



ROYAL
UNIBREW

Uddrag af årsrapport

2020

Royal Unibrew A/S CVR-nr. 41 95 67 12

Indholdsfortegnelse

Om Royal Unibrew	3	Forretningsmodel	14	Samfundsansvar	24
Unibrew kort fortalt	4	Vores vækstformel	15	Vores nye langsigtede bæredygtighedsstrategi	25
Resultater i 2020 og forventninger til 2021	5	Finansielle mål, kapitalstruktur og udlodningspolitik	16	Overordnede KPI'er	26
Brev fra vores CEO	6	Forventninger til 2021	17	Bæredygtighed – Oversigt	27
Resultater i 2020 - forretningssegmenter	8				
Hoved- og nøgletal (5 år)	9				
Ikke-finansielle hoved- og nøgletal	10				
Strategi	11	Performance	19		
Formål og ambition	12	Regnskabsberetning	20		
Vores strategi	13	Vesteuropa	21		
		Baltic Sea	22		
		International	23		



Om Royal Unibrew



Royal Unibrew kort fortalt | Resultater i 2020 og forventninger til 2021 | Brev fra vores CEO |
Resultater i 2020 – forretningssegmenter | Hoved- og nøgletal (5 år) | Ikke-finansielle hoved- og nøgletal



Foto: Sami Tuoriniemi

Royal Unibrew kort fortalt

Royal Unibrew er en førende, regional leverandør af drikkevarer med stærke brands på hovedmarkederne i Danmark, Finland, Italien, Tyskland, Frankrig og de baltiske lande samt til flere end 65 lande i resten af verden.

Vi tilbyder vores forbrugere drikkevarer af høj kvalitet inden for kategorierne øl, malt- og læskedrikke samt cider, RTD, juice, energi- og vandprodukter.

Ud over vores egne brands tilbyder vi internationale brands fra PepsiCo og Heineken på licens i Nordeuropa

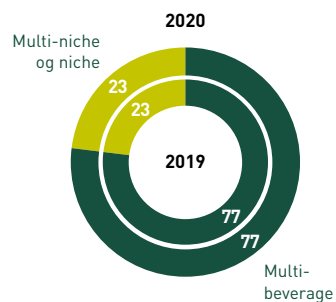
Sammen med vores 2.631 medarbejdere giver vi vores forbrugere mulighed for at nyde vores kvalitetsprodukter, ligesom vi opbygger solide relationer til vores kunder – konsekvent med ansvarlighed for øje.

MARKEDER

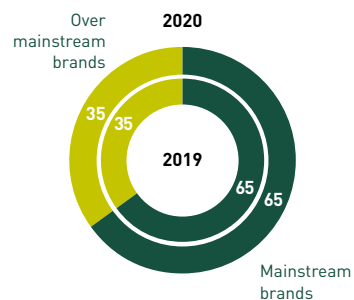
- Multi-beverage
- Multi-niche
- Produktion
- ▨ Associerede virksomheder



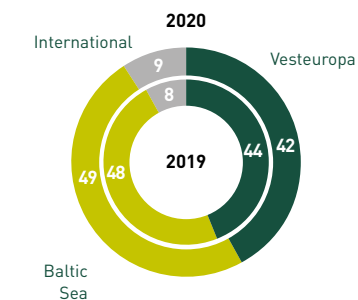
FORDELING AF NETTOOMSÆTNINGEN [%]



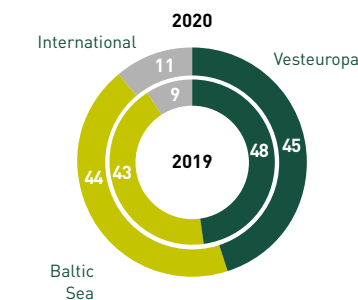
NETTOOMSÆTNING PR. BRANDKATEGORI [%]



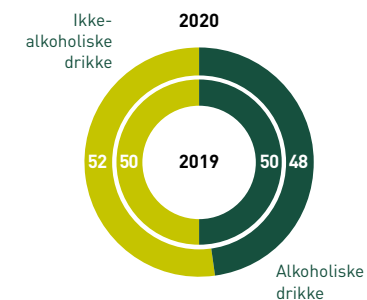
AFSÆTNING PR. SEGMENT [%]



EBIT PR. SEGMENT [%]



FORDELING AF NETTOOMSÆTNING PÅ ALKOHOLISKE OG IKKE-ALKOHOLISKE DRIKKE [%]



Resultater i 2020 og forventninger til 2021

På trods af COVID-19 pandemien leverede vi som følge af et stærkt resultat i Off-Trade forretningen samt fokus på planlægning og omkostninger det bedste EBIT-resultat nogensinde.

