



Uddrag af Årsrapport

2018

Indhold

Royal Unibrew i hovedtræk

Royal Unibrew kort fortalt	4
Resultater i 2018 og forventninger til 2019	5
Hoved- og nøgletal	6
Brev fra CEO	7

Strategi og mål

Strategi	11
Markedsforventninger	12
Fire virksomhedskøb over de seneste 15 måneder udvider vores produktsortiment	13
Forbrugertrends – jagten på det gode liv	14
Tæt på forbrugerne	15
Øget digitalisering i samarbejdet med vores kunder	16
Finansielle mål, kapitalstruktur og udlodningspolitik	17
Forventninger til 2019	18

Performance

Regnskabsberetning	21
--------------------	----

Samfundsansvar (CSR)

Corporate Social Responsibility	25
---------------------------------	----

Udsagn om fremtiden

Dette uddrag af årsrapporten for 2018 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 2018 er udarbejdet på engelsk. I tilfælde af uoverensstemmelser mellem Uddrag af Årsrapport 2018 og Annual Report 2018 har Annual Report 2018 forrang.



Royal Unibrew i hovedtræk

Royal Unibrew kort fortalt

Royal Unibrew er en ledende regional drikkevarevirksomhed på en række markeder – primært i Nordeuropa, Italien, Frankrig og på de internationale markeder for maldrikke.

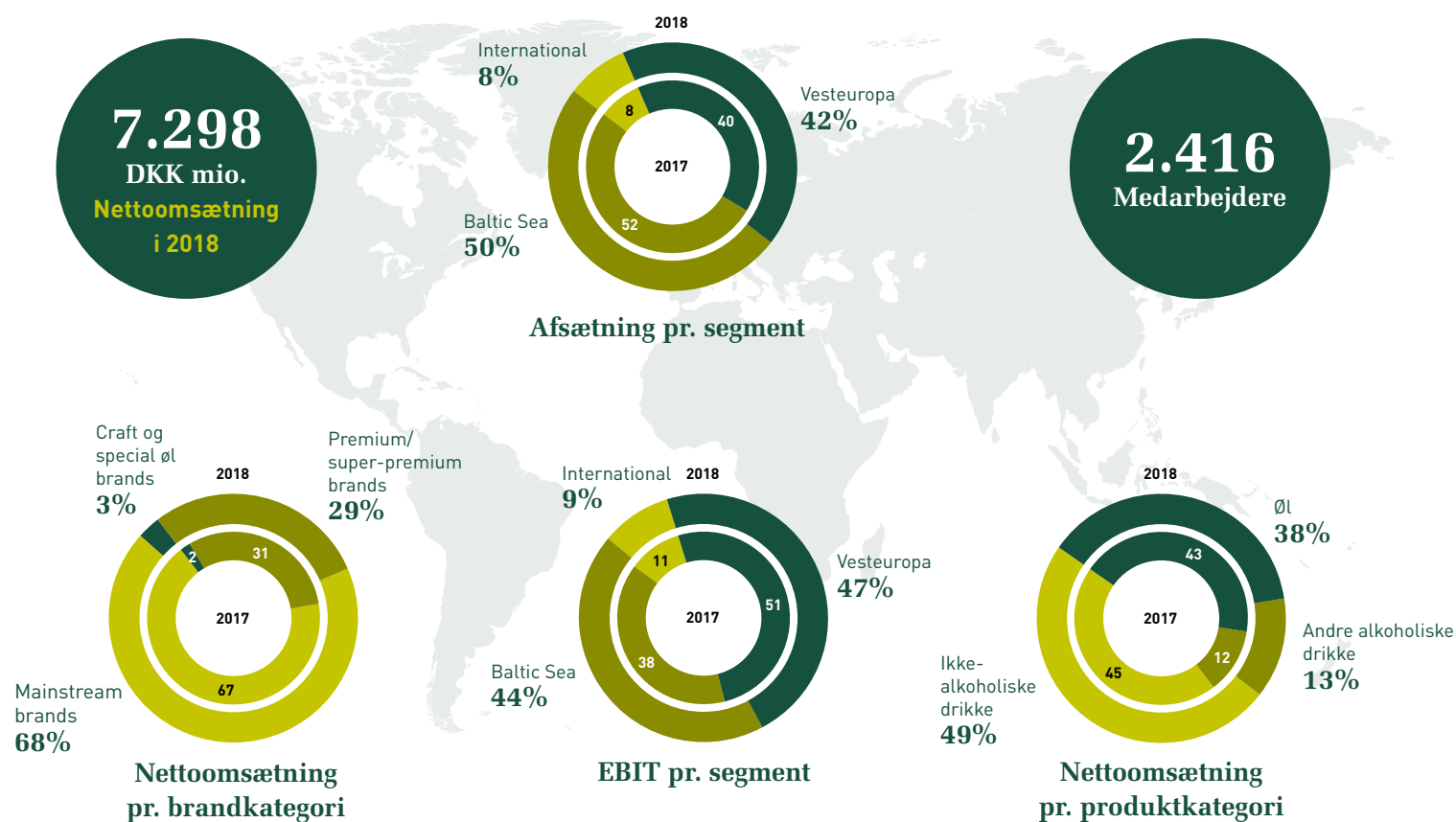
Vi producerer, markedsfører, sælger og distribuerer kvalitetsdrikkevarer, og vi har fokus på brandede produkter inden for øl, malt- og læskedrikke samt cider og long drinks.

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

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

Baseret på løbende udvikling og innovative tiltag er det vores mål at imødekomme forbrugernes efterspørgsel på kvalitetsdrikkevarer.

Ud over vores egne brands udbyder vi licensbaserede 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 udenfor Danmark, Finland, Italien, Frankrig og de baltiske lande. Salg udenfor Italien, de baltiske lande og Frankrig fra Terme di Crodo og Lorina er medtaget i segmentet

Resultater i 2018 og forventninger til 2019

Royal Unibrew opnåede de bedste resultater nogensinde baseret på en målrettet eksekvering og en historisk varm sommer i 2018

Udviklingen i 2018

- Vækst i nettoomsætning på 14%
- Solid organisk forbedring af topline (9%) og forbedring af topline fra akquisitioner (5%)
- Markedsandelene steg generelt
- Såvel EBITDA-margin som EBIT-margin steg
- Resultat pr. aktie steg fra DKK 16,00 til DKK 20,60 (+29%)
- Forventet udlodning til aktionærer på DKK 950 mio. (2017: DKK 870 mio.) fordelt på:
 - Udbytte på DKK 10,80 aktie (2017: DKK 8,90)
 - Nyt aktietilbagekøbsprogram på DKK 400 mio. (2017: DKK 400 mio.)
- Tre akquisitioner gennemført
- Royal Unibrew opretholder sin strategiske fleksibilitet

Forventninger til 2019

DKK mio.	Outlook 2019	Realiseret 2018	Realiseret 2017
Nettoomsætning	7.400-7.650	7.298	6.384
EBIT	1.340-1.465	1.339	1.069

+14%

STEG NETTOOMSÆTNINGEN I 2018 OG BLEV PÅ DKK 7.298 MIO.

+25%

STEG EBIT I 2018 OG BLEV PÅ DKK 1.339 MIO.

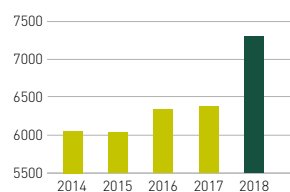
+23%

STEG EBITDA I 2018 OG BLEV PÅ DKK 1.673 MIO.

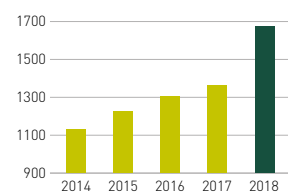
18,4%

BLEV EBIT-MARGIN I 2018 OG STEG MED 1,7 PROCENTPOINT.

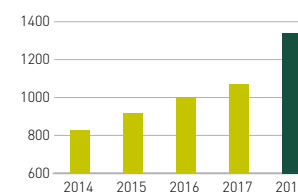
NETTOOMSÆTNING
(DKK mio.)



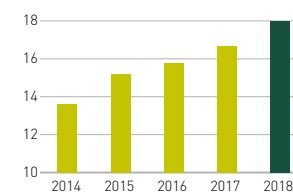
EBITDA
(DKK mio.)



EBIT
(DKK mio.)



EBIT-MARGIN
(%)



Hoved- og nøgletal

	2018	2017	2016	2015	2014
Volumen (mio. hl)	10,8	9,9	9,9	9,3	9,2
RESULTATOPGØRELSE (DKK MIO.)					
Nettoomsætning	7.298	6.384	6.340	6.032	6.056
EBITDA	1.673	1.362	1.306	1.225	1.130
<i>EBITDA margin [%]</i>	22,9	21,3	20,6	20,3	18,7
Resultat før finansielle poster (EBIT)	1.339	1.069	1.001	917	826
<i>EBIT margin [%]</i>	18,4	16,7	15,8	15,2	13,6
Resultat efter skat af associerede virksomheder	20	18	28	31	35
Finansielle indtægter og omkostninger i øvrigt, netto	-31	-31	-31	-46	-60
Resultat før skat	1.328	1.056	998	902	801
Årets resultat	1.040	831	784	711	624
Moderselskabets aktionærers andel af årets resultat	1.041	831	784	711	624
BALANCE (DKK MIO.)					
Langfristede aktiver	6.775	5.121	5.180	5.505	5.664
Aktiver i alt	8.062	6.778	6.076	6.748	7.024
Egenkapital	2.908	2.814	2.911	2.935	2.818
Netto rentebærende gæld	2.522	975	991	1.184	1.553
Nettoarbejds kapital	-748	-957	-881	-990	-814
Investeret kapital	5.835	4.030	4.111	4.347	4.650
PENGESTRØMME (DKK MIO.)					
Driftsaktivitet	1.214	1.168	985	1.160	895
Investeringsaktivitet	-1.622	-218	38	-123	-69
Frit cashflow	942	950	1.022	1.032	824
AKTIERELATEREDE NØGLETAL (DKK)					
Antal aktier	51,0	52,7	54,1	55,5	55,5
Resultat pr. aktie (EPS)	20,6	16,0	14,7	13,0	11,3
Udvandet resultat pr. aktie	20,6	16,0	14,6	12,9	11,2
Frit cashflow pr. aktie	18,7	17,8	18,7	18,6	14,9
Udbytte pr. aktie	10,80	8,90	8,15	7,20	6,8
Kurs ultimo pr. Aktie	449,0	371,8	272,6	280,1	217,4

	2018	2017	2016	2015	2014
MEDARBEJDERE					
Gennemsnitligt antal medarbejdere	2.416	2.299	2.350	2.314	2.374
FINANSIELLE NØGLETAL (%)					
Afkast på investeret kapital inklusive goodwill (ROIC)	21	21	18	16	13
Afkast på investeret kapital eksklusive goodwill (ROIC)	33	32	28	23	19
Frit cashflow i procent af nettoomsætning	13	15	16	17	14
Cash conversion	91	114	130	145	132
Netto rentebærende gæld/EBITDA (gange)	1,5	0,7	0,8	1,0	1,4
Egenkapitalandel	36	42	48	43	40
Egenkapitalforrentning (ROE)	36	29	27	25	25
Udlodningsprocent (DPR)	53	56	56	56	60

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

Implementeringen af IFRS 16 (leasing) er sket ved anvendelse af den modificerede retrospektive metode, hvorfor hoved- og nøgletal for 2018 ikke er sammenlignelige med de for perioden 2014-2017 oplyste.

