under hensyntagen til vores forretning fastlagde vi i 2019 de mål blandt FNs 17 verdensmål, der er mest relevante for os at fokusere på.

Som planlagt besluttede vi endvidere at tilslutte os FN's Global Compact for yderligere at understrege, at vi anerkender vores ansvar og forpligtelser i forhold til CSR – og løbende bestræber os på at forbedre vores indsats i overensstemmelse med FN's Global Compact's 10 principper vedrørende menneskerettigheder, sociale forhold, arbejdstagerrettigheder, miljø og klima samt bekæmpelse af bestikkelse og korruption.

De 10 principper i FN's Global Compact indgår som en integreret del i vores mål og initiativer, og for at sikre løbende forbedringer har vi fastsat en række kortsigtede mål for 2022. Det er blot starten på vores udvikling af mere systematik, dokumentation og data. Vores kortsigtede mål er delt i fire områder: Forbrugere, miljø, mennesker, herunder medarbejdere, og forretningsintegritet. Gennem et systematiseret arbejde inden for disse rammer og via løbende rapportering om vores arbejde, er det vores mål kontinuerligt at forbedre vores performance.

### FN'S MÅL FOR BÆREDYGTIG UDVIKLING

Vi anvender de 17 verdensmål som en ramme for fastlæggelsen af målene for Royal Unibrew og for den løbende rapportering af fremskridtene på de enkelte områder. Vi har valgt at have særligt fokus på følgende mål:



**SDG 3:** Sundhed og trivsel

**SDG 6:** Rent vand og sanitet

**SDG 7:** Bæredygtig energi

**SDG 8:** Anstændige jobs og økonomisk vækst


**SDG 12:** Ansvarligt forbrug og produktion

**SDG 13:** Klimaindsats

**SDG 16:** Fred, retfærdighed og stærke institutioner

## VORES MÅL OG VERDENSMÅLENE

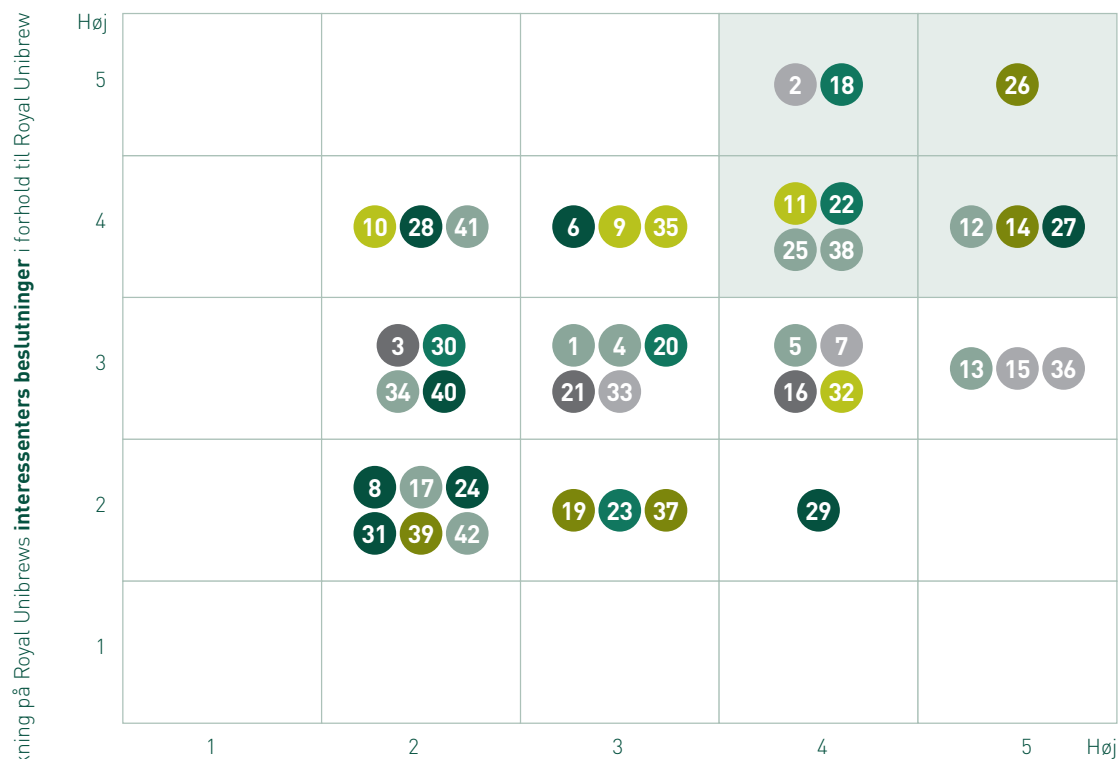
De 10 topprioriteter, der blev fastlagt i forbindelse med væsentlighedsvurderingen fra 2018, herunder forbrugerinteresser, emballage, transport, driftseffektivitet samt medarbejdertilfredshed og -trivsel, danner rammen for vores mål og initiativer. De vil blive udmøntet i konkrete handlingsplaner i tråd med flere af de 17 verdensmål.