Udvikling i 2020

- Et stærkt regnskabsmæssigt resultat
- Højere markedsandele på alle vores hovedmarkeder
- Stigning i både EBITDA og EBIT-marginen
- Det frie cash flow steg med 24% til DKK 1.414 mio. i forhold til 2019, men er positivt påvirket af den ekstraordinære ølkampagne i Finland og COVID-19 relaterede ændringer i salgskanal- og landemiks.
- Indtjening pr. aktie steg fra DKK 23,0 til DKK 24,1 (+5%)
- Nyt ledelsesteam
- Opdateret strategi, herunder øget fokus på bæredygtighed
- I 2020 blev der udloddet i alt DKK 962 mio. til aktionærerne
- Der bliver stillet forslag om et udbytte på **DKK 13,50** pr. aktie for 2020 (2019: DKK 12,20) på den ordinære generalforsamling
- Der startes et nyt aktietilbagekøbsprogram på **250** mio.

Forventninger til 2021

Målet for EBIT-marginen på mellemlangt sigt er **fortsat 19-20%**

DKK mio.	Forventet	Realiseret 2020	Realiseret 2019
Nettoomsætning		7.557	7.692
EBIT	1.475-1.625	1.515	1.469

-2%

FALDT NETTOOMSÆTNINGEN I 2020
OG UDgjORDE DKK 7.557 MIO.

+3%

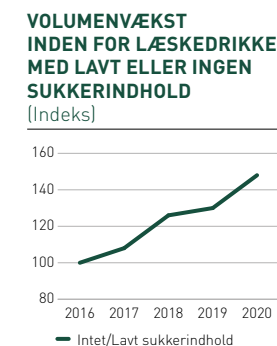
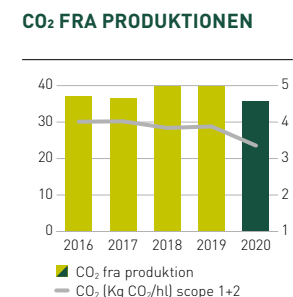
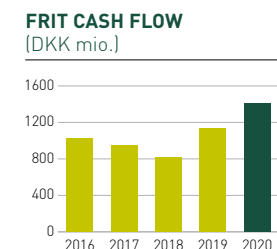
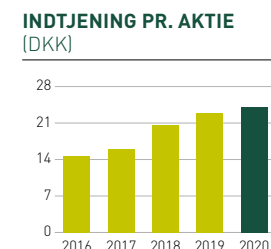
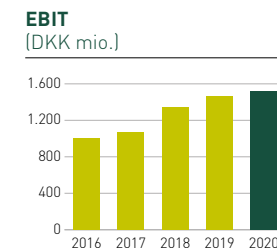
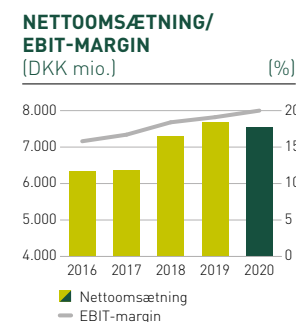
STEG EBIT FOR 2020 OG UDgjORDE
DKK 1.515 MIO.

+3%

STEG EBITDA I 2020 OG UDgjORDE
DKK 1.861 MIO.