En velfunderet strategi kombineret med målrettet eksekvering og godt vejr medfører fortsat vækst og forbedring af de økonomiske resultater

I 2018 var der fortsat god fremgang i Royal Unibrews forretning med en betydelig vækst i både nettoomsætning og indtjening – og vi opnåede det bedste resultat nogensinde. Resultatet er nået på baggrund af solid organisk vækst i alle markeder, de akquisitioner, der blev foretaget i det forløbne år samt en historisk varm sommer i Nordeuropa. Som følge af denne resultatfremgang og forventninger til det fremtidige indtjeningspotentiale hæves målet for EBIT-marginen fra omkring 17 % til 18-19 %. Samtidig igangsættes der et aktietilbagekøbsprogram for 2019 på op til DKK 400 mio., og der foreslås udloddet et ordinært udbytte på DKK 10,80 pr. aktie (2017: DKK 8,90).

2018 har været endnu et rigtigt godt og begivenhedsrigt år for Royal Unibrew. Samlet set har vi på vores markeder solgt og leveret 10,8 mio. hl drikkevarer til millioner af forbrugere, som har kunnet nyde vores produkter fra mere end 300.000 udsalgssteder, og vi har solgt produkter svarende til en værdi af DKK 7.298 mio. Vores 2.416 dedikerede medarbejdere har i godt samarbejde sikret et serviceniveau på op til 99,7 %, og der er introduceret et meget stort antal nye produkter og varianter på vores markeder.



Nettoomsætningen steg med 14 % i forhold til 2017, mens EBITDA steg med DKK 311 mio. og udgjorde 22,9 % af nettoomsætningen. På den baggrund foreslås der en udbyttestigning på 21 % i forhold til året før.

De primære årsager til de stærke resultater i 2018 har været:

- Organisk vækst på 9 % i vores kerneforretning understøttet af ekstraordinært godt sommervejr i Norden
- Fremgang for mange af vores lokale brands i de enkelte regioner
- Effektiv eksekvering i alle salgskanaler i samarbejde med vores gode kunder
- Forbrugernes vurdering af os som "best-in-class" i forhold til vores høje grad af innovation
- Fortsat forbedring af effektiviteten i vores produktion
- De første resultater af de nye akquisitioner

Det ekstraordinære sommervejr i Nordeuropa satte ekstra skub i Royal Unibrews fremgang, men vores indsats og aktiviteter i vores eksisterende portefølje i forskellige salgskanaler har også været med til at sikre vækst på de fleste af vores markeder. Desuden har vi – bl.a. på grund af forskydninger på tværs af lande- og salgskanaler – øget vores bruttoavance og EBIT-margin. Som følge af det bedre resultat i 2018 og på baggrund af en vurdering af vores muligheder og planer har vi hævet målet for EBIT-marginen til et interval på 18-19 % for de kommende år. Vi fortsætter samtidig den rekordhøje udlodning til aktionærerne med lanceringen af et nyt aktietilbagekøbsprogram til en værdi op til DKK 400 mio. samt et udbytte for 2018 på DKK 10,8 pr. aktie svarende til en stigning på 21 % i forhold til 2017. Med denne udlodning kan vi bevare den strategiske fleksibilitet med fortsat fokus på omhyggelig planlægning af vores likviditets- og kapitalstruktur.

Kontinuitet i forhold til forbrugere og kunder er vores primære fokus

Ændringer i forbrugsmønstret på drikkevaremarkedet øges dag for dag, og vi er derfor nødt til løbende at tilpasse os de nye ønsker og behov. Forbrugerne eksperimenterer i stigende grad på tværs af kategorier, og kunderne har fokus på afveksling og service. Vi bestræber os på at udnytte disse muligheder blandt andet med nye, digitale løsninger, som øger vores serviceniveau og reaktionstid i forhold til vores kunder, ligesom det giver os indsigt i forbrugernes præferencer og interesser på vores kernemarkeder.

Vi investerer derfor i digitale værktøjer for at forbedre vores interaktion med forbrugere og samarbejdspartnere yderligere.

Lokale drikkevarebrands tættere på lokalområderne

Vores strategi er baseret på en kombination af få internationalt forankrede unikke brands og mange stærke lokale brands med en stærk tilknytning til de lokale forbrugere og deres smag. Heineken, PepsiCo og Terme di Crodo er eksempler på brands med international forankring. Hartwall Original Long drink og Faxe Kondi repræsenterer gode eksempler på anerkendte lokale brands, der bygger på et langvarigt og unikt samarbejde med forbrugere og kunder, som bliver mere og mere fokuserede på regionale og skræddersyede løsninger. Det er vores overbevisning, at disse lokale relationer og positioner udgør en attraktiv platform for nye og innovative smagsvarianter og koncepter.

Sundhed og "godt for dig"

Vi anser forbrugernes øgede opmærksomhed på sundhed som en oplagt mulighed. Vores portefølje af gode, velsmagende drikkevarer med lavt eller intet alkohol-/sukkerindhold giver attraktive alternativer for forbrugere og kunder, som understøttes af delvist egenudviklet teknologi. Lanceringen af Royal Økologisk

2,3 % Let Pilsner, Heineken 0,0 % og Hartwall Jaffa Sokeriton i Finland er gode eksempler på produkter, der imødekommer forbrugernes og kundernes ønsker om sundere produkter.

I takt med forbrugernes, kundernes og myndighedernes ændrede fokus og adfærd, og at de lovgivningsmæssige rammer samtidig tilpasses derefter, ønsker vi at være på forkant og imødekomme behovet for nye tiltag og løbende forbedringer og gøre tingene bedre, hver dag.

Craft- og specialprodukter

Forbrugerne søger i stigende grad særlige og mere autentiske oplevelser, og vi har derfor med succes gradvist udvidet vores portefølje af craft-produkter brygget efter de gamle håndværksmæssige traditioner, som med produktion i mindre målestok skaber unikke smagsoplevelser.

Vores investering i craft-bryggerier kræver høj grad af personlig involvering samt specialeemballage og unikke ingredienser for at kunne imødekomme efterspørgslen efter specialprodukter, som derfor også sælges til højere priser.

De nyligt opkøbte brands Nohrlund og Lorina er også gode eksempler på en unik, craftbaseret og autentisk måde at nå ud til den "nye" forbruger med skræddersyede drikkevarer produceret efter de gamle håndværksmæssige traditioner, som giver en stor smagsoplevelse.

Sikker eksekvering skaber værdi for kunderne

Vejen til forbrugerne går overvejende gennem vores samarbejdspartnere, der spiller en afgørende rolle. At yde support til kunder og samarbejdspartnere ved at levere produkter og service af høj kvalitet, at skabe salgsfremmende oplevelser i salgskanalerne og ved at udvide vores kategorier gennem re-

levant innovation og betydelig tilstedeværelse er en kernekompetence hos vores kundeteams. Et skarpt øje for detaljer og en energisk, handlekraftig indstilling er kendetegnende for vores salgsteams, som sigter mod at være den foretrukne samarbejdspartner for vores loyale forbrugere og kunder. Vi overvåger løbende kvaliteten og effektiviteten af de tiltag, vi iværksætter med fokus på fortsatte forbedringer. Vores nye tap wall, der giver restauranter og barer mulighed for at tilbyde nye, friske og mere forskelligartede produkter, er et fint eksempel på vores evige bestræbelser på at skabe større værdi for vores kunder.

Fortsatte kvalitets- og effektivitetsforbedringer, der også kommer lokalsamfundene til gode

Som nævnt ovenfor bliver drikkevaremarkedet stadig mere komplekst. For at kunne håndtere kompleksiteten og de dermed følgende omkostninger anvender vi nye teknologier kombineret med mere veluddannede og erfarne medarbejdere. Vi arbejder konstant på at opnå et stigende udbytte af den tid, de materialer og den emballage, vi anvender.

I takt med den stigende bekymring om fremtiden arbejder vi på alle fronter sammen med forbrugere og interessenter om at skabe en bæredygtig fremtid. Et eksempel på vores stadig stigende opmærksomhed på bæredygtigheden er den løbende reduktion af svind, energiforbrug og materialeforbrug pr. produktionsenhed. Vi implementerer i samarbejde med vores leverandører løbende nye løsninger baseret på lavere materialeforbrug samt øget brug af genbrugsmateriale og biologisk nedbrydeligt materiale.

Vi ser de første resultater af virksomhedskøbene i 2018

Vi har allerede i løbet af det første års ejerskab foretaget store ændringer for at skabe en ny fremtid for Terme di Crodo i Italien. Vi har gennemført omfattende ændringer i supply chain

og har justeret nogle af vores pris-/emballagestrategier, så de passer bedre til produkterne fra Terme di Crodo – noget der ikke er sket for brandet i en længere periode. Den kommercielle udvikling var afdæmpet i begyndelsen af 2018, men tog lidt mere fart i 4. kvartal.