	<b>Forbrugere</b> Sundhed og trivsel	<b>Miljø</b> Forbedringer i hele værdikæden	<b>Mennesker</b> Trivsel, udvikling og engagement	<b>Forretningsintegritet</b> Retfærdig og ansvarlig
<b>Mål for 2020-2022</b>	<p>Tilbyde et bredt og varieret udvalg af produkter.</p> <p>Lancering af nye sukker-/alkoholfrie produkter eller produkter med lavt indhold af sukker/alkohol eller som minimum skabe en balance mellem almindelige og ikke-alkoholiske/ikke-sukkerholdige drikkevarer eller drikkevarer med lavt indhold af alkohol eller sukker.</p> <p>Forøgelse af antallet af produktvarianter inden for kategorierne øl, cider og RTD (ready-to-drink).</p>	<p>Udskiftning af traditionelt emballagemateriale med genanvendeligt materiale, når det er muligt</p> <p>Opbakning til retursystemer</p> <p>Reduktion af CO<sub>2</sub>-udledning fra produktionen gennem konkrete, godkendte projekter</p> <p>Reduktion af CO<sub>2</sub>-udledning gennem elektrificering af gaffeltrucks, lejede biler, varebiler og lastbiler</p> <p>Reduktion af mængden af emballageaffald i Nord- og Sydamerika, Afrika og Asien</p> <p>Reduktion af vand- og materialeforbrug gennem cirkulære initiativer</p>	<p>Reduktion i antallet af arbejdsulykker</p> <p>Styrkelse af kommunikation, ledelsesengagement og adfærdsbaseret sikkerhed</p>	<p>Som minimum sikre overholdelse af gældende lovkraav og andre regulativer</p>
<b>SDGs</b>		   		 
	<b>Væsentlighedsvurdering</b>			<b>Forudsætning</b>



### OVERBLIK OVER CSR-VÆSENTLIGHED I ROYAL UNIBREW

I væsentlighedsvurderingen i 2018 identificerede og prioriterede vi 42 væsentlige områder baseret på vore interessenters forventninger og påvirkninger af Royal Unibrew. Top 10 prioriteter relaterer sig til forbrugeradfærd, miljø og klima, medarbejdertilfredshed og trivsel samt kommunikation.



**Påvirkninger:** Økonomisk, miljømæssigt og samfundsmæssigt (for Royal Unibrew og det omgivende samfund)

- |                |                                 |                            |
|----------------|---------------------------------|----------------------------|
| ● Samfund      | ● Kunder, forbrugere, produkter | ● Leverandører             |
| ● Medarbejdere | ● Organisation, etik, adfærd    | ● Ledelse og kommunikation |
| ● Miljø        |                                 |                            |
- 
- |   |                                     |  |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 Genanvendelse/genbrug af materialer og affaldsprodukter | 15 CSR-mål i incitamentsberegninger | 31 Inklusion   |
| 2 Formidling af CSR-resultater                            | 16 Ansvarlig indkøbsstyring         | 32 Bæredygtighed som led i beslutningsprocesser      |
| 3 Lokal sourcing  | 17 Miljøbelastning                  | 33 CSR-samarbejder                                   |
| 4 Vandforbrug   | 18 Arbejdsmiljø                     | 34 Vandudledning                                     |
| 5 Svind   | 19 CSR hos salgsrepræsentanter      | 35 Etisk regelsæt (Code of Conduct)                  |
| 6 Skattemæssig adfærd                                     | 20 Medarbejderkompetenceudvikling   | 36 Bæredygtighedsstyring                             |
| 7 Ansvarlig kommunikation                                 | 21 Bæredygtighedskrav til materiel  | 37 Fødevarspild                                      |
| 8 Deltagelse i den offentlige debat om CSR                | 22 Medarbejdertilfredshed           | 38 Overordnede miljømæssige produktionsoptimeringer  |
| 9 Menneskerettigheder i forretningslivet                  | 23 Farlige stoffer                  | 39 CSR hos kunderne                                  |
| 10 Dialog med interessenterne                             | 24 Engagement i lokalsamfundet      | 40 Bæredygtigt landbrug                              |
| 11 Korruptionsbekæmpelse                                  | 25 Klimapåvirkninger                | 41 Direkte involvering i vedvarende energiproduktion |
| 12 Emballagefodaftryk                                     | 26 Kundernes CSR-fokus              | 42 Skovødelæggelse og bevarelse af naturressourcer   |
| 13 Energiforbrug  | 27 Transport og logistik            |  |
| 14 Forbrugernes sundhed og trivsel                        | 28 Praktikanter og studerende       |  |
|   | 29 Datasikkerhed                    |  |
|   | 30 Ligestilling og diversitet       |  |