20,0%

VAR EBIT-MARGINEN FOR 2020,
SVARENDE TIL EN STIGNING PÅ 0,9%-POINT



Brev fra vores CEO

Øget fokus på bæredygtig og profitabel vækst

2020 viste sig at blive et meget usædvanligt år med helt uventede udfordringer som følge af Covid-19. Men igen demonstrerede vores lokale ledelsesmodel sin styrke og omstillingsparathed ved på nye måder at imødekomme og servicere vores kunder i en ny virkelighed, der hele tiden ændrede sig. Trods løbende dag-til-dag justeringer og tilpasninger som følge af Covid-19 har vi igennem hele året holdt fast i vores langsigtede strategi og forbedret vores position inden for bl.a. produkter med lavt/intet indhold af sukker/alkohol og inden for kategorier som f.eks. energidrikke og RTD (ready-to-drink).

Året startede godt med solide resultater i januar og februar, ligesom vores portefølje af nye produkter og lanceringer kom stærkt fra start i alle kanaler. Men da Covid-19 pandemien brød ud i Italien i begyndelsen af marts og hurtigt herefter i Nordeuropa, stoppede stort set al salg i On-Trade og Convenience fra den ene dag til den anden, og Off-Trade kunne ikke til fulde kompensere for det manglende salg. Da samfundet delvist genåbende henimod sommeren, realiserede vi trods fortsatte restriktioner for Events og forsamlinger en bedre omsætning på grund af godt vejr og staycation. Resten af året viste igen store udsving, hvor september og oktober var stabile måneder, mens november og december til gengæld var udfordrende måneder.

Alt dette til trods:

- Vi har heldigvis kun haft ganske få Covid-19 smittede medarbejdere
- Vi fik en endnu højere placering i en tilfredsundersøgelse foretaget blandt vores kunder
- Vi øgede vores markedsandele på alle vores hovedmarkeder
- Vi leverede det bedste årsresultat til dato
- Vi producerede og leverede den højeste volumen nogensinde

Alt dette er kun lykkedes, fordi hele organisationen på tværs af lande og kanaler har udvist et fantastisk teamwork og leveret en fremragende indsats. Siden Covid-19 brød ud i Italien, skruede vi øjeblikkeligt op for en løbende kommunikation for at sikre, at alle var velinformerede og afstemte, ligesom vi delte erfaringer og tiltag på tværs af organisationen. Nogle medarbejdere flyttede med få dages varsel fra On-Trade til Off-Trade eller logistik; andre blev hjemsendt på forskellige ordninger eller afholdt ferie, mens nogle desværre måtte forlade virksomheden permanent. Jeg vil gerne takke alle medarbejdere for deres store indsats og fleksibilitet – noget, vi alle kan være stolte af.



Pandemien har haft enorme konsekvenser for Convenience, On-Trade, Sport og Events, og mange af vores kunder har været nødt til at ændre deres forretningsmodel – eksempelvis har mange restauranter omstillet deres forretning fra spise-gæster til take-away. Jeg håber, at vores mange kunder gennem hele perioden har oplevet, at vi har bakket op med innovative alternativer og løsninger. Vi ser frem til at kunne servicere og hjælpe dem med at komme i gang igen, når samfundene genåbner.

Vi har udarbejdet en langsigtet ambition for bæredygtighed, som sigter mod en topplacering blandt andre bæredygtige drikkevareproducenter inden for de kommende fem år.

Vores aktiekurs var på noget af en rutsjebanetur igennem året, og vi var da også en af de første virksomheder i drikkevareindustrien, der suspenderede forventningerne til året, ligesom vi også var blandt de første til igen at udmelde forventninger, som i vores optik var det rigtige at gøre både forretningsmæssigt og juridisk. Det vigtigste for os har været at sikre vores stærke momentum ind i 2021 og være klar til en mere permanent åbning af de samfund, vi opererer i. Derfor prioriterede vi også fortsat at investere tilstrækkeligt til at fastholde eller øge vores position i markederne og skabe grobund for fortsat vækst. Da vi henover sommeren fik overblik og sikkerhed for vores cashflow, genoptog vi vores aktietilbagekøb og udbetalte fuldt udbytte til vores aktionærer.