Mens Terme di Crodo blev overtaget i en carve-out-transaktion – med den deraf følgende kompleksitet – var købet af den craft-baserede, autentiske franske lemonadeproducent Lorina mindre kompleks. Lorina er en virksomhed i vækst, men samtidig en virksomhed, hvor øget vækst har ført til en høj grad af kompleksitet. Derfor fokuserer vi nu på at forenkle processerne og gøre virksomheden klar til kontrolleret vækst.

Godt udgangspunkt for 2019

Vi går ind i 2019 med en solid forretningsplatform, stærke brands og en stærk målsætning om at gennemføre vores strategiske prioriteter, som skal sikre fortsat gode resultater.

Jeg vil gerne takke alle i Royal Unibrew for det store engagement og solide bidrag til vores resultater i 2018. Det er medarbejdernes talent og passion, evnen til at samarbejde og et fleksibelt forbruger- og kundeorienteret mindset, der danner grundlag for de gode resultater.

Jeg vil også gerne sige tak til vores forbrugere, kunder og samarbejdspartnere for deres tillid, samarbejde og involvering og sidst, men ikke mindst tak til vores aktionærer for deres opbakning til Royal Unibrew.

Hans Savonije
President & CEO



Strategi og mål



Strategi

Royal Unibrews overordnede strategi er fortsat at være en stærk regional drikkevarevirksomhed på udvalgte kernemarkeder og på øvrige markeder at etablere og udvikle stærke nichepositioner. Implementeringen af strategien har ført til en kontinuerlig forbedring af indtjeningsevnen, marginer og det frie cash flow.

Den overordnede strategi

Royal Unibrew stræber efter vækst gennem to supplerende strategier:

- 1) At være en stærk drikkevarevirksomhed på vores kernemarkeder og udbyde en bred portefølje, der er relevant for

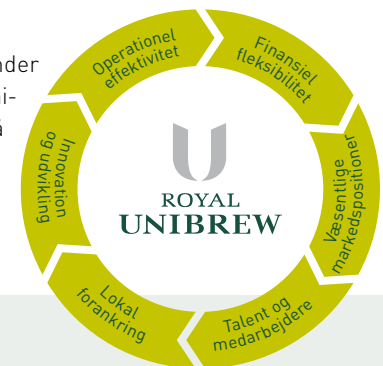
forbrugere og kunder (fx øl, cider, long drinks (RTD), færdigblandede cocktails, læskedrikke, mineralvand og juice).

- 2) At etablere førende og skalérbare nichepositioner gennem en kombination af lokalt forankrede brands og unikke eksportprodukter (fx Ceres, Tempt, Faxe, Vitamalt og de nyligt erhvervede produkter fra Terme di Crodo, Lorina og Nohr-lund).

Med både egne brands og stærke internationale licensbrands er det vores mål at opnå ledende positioner på de markeder eller i de segmenter, hvor vi opererer.

Vi vil i de kommende år øge vores indsats inden for salg og markedsføring for at styrke vores markedsposition på de enkelte markeder yderligere og øge det samlede forretningsomfang i koncernen – og dermed sikre den langsigtede værdi af vores mange brands.

Strategien er udformet under hensyntagen til, at Royal Unibrew driver forretning på forskelligartede markeder, som er præget af forskellige dynamikker.



Hovedelementer i den overordnede strategi

Væsentlige markedspositioner

Fokus på markeder og segmenter, hvor Royal Unibrew har eller kan opnå en væsentlig position

Royal Unibrew fokuserer på at videreudvikle og styrke sin position yderligere på etablerede markeder og i etablerede segmenter, hvor Royal Unibrew enten har en ledende position, som i fx Danmark, Finland og Baltikum eller betydelige og skalérbare nichepositioner, som i fx Italien eller Frankrig og på udvalgte internationale markeder. For mainstream markedspositioner på konsoliderede markeder skal det være muligt at opnå en rolle som ledende aktør for at kunne skabe en attraktiv lønsomhed.

Royal Unibrews kernemarkeder er præget af en betydelig branchekonzentration.

I det omfang, der skulle opstå strukturelle vækstmuligheder eksempelvis via akquisitioner eller part-

nerskaber, som kan styrke eksisterende markedspositioner eller skabe nye, vil vi vurdere, om der er et strategisk match, der dermed kan skabe langsigtet værdi for aktionærerne.

Vi vil styrke vores markedspositioner ved at fokusere på en bredere drikkevareportefølje, så Royal Unibrews kunder kan drage yderligere fordele af partnerskabet.

Talent og medarbejdere

Udvikling af agile og mangfoldige talenter

Der er brug for indsigt og stærke kompetencer, hvis vi skal kunne opnå vores ambitiøse strategiske mål og navigere på markeder, der er præget af hastige forandringer. Vi prioriterer derfor at fastholde erfarne medarbejdere og rekruttere nye medarbejdere, som bringer nye impulser og viden, samt at styrke vores kernekompetencer gennem udvikling og uddannelse.

Innovation, udvikling og lokal forankring

Fokus på innovation samt udvikling af Royal Unibrews produkter og lokale brandpositioner

Royal Unibrews stærke position som regional drikkevarevirksomhed bygger på stærke lokale markedspositioner etableret på basis af velkendte lokale brandporteføljer, som løbende bliver videreudviklet. Udviklingen af produktporteføljen omfatter udvikling af nye smagsvarianter, produkter og brands inden for 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" samt videndeling på tværs i hele koncernen.

Operational effektivitet

Fokus på operational effektivitet

Royal Unibrew vil fortsat fokusere på at udnytte muligheder for kontinuerlig effektivisering af alle led i værdikæden – under hensyntagen til, hvordan vi kan reducere vores miljøpåvirkning og sikre tilstrækkelig produktionskapacitet.

Finansiell fleksibilitet

Fastholdelse af Royal Unibrews finansielle fleksibilitet, konkurrencekraft og strategiske handlefrihed gennem en hensigtsmæssig kapitalstruktur

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

Markedsforventninger

Til trods for, at Royal Unibrew primært driver forretning i Europa, er de enkelte markeder præget af mange forskellige udviklingstendenser og dynamikker. Strategien er fastlagt under hensyntagen til disse forhold marked for marked. Royal Unibrew har følgende forventninger til de enkelte markeder:

Vesteuropa

2018:

Omsætning DKK 3.378 mio. EBIT margin 19,1 %

I **Danmark forudses det** – selv om en sammenligning med 2018 vanskeliggøres af den ekstraordinært gode sommer – at drikkevaremarkedet vil være relativt stabilt, og hvor der forventes at ske en forskydning i forbruget af øl og læskedrikke hen imod ”bedre for dig”-produkter. Alkoholfri øl og øl med lav alkoholprocent vil vinde frem, efterhånden som en ny generation af smagsrige varianter indtager scenen – som for eksempel den nylige succesrige lancering af produkter som Royal Økologisk 2,3 % Let Pilsner og Heineken 0.0 %.

Det relativt nye boom i forbruget af special- og craft-øl vil fortsætte – dog med en vækstrate, der afspejler den nye markedssituation, der er opstået. Forbrugerne oplever således en overflod af forskellige valg, der fører til signalforvirring, og som meget vel kan forårsage rationalisering af ”hyldemetre”.

I kategorien kulsyreholdige læskedrikke (CSD) vil segmentet for sukkerfrie produkter og produkter med lavt sukkerindhold fortsat vokse, og det samme gælder segmentet for craft lemonade og økologiske produkter. Vi er overbeviste om, at vores Royal Unibrew-portefølje, som omfatter adskillige gode smagsvarianter fra Novelle til Pepsi Max, udgør et attraktivt udvalg til både forbrugere og samarbejdspartnere.

Mens der på det **italienske marked** er det laveste forbrug per capita af øl i Europa og et gennemsnitligt forbrug af læskedrikke, er der et rekordhøjt forbrug af mineralvand, dog til moderate forbrugerpriser.

På baggrund af en udpræget On-Trade-kultur forventes der en vis afdæmpning og forskydninger mod Off-Trade, men vi er dog overbeviste om, at vores innovative tilpasninger af Terme di Crodo-porteføljen vil blive positivt modtaget af forbrugerne og kunderne på hele den italienske halvø. Fokus på topkvalitet og lokalt forankrede produkter, der opfylder

det fremherskende behov for lokal stolthed og udgør et stærkt match til de berømte lokale kulinariske traditioner, ser ud til at komplementere vores stærke position inden for øl på bedste vis.

I **Frankrig** opleves der en klar tendens væk fra mainstream-læskedrikke og -øl mod mere lokale brands produceret efter de gamle håndværksmæssige traditioner samt mere specialiserede produkter, som ligeledes indtager en større plads i forbrugerens og kundens hjerte. Desuden ses der en klar bevægelse hen imod ”bedre for dig”-koncepter, som medfører en hastig vækst i det økologiske og funktionelle drikkevare segment. Dette kombineret med en meget lang tradition for kulinarisk og gastronomisk nydelse betyder, at vi ser en tendens væk fra mainstream hen imod en slags ”mindre er godt”-forbrug af premium-produkter.

Baltic sea

2018:

Omsætning DKK 3.338 mio. EBIT margin 18,0 %

I **Finland** er drikkevaremarkedet kendetegnet ved et sammensurium af påvirkninger fra makroøkonomiske forbedringer, lovgivningsmæssige lempelser, finanspolitiske stramninger til sundhedsaspekter, som alle er rundet af en kultur, hvor hyggelige stunder ofte fejres med indtagelse af en eller anden form for alkohol.

De moderate forbedringer i beskæftigelsen over den seneste periode har haft indflydelse på forholdet mellem forbruget af discount-alkoholprodukter og forbruget af premium-produkter især inden for øl.

Den mere globale trend, hvor afsætningen af mainstream-ølprodukter gradvist taber terræn i forhold til craft- og specialøl, fortsætter også i Finland, og det samme gælder væksten i alkoholfri øl og øl med lav alkoholprocent.

I kategorien kulsyreholdige læskedrikke (CSD) forventes den løbende forskydning hen imod produkter med ingen og lavt sukkerindhold at fortsætte.

I **Baltikum** forventes arbejdsstyrkens demografiske bevægelse mod Europa og især Storbritannien at aftage, og de første er allerede vendt hjem igen. Udfordringerne med stigende energipriser og lønpres stiller i kombination med stadigt stigende forbrugsafgifter og salgsrestriktioner krav til virksomhederne. Forbrugerpriserne på øl og cider ligger allerede på et relativt højt niveau, og yderligere afgiftsstigninger kan flytte forbruget hen imod ”afgiftsfri” og grå import.