### Bæredygtighedsstrategi klar i 2020

På baggrund af væsentlighedsvurderingen fra 2018 og de initiativer, vi tog i 2019, har vi nu etableret en platform for vores videre arbejde med bæredygtighed. I 2020 vil vi integrere bæredygtighed mere eksplicit i vores forretningsstrategi.

Vi er meget bevidste om, at selvom det er nødvendigt for Royal Unibrew at have et langsigtet perspektiv (2030) på den globale udvikling samt de potentielle negative påvirkninger og andre risici, er det afgørende for vores fortsatte fremdrift og performance, at vi også definerer kortsigtede mål - og at vi løbende følger op på resultatet af vores indsats. I den forbindelse er vores værdier og virksomhedskultur sammen med vores politikker, procedurer, kompetencer og forretnings-set-up vigtige elementer på rejsen mod øget bæredygtighed.

De kortsigtede mål, som vi har defineret for perioden 2020 til 2022, falder inden for særligt udvalgte områder som f.eks. alkohol- og sukkerindhold i nye produkter, CO<sub>2</sub>-udledning fra aktiviteter "inden for vores eget hegn", emballage og emballageaffald samt arbejdsulykker.

### Større ansvarlighed og mere åbenhed

Vores tilslutning til FN's Global Compact var startskuddet til en yderligere formalisering af vores indsats på CSR-området, herunder at sikre mere åbenhed omkring vores politikker, systemer og due diligence-processer.

Fastlæggelsen af en klar regnskabspraksis for de enkelte CSR- og bæredygtighedsindikatorer, der danner grundlag for åbenhed og ekstern revision, har været en integreret del af

denne proces. Som udgangspunkt for den løbende måling af udviklingen i indikatorerne har vi - i overensstemmelse med tidsplanen for de internationale og nationale aftaler om klima og industripraksis - valgt 2015 som basisår. Den endelige definition af de specifikke indikatorer og målemetoder er stadig i gang. Valget af indikatorer og vores kommunikation af udviklingen i disse vil blive yderligere tilpasset i de kommende år.

I forhold til vores interessenter tilstræber vi at have en afbalanceret tilgang ved både at offentliggøre de potentielle risici, der er for vores forretning og hvordan vi løser dem, men også ved at fokusere på de muligheder, der er for Royal Unibrew; kommercielt, i egenskab af betroet partner i lokalsamfundet og ikke mindst som en fantastisk arbejdsplads.

Vi har udarbejdet politikker og procedurer, der skal sikre en minimering af risici samt sikre vores handlefrihed. I den forbindelse er overholdelse af lovkrav og andre krav, herunder vores etiske politik, afgørende. Potentielle risici kunne være relateret til fødevarer sikkerhed for vores produkter, arbejdsulykker, overtrædelse af menneskerettighederne et sted i værdikæden eller manglende evne eller mulighed for at tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere, hvilket ville kunne stå i vejen for den videre udvikling af Royal Unibrew. De vigtigste risikofaktorer i forhold til vores miljøaftryk er mangel på adgang til genanvendt pakkemateriale, mangel på velfungerende affalds- og genbrugssystemer, utilsigtede udledninger eller ineffektive processer.

For detaljerede mål se Annual Report 2019, side 68.

### GOVERNANCE

---

CSR-aktiviteterne, herunder vores CSR-mål, er forankret i bestyrelsen, som fastlægger rammerne for koncernens strategi, mål og politikker sammen med direktionen (Executive management) Målene er aftalt med og udmøntes gennem vores Growth Leadership Team