Segmentet for ikke-alkoholiske drikkevarer forventes at have yderligere vækspotentiale.

International

2018:

Omsætning DKK 582 mio. EBIT margin 21,9 %

Markedet for **mørke maltdrikke** er geografisk fragmenteret, og forbrugernes præference for disse er forankret i tradition. Markederne for mørke maltdrikke i de etablerede økonomier som eksempelvis i Europa, USA og Caribien forventes at være strukturelt stabile i de kommende år. I en række udviklingslande forventes efterspørgslen efter øl og mørke maltdrikke strukturelt at være svagt stigende. Den svage vækst skal ses i lyset af de makroøkonomiske udfordringer, som mange lande i Afrika og Americas er ramt af, og hvis udvikling i høj grad er præget af udviklingen i råvarepriser (olie, gas, metaller), niveauet af udenlandske investeringer og dermed tilgængeligheden af ”hård” valuta. Markedet for **læskedrikke** med lokale, autentiske ingredienser af høj kvalitet og en stærk lokal kulturarv forventes at vokse i Vest- og Mellemeuropa, i Nordamerika og på visse asiatiske markeder.

Fire virksomhedskøb over de seneste 15 måneder udvider vores produktsortiment

Med en selektiv og kritisk tilgang er vi altid på udkig efter nye attraktive forretningsmuligheder, der matcher strategien om at være en fokuseret, stærk regional multi-beverage virksomhed med markedsledende positioner inden for drikkevarer i Norden og Baltikum suppleret med stærke nichepositioner.

Tre virksomhedskøb i 2018...

Vi oplevede et ekstraordinært højt aktivitetsniveau inden for virksomhedskøb i 2018 – og vi lykkedes med at købe tre virksomheder: Læskedrikvirksomheden Terme di Crodo i Italien, lemonadevirksomheden Etablissement Geyer Frères i Frankrig og Nohrlund ApS, der producerer færdigblandede økologiske cocktails til det danske marked. Vi indgik også en aftale om købet af Bev.Con ApS, der ejer brands som CULT Energy, MOKAÏ og SHAKER. Efter en langvarig godkendelsesproces hos de danske konkurrencemyndigheder blev købet afsluttet den 28. februar 2019.

Disse nye virksomheder er et fint match i forhold til de tendenser, vi ser inden for drikkevarer på tværs af markederne med øget fokus på "bedre for dig"-produkter, autencitet, craft-baseret og lokal forankring og et stadig stigende ønske om valgmuligheder, herunder også økologiske varianter.

De nye virksomheder tilføjer vores portefølje attraktive, ikoniske brands

Med købet af Terme di Crodo og det stærke LemonSoda-brand har vi mere end fordoblet vores volumen i Italien – og med to unikke brandporteføljer er vi nu i stand til at opfylde forbrugernes efterspørgsel efter en bredere portefølje af produkter af høj kvalitet.

Købet af Etablissement Geyer Frères og det craft-baserede franske lemonademærke Lorina har givet Royal Unibrew en nicheplatform i Frankrig svarende til den italienske forretning – og vil desuden styrke eksportporteføljen.

Derudover har Royal Unibrew med erhvervelsen af en majoritetspost i Nohrlund indgået et strategisk samarbejde om distribution af færdigblandede økologiske cocktails med fokus på On-Trade segmentet – og vi kan via vores brede distributionskanal tilbyde forbrugerne nogle yderst indbydende, innovative økologiske drinks skabt af en moderne iværksættervirksomhed inden for drikkevarer.

Integrationen af de nye virksomheder forløber tilfredsstillende, og der fokuseres nu på at skabe forretningsmæssige synergieffekter gennem en fælles indsats for at revitalisere de købte brands.

... og endnu et virksomhedskøb i Q1 2019

Købet af Bev.Con ApS (CULT) blev afsluttet den 28. februar 2019 og tilføjer den danske brandportefølje stærke brands som CULT Energy, MOKAÏ og SHAKER. MOKAÏ og SHAKER er begge brands, der i høj grad forbindes med nattelivet og udfylder et hul i porteføljen. Integrationen blev igangsat omgående.



Forbrugertrends – jagten på det gode liv

Forbrugertrends udgør et broget klude-tæppe under konstant forandring. Vi bruger mange ressourcer på at forsøge at aflæse og forudse det landskab, der former forbrugertrends – med et mål om at skabe det bedst mulige match mellem forbrugernes ønsker og vores produkter.

Hvad ønsker forbrugerne?

I disse år har forbrugerne særligt fokus på autenticitet, sundhed og kvalitet samt oplevelser, og de er i stigende grad på udkig efter det gode liv. Denne trend kommer til udtryk på en række forskellige måder. Det er ok at drikke en øl eller en læskedrik, men drikkevarerne skal være af høj kvalitet. Mådehold er også en del af denne trend, og det betyder, at forbrugerne fokuserer mere og mere på sukker- og alkoholindhold. Derudover er der fokus på ingredienser, produktionsmetoder, herunder produkternes kulturarv og historie.

Samtidig er forbrugeradfærden præget af en høj grad af situationsbestemt forbrug, der indebærer, at forbrugerne foretrækker at nyde forskellige produkter i forskellige situationer. Ofte foretrækker forbrugerne også at sammensætte deres egne drikkevareporteføljer på tværs af forskellige brands – og de påvirkes konstant af en bred vifte af medier.

“Det er væsentligt for os at have et detaljeret kendskab til forbrugernes præferencer – og at omsætte dette kendskab til innovative drikkevareporteføljer af høj kvalitet inden for de forskellige drikkevarekategorier.”



En drikkevareportefølje, der opfylder forbrugernes ønsker

I Royal Unibrew omsættes disse trends løbende til specifik udvikling af vores portefølje og brands. Der er i de seneste år fx udviklet en attraktiv og innovativ portefølje af craft- og specialøl – og dette passer som hånd i handske med forbrugernes efterspørgsel af lokale produkter, høj kvalitet og noget nyt og bæredygtigt. Der er desuden opbygget en portefølje af økologiske øl, øl med lav alkoholprocent og drikkevarer uden sukker eller med lavt sukkerindhold. Dette passer til forbrugernes fokus på sundhed og mådehold.

Vores bestræbelser på at opfylde forbrugernes ønsker har resulteret i en større, bredere og mere dynamisk portefølje af drikkevarer af høj kvalitet.

Tæt på forbrugerne

På alle vores markeder har vi en lang tradition for at være tæt på forbrugerne. Vi gør en aktiv indsats for at deltage i det sociale liv og gode oplevelser.

Nærheden til forbrugerne er en naturlig del af den lokale forankring for rigtig mange af vores produkter – og et naturligt led i vores løbende bestræbelser på at opbygge en solid platform for innovation og produktlanceringer.

Vi involverer og rækker ud til forbrugerne på mange forskellige måder og gennem forskellige kanaler – til koncerter og på festivaler, til sportsbegivenheder, til smagninger og ikke mindst via de sociale medier, hvor vi er stadig mere til stede og på nye måder er i dialog med vores forbrugere. Ofte samarbejder vi med vores kunder og samarbejdspartnere om at skabe de bedst mulige drikkesituationer og oplevelser for forbrugerne.



Flow Festival Finland

Vi har i mange år været en del af Flow Festival, der er en førende europæisk musik- og kunsthøjsfest, som finder sted i et historisk tidligere kraftværk i Helsinki. Ud over musikken tilbyder Flow Festival en bred vifte af madlavningskunst – og drikkevarer – fra hele verden. Vi har gennem årene tilbudt festivalgæsterne en stadig bredere brandportefølje – der afspejler ændringerne i sammensætningen af festivalen og dens mange gæster.



Brewpubben Anarkist

I 2018 åbnede vi brewpubben Anarkist, der er en del af mikrobryggeriet i Odense. Pubben er et laboratorium for den fantastiske og imponerende øl- og madverden. På pubben er vores passionerede bryggere af craft-øl konstant optaget af at udforske nye smagsområder, og andre talentfulde bryggere inviteres gerne til at deltage i vores processer og udvikling. Åbningen af pubben har været en succes, og vi vil sikre en dynamisk udvikling af stedet, så der kan afholdes relevante øl- og musikbegivenheder.



Royal Arena

Royal Arena er en moderne multiarena beliggende blot et par kilometer fra Københavns centrum. Arenaen har siden åbningen i 2016 afholdt en lang række events med de største danske og internationale kunstnere, musicals og tv-shows samt internationale sportsbegivenheder. Ikke blot er vores Royal-brand et fantastisk match til arenaen, men kvaliteten af vores brands er også en passende hyldest til sjælen og stoltheden i den danske kultur.

Øget digitalisering i samarbejdet med vores kunder

Vi betragter digitalisering som en integreret del af vores løbende arbejde med at skabe effektivitetsforbedringer i hele Royal Unibrew. I et forretningsmiljø, der bliver stadig mere komplekst, er det afgørende at blive ved med at arbejde smartere og samtidig øge kvaliteten i vores processer. Derfor handler digitalisering for os primært om at udvikle værktøjer til at skabe bedre oplevelser for forbrugerne, at styrke kunderelationerne, at optimere styringen af vores forsyningskæde og at understøtte innovation.

Vores arbejde med digitalisering forløber tilfredsstillende i alle dele af forretningen og forventes at blive accelereret i de kommende år.

Ny CRM-platform og e-kontrakt

Vores digitale rejse begyndte for alvor at tage fart i 2017 med projektet "Mission NO PAPER", og projektet har omfattet en række initiativer. Der er bl.a. indført et nyt CRM-system og et e-kontraktsystem. Systemerne har allerede resulteret i en mere effektiv mødeplanlægning, mere professionelle kundemøder, mere effektiv identifikation og on-boarding af nye kunder samt bedre indsigt i forretningsmæssige initiativer. Desuden registreres alle kontrakter i CRM-systemet, og det giver os et bedre overblik, et højere standardiseringsniveau og mere effektiv kontraktopfølgning. Alt i alt giver det



nye moderne system og bedre værktøjer til at samarbejde med kunderne og udvikle forretningsaktiviteter – til gavn for både forbrugere, kunderne og Royal Unibrew.

Gradvis udrulning af e-handel

For at forbedre vores kundeservice udvikler vi løbende vores Business-to-Business platform for e-handel. Platformen er blevet lanceret i Finland og vil efterfølgende også blive implementeret på andre markeder. Med e-handelsplatformen på plads kan vi betjene vores kunder via vores call-centre,

salgsmedarbejderne "i marken" eller direkte online på internettet.

Craft Makers Collective – en ny webshop

For at opfylde forbrugernes ønsker om inspiration og let adgang til interessante produkter af høj kvalitet er vi på udkig efter intelligente måder at udbyde webbaserede løsninger på. Et af de seneste initiativer er webshoppen Craft Makers Collective, der er etableret i et samarbejde mellem Royal Unibrew og Nordic Spirits. Craft Makers Collective er desuden et samarbejde med mange passionerede producenter i Danmark og i



udlandet, der alle udbyder deres produkter i webshoppen med det formål at udbrede kendskabet til craft-baserede drikkevarer ved hjælp af inspirerende personlige historier og nøje udvalgte produkter. I webshoppen stræbes der efter at vejlede, informere og inspirere kunderne – under overskriften "CONSTANTLY STAYING RELEVANT".

Initiativet afspejler vores tro på værdien af samarbejde mellem ligesindede mennesker og virksomheder – som alle arbejder målrettet på at tilbyde forbrugerne det bedste.

Finansielle mål, kapitalstruktur og udlodningspolitik

Royal Unibrew offentliggør løbende mål for EBIT-margin, gældsætning og udlodningspolitik. Muligheden for at opnå de finansielle målsætninger er betinget af løbende forretningsudvikling gennem fokus på vækstmuligheder, partnerskaber, innovation, salg og markedsføring samt en løbende effektivisering. De seneste års positive udvikling har givet mulighed for at hæve målet for EBIT-marginen og for at foretage betydelige udlodninger til aktionærerne. Målet for EBIT-marginen hæves fra omkring 17 % til et interval på 18-19 %, mens målene for kapitalstruktur og udbytte fastholdes.

EBIT-margin

Som følge af fortsat stærk fremgang i vores forretning og i kølvandet på købet af fire virksomheder med vækst- og indtjeningspotentiale hæves målet for EBIT-marginen fra ca. 17 % til et interval på 18-19 % i de kommende år. Opjusteringen af målet skal ses i lyset af bl.a. den planlagte udvikling af vores produktportefølje og vores forventning om at skabe synergieffekter samt yderligere operationel effektivitet i forbindelse med køb af virksomheder. Målet om en EBIT-margin på 18-19 % anses for at være ambitiøst sammenlignet med marginerne for internationale og regionale drikkevarevirksomheder i Europa.

Gældsætning

Det er Royal Unibrews mål at opretholde en gældsætning, der afspejler ønsket om fleksibilitet i forhold til at kunne agere på forretningsmæssige muligheder og fastholde solide relationer til koncernens bankforbindelser, og som samtidig sikrer, at Royal Unibrew ikke er væsentligt overkapitaliseret.

Det er uændret målsætningen, at den netto rentebærende gæld maksimalt skal udgøre 2,5 gange EBITDA samt at opretholde en egenkapitalandel på minimum 30 % ultimo regnskabsåret. Nøgletallene vil kunne fraviges i en periode, hvis der opstår strukturelle forretningsmæssige muligheder.

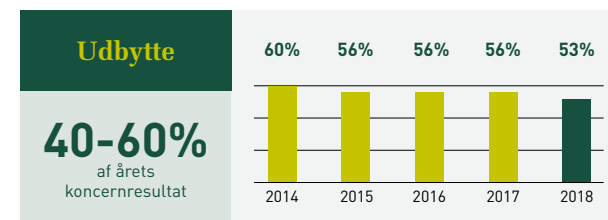
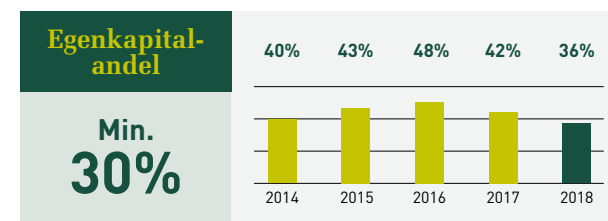
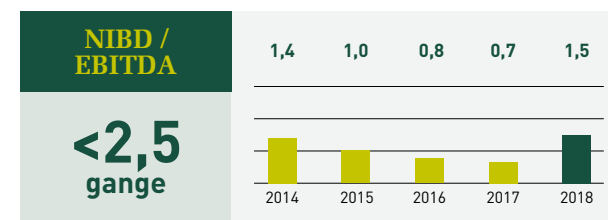
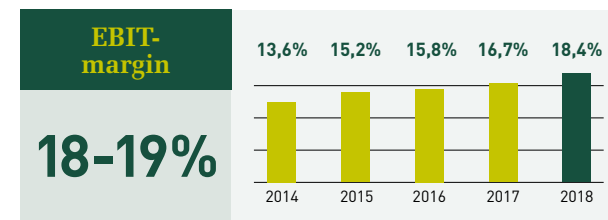
Royal Unibrews årlige investeringer inkl. operationel leasing (IFRS 16 implementeret i 2018) forventes at ligge på knap 5 % af nettoomsætningen.

Udlodningspolitik

Royal Unibrew forventes fremover fortsat at kunne generere et ganske betydeligt likviditetsoverskud, hvorfor det uændret er hensigten løbende at foretage udlodninger til aktionærerne via en kombination af udbytte og aktietilbagekøb under hensyntagen til målene for soliditet og gældsætning, årets indtjening, cash flow samt Royal Unibrews strategiske forhold i øvrigt.

Det er uændret Royal Unibrews hensigt at betale et ordinært udbytte på 40-60 % af årets koncernresultat samt at iværksætte aktietilbagekøbsprogrammer, når det vurderes hensigtsmæssigt at foretage optimering af selskabets kapitalstruktur.

Det er generelt hensigten, at tilbagekøbte aktier annulleres.



Forventninger til 2019

Forventningerne til Royal Unibrews økonomiske udvikling i 2019 er udarbejdet under hensyntagen til en række forhold, herunder hvorledes koncernens markeder forventes at blive påvirket af den generelle økonomiske aktivitet, den finanspolitiske udvikling og forbrugertrends. Ligeledes indgår der konkrete forudsætninger vedrørende udviklingen i de væsentligste omkostningskategorier samt effekten af gennemførte og igangsatte initiativer.

Bestyrelsen har besluttet snarest muligt at igangsætte et aktietilbagekøbsprogram på op til DKK 400 mio., som vil løbe i perioden indtil udgangen af oktober 2019. Bestyrelsen vil indstille til generalforsamlingen i 2019, at der udbetales et ordinært udbytte på DKK 10,80 pr. aktie. Der forventes dermed at blive udloddet DKK 950 mio. baseret på regnskabet for 2018. Med udlodningen af i alt DKK 950 mio. bevarer vi vores strategiske fleksibilitet.

Forudsætninger om markeder og hovedprioriteter for 2019

På de markeder, hvor Royal Unibrew udbyder en bred drikkevareportefølje, forventes der generelt et mindre fald i den samlede efterspørgsel i 2019, da det ekstraordinært gode sommervejr fik drikkevareforbruget til at stige i 2018. I be-

stræbelserne på at fastholde og udbygge Royal Unibrews markedspositioner samt for yderligere at styrke partnerskaber med kunder vil der fortsat blive fokuseret på innovation og value management. Den brede drikkevareportefølje understøtter samtidig mulighederne for fortsat at opnå operationel effektivitet i alle led i organisationen. Det målrettede arbejde med at skabe yderligere forbedringer vil være en kerneprioritet, herunder investeringsdrevne initiativer, der vil bidrage til at opnå forbedringer såvel kommercielt som effektivitetsmæssigt. Royal Unibrews markedsandele for brandede produkter forventes generelt fastholdt eller øget.

Der er to forbrugertrends, som forventes at fortsætte i 2019: På den ene side fokuserer forbrugerne på sunde og/eller mere funktionelle produkter, og på den anden side på mere autentiske, lokale og høj kvalitetsprodukter. For visse produktkategorier ses der en sammensmeltning af de to trends, hvilket betyder, at der kan tilbydes endnu stærkere produkter. Der forventes vækst inden for fx alkoholfri øl og øl med lav alkoholprocent, mineralvand og sukkerfrie kulsyreholdige læskedrikke, og når det gælder de funktionelle produkter, forventes der vækst i berigede produkter, herunder energidrikke. For craft- og specialøl, lokale produkter og premium produkter ser vi et vækstpotentiale for brands som fx Lorina, Terme

di Crodo, Nohrlund, Kissmeyer, Aura og Lahden Erikois, da de alle er forbundet med særlige begivenheder, hvor der nydes drikkevarer, og hvor man gerne vil servere produkter, der virkelig får folk til at føle sig godt tilpas.

På multi-beverage markedet vil vi overordnet set fortsætte bestræbelserne på at skabe værdi i alle kategorier, bl.a. gennem vores pris- og emballagestrategier, der passer til de lejligheder, hvor forbrugerne såvel nyder som køber drikkevarer. For dele af vores produktsortiment findes der muligheder for at forbedre distributionen i visse kanaler.

På nichemarkederne, der omfatter Italien, Frankrig og International, er der fortsat fokus på at udvide vores tilstedeværelse på allerede etablerede markeder. Der lægges stor vægt på etablering og vedligeholdelse af relationerne til samarbejdspartnere gennem forbruger- og kunderettede markedsføringsinvesteringer med henblik på at styrke vores brandpositioner. Når det gælder de virksomheder, vi for nyligt har købt, vil der være fokus på at øge distribution og aktivering, samtidig med at vores pris- og emballagestrategier optimeres med henblik på at sikre værdi og høj kvalitet af de produkter, vi tilbyder.

FORVENTNINGER TIL 2019

DKK mio.	Forventet 2019	Realiseret 2018	Realiseret 2017
Nettoomsætning	7.400-7.650	7.298	6.384
EBIT	1.340-1.465	1.339	1.069

Finansielle forudsætninger

- 2018 var positivt påvirket af særdeles godt sommervejr i Nordeuropa, og EBIT blev efter fradrag af højere kommercielle omkostninger DKK 70-90 mio. højere end sædvanligt. Forventningerne til 2019 er baseret på normale vejrforhold og således et normaliseret niveau for nettoomsætning og EBIT.
- Der forudsættes svagt stigende nettosalgspriser i 2019 som følge af højere inputpriser, der dog gennemsnitligt vil blive afspejlet i salgspriserne. Arbejdet med forbedring af produktmikset vil fortsætte uændret med fokus på alle produktkategorier og kanaler.
- Mens købet af Lorina og CULT forventes at påvirke nettoomsætningen positivt, vil det planlagte ophør af produktionen af nogle af Camparis produkter påvirke omsætningen negativt. Samlet set forventes der en positiv effekt på ca. DKK 300 mio.
- Omkostningerne forventes overordnet set at følge inflationen i 2019. De kommercielle omkostninger forventes øget i forbindelse med vækstinitiativer og investeringer i den nuværende forretning, mens forudsætningen om normalt sommervejr vil medføre en justering af de kommercielle omkostninger.
- Der vil fortsat være fokus på at skabe kontinuerlige forbedringer og effektiviseringer på tværs af virksomheden og i alle enheder.
- Royal Unibrew har indgået sikringsaftaler for en stor del af det forventede forbrug af de væsentligste råvarer og emballager i 2019.
- Der forudsættes uændrede valutakurser over for DKK i forhold til ultimo februar 2019.
- Bruttoinvesteringerne inklusive operationel leasing (IFRS 16 er implementeret allerede i 2018) forventes fortsat at udgøre ca. 4,7 % af nettoomsætningen.
- Selskabsskatteprocenten forventes at udgøre ca. 22,5 % af resultatet før skat eksklusive resultat efter skat af kapitalandele i associerede virksomheder. DKK 36 mio. af den udskudte skat ultimo 2018 forventes at skulle betales i 2019.

SAMLET UDLODNING I ÅRET

DKK mio.	2014	2015	2016	2017	2018
Udbytte	-	374	386	426	451
Aktietilbagekøb	-	293	443	508	484
Udlodning i alt	-	667	829	934	935
i % af koncernresultat året før	-	107	117	119	113





Performance

Regnskabsberetning

Royal Unibrew opnåede i 2018 det bedste resultat nogensinde som følge af den gode fremgang i forretningen og en målrettet eksekvering. Vores resultatforventninger blev opjusteret flere gange i årets løb som følge af solid organisk vækst, gennemførelse af tre virksomhedskøb i årets løb samt en historisk varm sommer i Nordeuropa, der bidrog til et øget forbrug af drikkevarer. Mange innovative initiativer på tværs af virksomheden styrkede Royal Unibrews position og bidrog til det gode resultat. Royal Unibrew har generelt øget sine markedsandele baseret på vundne markedsandele i 2. halvår 2018.

Forretningsmæssig udvikling

Royal Unibrew har generelt øget sine markedsandele i 2018. Afsætningen steg med 9 %, mens nettoomsætningen steg med 14 %. Den højeste vækst i nettoomsætningen blev opnået i segmenterne Vesteuropa og International, hvor nettoomsætningen steg med hhv. 19 % og 22 % i forhold til 2017.

Den positive udvikling i de to segmenter skyldes bl.a. købet af Terme di Crodo, Etablissement Geyer Frères (Lorina) og Nohrlund. Organisk (ekskl. køb af virksomheder) steg afsætning og

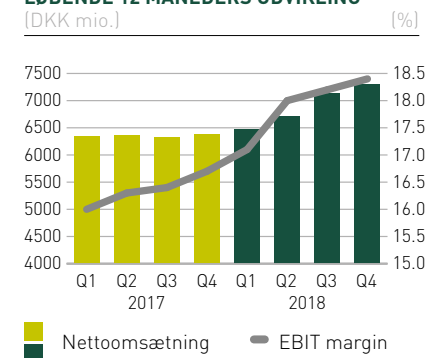
nettoomsætning i alle segmenter som følge af investering i en række kommercielle initiativer og en målrettet eksekvering. Samlet set viste afsætning og nettoomsætning en organisk vækst på hhv. 3 % og 9 %.

Royal Unibrew forbedrede sin indtjening i 2018 i forhold til året før. Indtjeningen var ud over det gode sommervejr og virksomhedskøbene også positivt påvirket af effekten af væsentligt højere og fokuserede investeringer i bl.a. salg og markedsføring med henblik på at fastholde "share-of-voice" og understøtte den forretningsmæssige agenda på tværs af produkter og salgskanaler.

Derudover har et forbedret produktmiks bidraget til den højere indtjening. Valutakursændringer påvirkede kun i begrænset omfang indtjeningen, da indkøb i al væsentlighed er sket i koncernens indtægtsvalutaer.

Resultat før finansielle poster (EBIT) blev på DKK 1.339 mio., hvilket er DKK 270 mio. bedre end i 2017. EBIT steg i alle segmenter i forhold til 2017, og køb af virksomheder bidrog positivt. Resultatet før skat var i 2018 DKK 272 mio. højere end i 2017

LØBENDE 12 MÅNEDERS UDVIKLING



og udgjorde DKK 1.328 mio. Det frie cash flow var i 2018 og 4. kvartal som forventet negativt påvirket med ca. DKK 100 mio. på grund af ophør af den høje kampagneaktivitet i Finland og blev på DKK 942 mio. mod DKK 950 mio. i 2017. Der blev i 2018 udbetalt udbytte og tilbagekøbt egne aktier for DKK 935 mio., og den netto rentebærende gæld blev samtidig øget med DKK 1.547 mio. til DKK 2.522 mio. primært som følge af de gennemførte virksomhedsopkøb. Gældsmultiplen, NIBD/EBITDA, steg fra 0,7 til 1,5 i 2018.

Køb af virksomheder

Den 2. januar 2018 blev købet af den italienske læskedrikproducent Terme di Crodo afsluttet. Terme di Crodo ejer varemærkerne LemonSoda, OranSoda, PelmoSoda, Crodo Lisiel og Crodo Chinotto samt produktionsfaciliteter i Crodo i det nordvestlige Italien. Den 14. juni 2018 blev der erhvervet en majoritetspost i det danske selskab Nohrlund ApS, der producerer og sælger færdigblandede økologiske cocktails, og den 12. juli 2018 blev

DEN REALISEREDE NETTOOMSÆTNING, EBITDA OG EBIT VAR I FORHOLD TIL DE UDMELDTTE FORVENTNINGER I MARTS OG AUGUST 2018 FØLGENDE:

DKK mio.	Realiseret 2018	Udmeldt i November 2018	Udmeldt i August 2018	Udmeldt i Juli 2018	Udmeldt i Juni 2018	Udmeldt i Marts 2018
Nettoomsætning	7.298	7.200-7.300	7.000-7.200	6.900-7.100	6.800-7.000	6.650-6.900
EBITDA	1.673	1.660-1.685	1.625-1.675	1.560-1.635	1.550-1.625	1.450-1.550
EBIT	1.339	1.315-1.340	1.275-1.325	1.200-1.275	1.190-1.265	1.090-1.190

det franske selskab Etablissement Geyer Frères, der producerer og ejer varemærkerne Lorina, PureThé og InFreshhh, overtaget. Købet af Bev.Con ApS blev afsluttet 28. februar 2019 og omfatter brands som CULT Energy, MOKAÎ og SHAKER.

Status på aktietilbagekøbsprogram

Den 6. marts 2018 blev der med henblik på at tilpasse kapitalstrukturen i Royal Unibrew A/S igangsat et aktietilbagekøbsprogram afviklet efter "Safe Harbour"-metoden i perioden frem til 22. februar 2019. Aktietilbagekøbsprogrammet blev afsluttet i januar 2019 efter tilbagekøb af 867.562 stk. egne aktier til en kursværdi på i alt DKK 400 mio. Under dette program samt under det program, der blev igangsat i 2017, var der som forventet pr. 31. december 2018 tilbagekøbt 1.119.910 stk. aktier til en kursværdi på DKK 484 mio., og beholdningen af egne aktier udgjorde 923.397 stk. svarende til 1,8 % af aktiekapitalen. Som det blev besluttet på Royal Unibrews generalforsamling i april 2018, er der i 2018 sket en kapitalnedsættelse på DKK 3,4 mio., og 1.700.000 stk. aktier er blevet annulleret. Royal Unibrews beholdning af egne aktier udgør herefter 993.509 stk., hvoraf 90.500 stk. forventes anvendt til aktiebaseret vederlag til direktionen i perioden 2017-2020, mens 900.000 stk. af den resterende beholdning forventes annulleret efter selskabets generalforsamling i april 2019.

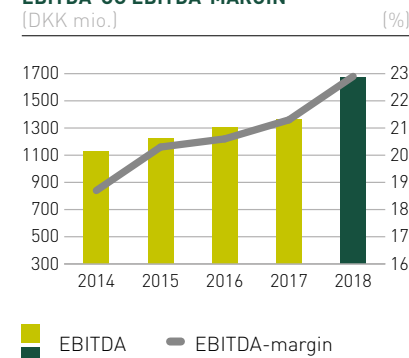
Resultatopgørelse

Afsætningen var i 2018 på i alt 10,8 mio. hl øl samt malt- og læskedrikke, hvilket er ca. 9 % højere end i 2017. Udviklingen fra 2017 til 2018 var positivt påvirket af solid organisk vækst, køb af virksomheder i 2018 og det ekstraordinært gode vejr i Nordeuropa, mens en lavere kampagneaktivitet i Finland påvirkede negativt. Afsætningen relateret til de købte virksomheder udgjorde i alt 0,6 mio. hl.

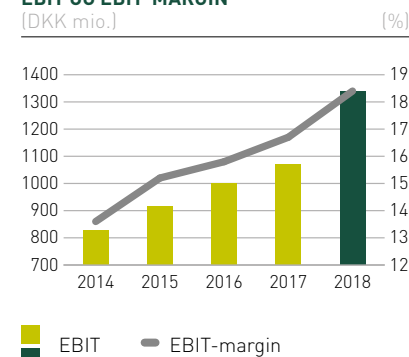
Nettoomsætningen steg i 2018 med 14 % og udgjorde DKK 7.298 mio. (heraf drikkevarer DKK 7.189 mio.) mod DKK 6.384 mio. i 2017 (heraf drikkevarer 6.293 mio.). De købte virksomheder bidrog med en stigning på 5 % i nettoomsætningen (4. kvartal: 6 %), mens den væsentligste del af den resterende stigning skyldtes solid organisk vækst, herunder effekten af et ændret produkt- og markedsblanding og det ekstraordinært gode vejr. I 4. kvartal 2018 var nettoomsætningen 10 % højere end i samme periode i 2017, og den gennemsnitlige nettosalgspris pr. volumenenhed var 6 % højere.

Bruttoresultatet var i 2018 DKK 527 mio. højere end i 2017 og udgjorde DKK 3.827 mio. Bruttoavance var 0,7 procentpoint højere end i 2017 og udgjorde 52,4 % mod 51,7 % i 2017. Bruttoresultatet pr. volumenenhed var højere end i 2017 og positivt

EBITDA OG EBITDA-MARGIN



EBIT OG EBIT-MARGIN



UDVIKLINGEN I AKTIVITETERNE I 2018 FORDELT PÅ MARKEDSSEGMENTER

	Vest-europa	Baltic Sea	International*	Ufordelt	Koncernen 2018	Koncernen 2017
Afsætning (t. hl)	4.536	5.441	828	-	10.805	9.912
Vækst (%)	16,8	1,6	17,3	-	9,0	-7,7
Andel af afsætning (%)	42	50	8	-		
Nettoomsætning (DKK mio.)	3.378	3.338	582	-	7.298	6.384
Vækst (%)	19,4	8,5	21,5	-	14,3	0,7
Andel af nettoomsætning (%)	46	46	8	-		
EBIT (DKK mio.)	645	599	127	-32	1.339	1.069
EBIT-margin (%)	19,1	18,0	21,9		18,4	16,7

* Segmentet Maltedrikke og Eksport er omdøbt til International

påvirket af det ændrede produkt- og markedsmiks. Målt gennemsnitligt pr. volumenenhed steg nettosalgspriserne med 6,3 %, og produktionsomkostningerne steg med 3 %.

Salgs- og distributionsomkostningerne i 2018 var DKK 211 mio. højere end i 2017 og udgjorde DKK 2.167 mio. mod DKK 1.956 mio. i 2017. Både salgs- og markedsføringsomkostninger var i 2018 som planlagt væsentligt højere som følge af en række vækstinitiativer og øget understøttelse af den etablerede forretning med henblik på at fastholde "share of voice"-niveauet. DKK 50 mio. af de øgede omkostninger relaterer sig til køb af virksomheder.

Administrationsomkostningerne var i 2018 DKK 45 mio. højere end i 2017, hvoraf DKK 20 mio. relaterer sig til de købte virksomheder, og udgjorde DKK 320 mio. mod DKK 275 mio. i 2017. Den organiske stigning skyldes incitamentsordninger, virkningen af implementering af IFRS 16 (Leasing) og omkostninger relateret til køb af virksomheder.

Resultat før afskrivninger og finansielle poster (EBITDA) steg i 2018 med DKK 311 mio. og udgjorde DKK 1.673 mio. mod DKK 1.362 mio. i 2017. Det højere resultat, som er drevet af organisk vækst, relaterer sig væsentligst til Vesteuropa- og Baltic Sea-segmentet. Implementeringen af IFRS 16 (Leasing) medførte en stigning i EBITDA på ca. DKK 60 mio., da visse leasingydelse efter IFRS 16 ikke længere indgår i resultatet som driftsomkostninger, men som forrentning og afdrag på leasinggæld. Afskrivninger på leasingaktiver medfører, at EBIT kun marginalt er påvirket af IFRS 16. EBIT blev på DKK 1.339 mio., hvilket er DKK 270 mio. højere end i 2017. Forbedringen relaterer sig som for EBITDA væsentligst til Vesteuropa- og Baltic Sea-segmentet. EBITDA i 4. kvartal 2018 blev på DKK 330 mio., hvilket er DKK 56 mio. over den samme periode i 2017.

EBIT-marginen steg med 1,7 procentpoint fra 16,7 % til 18,4 %. Det bedre produktmiks, driftsoptimering og det ekstraordinært

gode sommervejr i Nordeuropa var de væsentligste årsager til den højere EBIT-margin. EBIT-marginen i 2018 var højere i Baltic Sea-segmentet, mens den som forventet var marginalt lavere end i 2017 i segmenterne Vesteuropa og International som følge af lavere marginer på de tilkøbte læskedrikprodukter end på ølprodukter. I 4. kvartal 2018 steg EBIT-marginen med 1,1 procentpoint i forhold til samme periode i 2017.

Finansielle poster var i 2018 DKK 2 mio. lavere end i 2017 og udgjorde en nettoomkostning på DKK 11 mio. Renteomkostningerne var på DKK 31 mio. og på samme niveau som i 2017, mens resultatet efter skat af associerede virksomheder var positivt med DKK 20 mio., hvilket er DKK 2 mio. over resultatet i 2017.

Resultatet før skat steg i 2018 med DKK 272 mio. og udgjorde DKK 1.328 mio. mod DKK 1.056 mio. i 2017.

Skat af resultatet i 2018 udgjorde en omkostning på DKK 288 mio., hvilket er som forventet og svarer til en skatteprocent på 22 % af resultatet eksklusive resultat efter skat af associerede virksomheder.

Årets resultat blev på DKK 1.040 mio., hvilket er DKK 209 mio. bedre end de DKK 831 mio., som blev opnået i 2017.

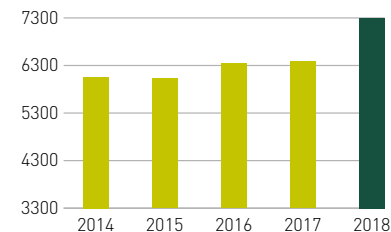
Årets resultat i moderselskabet blev på DKK 899 mio. mod DKK 834 mio. i 2017. Udbytteindtægter fra dattervirksomheder og associerede virksomheder udgjorde DKK 379 mio. mod DKK 382 mio. i 2017.

Balance

Royal Unibrews balance udgjorde pr. 31. december 2018 DKK 8.062 mio., hvilket er DKK 1.284 mio. højere end pr. 31. december 2017. DKK 1.245 mio. af stigningen skyldes køb af virksomheder og implementering af IFRS 16 (Leasing), mens primært varebeholdninger og varetilgodehavender førte til en organisk stigning i balancesummen på ca. DKK 40 mio.

NETTOOMSÆTNING

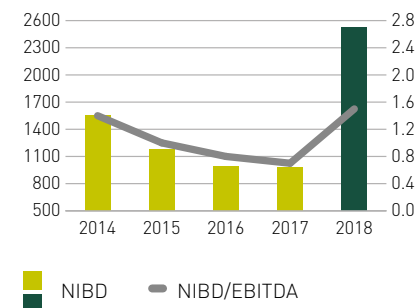
(DKK mio.)



NIBD OG NIBD/EBITDA

(DKK mio.)

(gange)



Den investerede kapital er i 2018 steget med DKK 1,8 mia., hvoraf ca. DKK 1,3 mia. er relateret til køb af virksomheder. ROIC eksklusive goodwill steg med 1 procentpoint til 33 %. ROIC inklusive goodwill blev på 21 % og er således uændret fra 2017, selv om EBIT relateret til virksomhedskøb ikke er indregnet i hele 12-måneders perioden.

I forhold til 2017 er egenkapitalandelen faldet med 6 procentpoint og udgjorde pr. 31. december 2018 36 %. 14 procentpoint af faldet relaterer sig til de købte virksomheder. Egenkapitalen udgjorde ultimo 2018 DKK 2.908 mio. mod DKK 2.814 mio. ultimo 2017. Ændringen på DKK 94 mio. sammensatte sig af årets positive totalindkomst på DKK 1.037 mio. (2017: DKK 829 mio.) med tillæg af værdien af den aktiebaserede aflønning af direktionen på DKK 8 mio. (2017 DKK 6 mio.) samt skat relateret hertil på DKK 3 mio. (2017: DKK 2 mio.) og med fradrag af DKK 935 mio. (2017: DKK 934 mio.) i udlodning til aktionærerne i form af udbytte og aktietilbagekøb. Egenkapitalen er yderligere reduceret med DKK 19 mio. vedrørende minoritetsaktionærer. Totalindkomsten sammensætter sig af periodens resultat på DKK 1.040 mio. med tillæg af valutakursreguleringer på DKK 10 mio. vedrørende udenlandske tilknyttede selskaber og med fradrag af en negativ udvikling på DKK 13 mio. i værdien efter skat af sikringsinstrumenter.

Den netto rentebærende gæld steg i 2018 med DKK 1.547 mio. og udgjorde pr. 31. december 2018 DKK 2.522 mio. mod DKK 975 mio. ved udgangen af 2017. Stigningen i den netto rentebærende gæld var som forventet og sammensatte sig af det positive frie cash flow på DKK 942 mio. med fradrag af udlodning til aktionærer på DKK 935 mio. i form af udbytte og tilbagekøb af egne aktier, købsprisen for de tilkøbte virksomheder på DKK 1.349 mio. samt leasinggælden pr. 1. januar 2018 på DKK 205 mio. vedrørende leasingaftaler som følge af implementering af IFRS 16. Den netto rentebærende gæld i forhold til EBITDA udgjorde 1,5. Den netto rentebærende gæld forventes at stige med ca. DKK 350 mio. som følge af købet af CULT, der blev afsluttet 28. februar 2019.

Pengebindingen i arbejdskapital var negativ, DKK -748 mio., ved udgangen af 2018 (2017: DKK -957 mio.). Pengebindingen steg således som forventet i 2018 med netto DKK 209 mio. (2017: faldt med DKK 76 mio.). Pengebindingen i varebeholdninger, tilgodehavender fra salg og leverandørgæld steg med DKK 225 mio. (2017: faldt med DKK 123 mio.) heraf ca. DKK 100 mio. som følge af ophør af den høje kampagneaktivitet i Finland i 3. kvartal og DKK 40 million vedrørende køb af virksomheder, mens pengebindingen i de øvrige elementer af arbejdskapitalen faldt med DKK 16 mio. (2017: steg med DKK 47 mio.).

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømmen fra driftsaktiviteter var i 2018 DKK 46 mio. højere end i 2017 og udgjorde DKK 1.214 mio. (2017: DKK 1.168 mio.). Pengestrømmen sammensatte sig af periodens resultat reguleret for ikke likvide driftsposter på DKK 1.681 mio. (2017: DKK 1.367 mio.), en negativ arbejdskapitalrelateret pengestrøm på DKK 185 mio. (2017: positiv med DKK 76 mio.), rentebetalinger på netto DKK 31 mio. (2016: DKK 29 mio.) og betalte skatter på DKK 251 mio. (2017: DKK 246 million).

Det frie cash flow udgjorde i 2018 DKK 942 mio. (2017: DKK 950 mio.) og var mindre end i 2017 som følge af den forventede stigning i arbejdskapitalen efter ophør af den høje kampagneaktivitet i Finland i 3. kvartal. Pengestrømmen fra driftsaktiviteter og udbytte fra associerede virksomheder steg med DKK 41 mio., mens investeringer i langfristede materielle aktiver var netto DKK 49 mio. højere end i 2017. Bruttoinvesteringerne var som planlagt højere end i 2017 og udgjorde DKK 321 mio. mod DKK 254 mio. i 2017. Det frie cash flow i 4. kvartal 2018 blev på DKK -92 mio. (2017: DKK 239 mio.) og var således DKK 331 mio. lavere end i 2017 – den negative effekt skyldes primært ophør af den høje kampagneaktivitet inden for øl i Finland og sommervejret.



Uddrag af

Samfunds- ansvar (CSR)

Redegørelse i henhold til Årsregnskabslovens § 99A

”Vores fokus på at skabe løbende forbedringer og på at opnå bæredygtig og langsigtet værdiskabelse gav også i 2018 gode og forbedrede resultater.”

Vi tager vores sociale ansvar alvorligt

I Royal Unibrew er vi meget bevidste om vores rolle og om det ansvar, vi som en betydende drikkevarevirksomhed med bryggerier og aktiviteter i mange lande har i forhold til samfundet omkring os. Vi ønsker at bidrage positivt til udviklingen i de områder, hvor vi driver virksomhed, at begrænse vores belastning af miljøet, at skabe sikre og gode arbejdsforhold for vores medarbejdere og at levere produkter af høj kvalitet til forbrugerne.

Arbejdet med samfundsansvar er derfor en integreret del af vores forretning og en naturlig del af vores daglige arbejde.

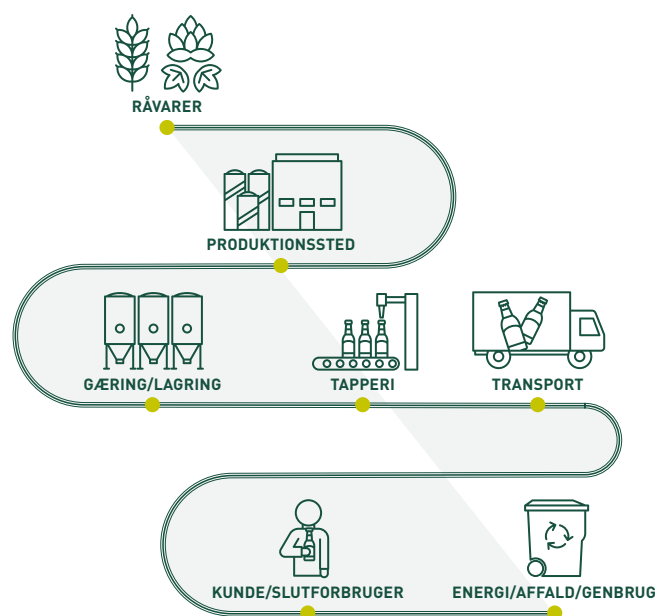
I 2019 er det vores mål at tiltræde FN's Global Compact og FN's Retningslinjer for Menneskerettigheder og Erhvervsliv. Desuden vil vi i 2019 etablere en baseline for vores samlede udledninger af drivhusgasser med henblik på at opstille mål for vores bestræbelser på at blive CO₂-neutrale.

Vi har i 2. halvår 2018 gennemført en væsentlighedsanalyse omfattende mere end 75 % af vores operationelle miljøpåvirkning med henblik på at vurdere og identificere yderligere fokusområder på CSR-området. Der blev i processen afdækket mange gode eksempler på lokale forbedringer inden for arbejdsmiljø, miljø samt reduktion af materialeforbrug.

Cirkulær økonomi – en ramme for arbejdet på miljøområdet

Under overskriften ”Cirkulær økonomi” er der i de senere år sat fokus på, hvordan vi reducerer vores materialeforbrug og samtidig genanvender/genbruger materialer så meget som muligt for at bevare materialerne i kredsløb, så deres værdi kan udnyttes så længe som muligt. I juni 2017 offentliggjorde regeringens Advisory Board for Cirkulær Økonomi en vision for Danmarks omstilling til cirkulær økonomi og formulerede konkrete målsætninger og anbefalinger til indsatser, der kan styrke omstillingen til en cirkulær økonomi. FN har ligeledes vedtaget 17 verdensmål, der skal sende verden i en mere bæredygtig retning, og her er cirkulær økonomi et helt centralt led i at skabe en mere bæredygtig økonomisk vækst.

ROYAL UNIBREWS VÆRDIKÆDE/PROCESFORLØB



Vores tilgang til arbejdet med CSR

Royal Unibrews arbejde med samfundsansvar (CSR) tager udgangspunkt i virksomhedens fælles værdier samt Royal Unibrews etiske regelsæt. Desuden er der defineret en række retningslinjer for Royal Unibrews samfundsansvar i vores kvalitets-, fødevarer- og miljøpolitik. Arbejdet med samfundsansvar omfatter de fleste af de temaer, som er indeholdt i de fire internationale retningslinjer for CSR: OECD's Retningslinjer for Multinationale Virksomheder, ISO 26000 Vejledning i samfundsmæssigt ansvar, FN's Global Compact og FN's Retningslinjer for Menneskerettigheder og Erhvervsliv.

Royal Unibrew driver sin virksomhed i henhold til europæiske og internationale love og forordninger på områderne arbejds- og menneskerettigheder, og vi tilstræber, at det samme er gældende for vores leverandører. Det er et mål, at Royal Unibrews produktionssteder skal være sikre og sunde steder at arbejde for virksomhedens medarbejdere. Royal Unibrews sundhedspolitik er derfor fokuseret på en forebyggende indsats for at undgå nedslidning og arbejdsskader blandt medarbejderne samt på aktivt at fremme sikkerhed, trivsel og effektivitet. Hovedfokus er nedbringelse af antallet af arbejdsulykker samt forbedring af medarbejdernes trivsel.

Vi føler et særligt socialt ansvar i forhold til de lokalområder, hvor vi opererer. Royal Unibrew tilstræber derfor at have en god dialog med de lokale/kommunale myndigheder om de aktuelle problemstillinger i lokalområderne, og vi gør en aktiv indsats for at påtage os et ansvar for disse fx i relation til aktivisering af borgere på kanten af arbejdsmarkedet samt integration af flygtninge.

Royal Unibrew opererer på særdeles konkurrenceprægede markeder, og det nødvendiggør et stærkt fokus på produkti-

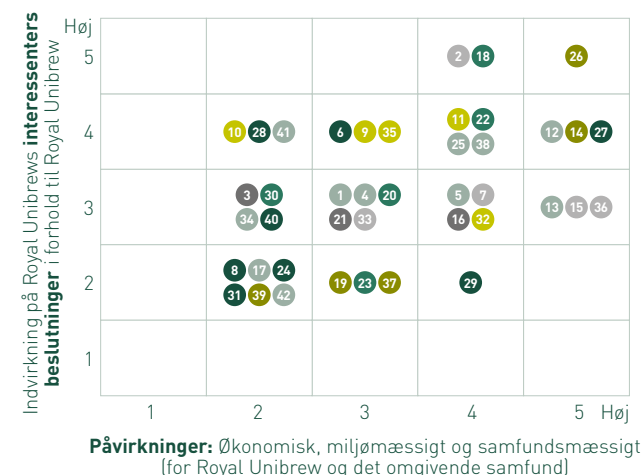
onsomkostninger og optimering. Dette understøttes af vores politik om at agere klima- og miljømæssigt forsvarligt gennem omhyggelig kontrol med og løbende optimering af forbruget af ressourcer.

Royal Unibrew modarbejder alle former for korruption, herunder afpresning og bestikkelse, og virksomhedens aktiviteter skal altid ske i fuld overensstemmelse med anti-korrupsionslovgivningen, uanset om der opereres på de europæiske hjemmemarkeder eller på eksportmarkederne.

Royal Unibrew har i mange år valgt at fokusere på kontinuerlige forbedringer, der er en meget nærværende metode for den enkelte medarbejder til at opnå langsigtede vedvarende resultater. Målet er til enhver tid at kunne levere stærke kvalitetsprodukter under hensyntagen til medarbejderne og Royal Unibrews omgivelser. Denne arbejds metode har i en årrække medført tilfredsstillende forbedringer på en række områder og vil også fremadrettet danne grundlag for arbejdet med samfundsansvar.

Vores overordnede strategi på CSR-området, herunder de fastlagte prioriteter og de fremtidige forpligtelser, skal ses i sammenhæng med de væsentlighedsvurderinger, der blev gennemført i 2018. Der blev i processen identificeret 10 fokusområder med højest påvirkning, hvilket er illustreret i tabellen. Ud over de allerede prioriterede områder er kommunikationsindsatsen identificeret som et nyt fokusområde, og forbrugersundhed og -trivsel (forbrugerforhold) som områder, der skal styrkes. Kommunikationsindsatsen er centreret om at dele det, vi gør, hvordan vi gør det, og hvad vi ønsker at opnå på koncernniveau, og disse områder vil blive medtaget i CSR-rapporten for 2019.

OVERBLIK OVER CSR-VÆSENTLIGHED I ROYAL UNIBREW



● 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 Fødevarer-spild
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 Skovdelæggelse 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	