Da jeg overtog roret som CEO den 1. september 2020, reorganiserede vi ledelsen i Royal Unibrew med etableringen af

et Senior Leadership Team (SLT) bestående af seks ledere inklusive HR. Det nye team blev etableret med henblik på at sikre og styrke vores kommercielle fokus, kontinuitet og diversitet, ligesom vi fremadrettet sigter mod i endnu større grad at udvikle organisationen og dermed understøtte vores ambition om at skabe vækst såvel organisk som gennem opkøb.

Vi har i fællesskab udarbejdet vores strategi på både den korte- og langsigtede bane ud fra præmissen evolution frem for revolution. Vi har igennem de seneste måneder vurderet vores kategorier, lande og kanaler og derudfra lagt en mere langsigtet strategi i forhold til de trends, vi ser blandt forbrugerne. Vi fastholder vores spor i retning af produkter med lavt/intet indhold af sukker/alkohol samt produkter inden for premium, ligesom vi øger vores indsats inden for kategorier som energidrikke, berigede drikkevarer og RTD.

Endeligt har vi i 2020 udarbejdet en langsigtet strategi for hele CSR-området med en ambition om inden for de kommende fem år at løfte os i toppen af bæredygtige drikkevareproducenter. Vi er allerede godt på vej, men vi ser muligheder for på mellemlangt sigt at forbedre os betydeligt på visse områder. Den teknologiske udvikling kan imidlertid åbne for nye og andre løsninger, så vi forholder os åbne over for de muligheder, der måtte komme. Hvad angår CO2-udledning, er vi meget afhængige af det gode samarbejde, vi har med vores leverandører og de lokale myndigheder i de områder, hvor vi opererer. Vi betragter bæredygtighed som en integreret del af vores strategi og forretningsmodel.

Tak til alle omkring os for den fortsatte støtte.

Lars Jensen
President & CEO



Resultater i 2020 – forretningssegmenter

Vesteuropa

DANMARK, TYSKLAND, ITALIEN OG FRANKRIG

4.682 thl

VOLUMEN
(fald på 3%)

3.548 DKK mio.

NETTOOMSÆTNING
(fald på 4%)

687 DKK mio.

EBIT
(fald på 5%)

19,4%

EBIT-MARGIN
(fald på 0,2%-point)



➔ Læs mere: side 21

Baltic Sea

FINLAND, LETLAND, LITAUEN OG ESTLAND

5.409 thl

VOLUMEN
(stigning på 3%)

3.237 DKK mio.

NETTOOMSÆTNING
(fald på 2%)

675 DKK mio.

EBIT
(stigning på 3%)

20,8%

EBIT-MARGIN
(stigning på 1,0%-point)



➔ Læs mere: side 22

International

65 MARKEDER I AMERIKAS OG EMEAA

1.002 thl

VOLUMEN
(stigning på 6%)

772 DKK mio.

NETTOOMSÆTNING
(stigning på 11%)

171 DKK mio.

EBIT
(stigning på 30%)

22,2%

EBIT-MARGIN
(stigning på 3,2%-point)



➔ Læs mere: side 23

Hoved- og nøgletal

	2020	2019	2018	2017	2016
Volumen (mio. hl)	11.1	11.0	10.8	9.9	9.9
RESULTATOPGØRELSE (DKK MIO.)					
Nettoomsætning	7.557	7.692	7.298	6.384	6.340
Organisk vækst i nettoomsætning (%)	-3%	1%	9%	1%	5%
EBITDA	1.861	1.814	1.673	1.362	1.306
EBITDA-margin (%)	24,6	23,6	22,9	21,3	20,6
Resultat før renter og skat (EBIT)	1.515	1.469	1.339	1.069	1.001
EBIT-margin (%)	20,0	19,1	18,4	16,7	15,8
Resultat efter skat af associerede virksomheder	33	25	20	18	28
Finansielle indtægter og omkostninger i øvrigt, netto	-43	-36	-31	-31	-31
Resultat før skat	1.505	1.458	1.328	1.056	998
Årets resultat	1.198	1.140	1.040	831	784
Moderselskabets aktionærers andel af årets resultat	1.183	1.142	1.041	831	784
BALANCE (DKK MIO.)					
Langfristede aktiver	7.015	7.163	6.775	5.121	5.180
Aktiver i alt	8.306	8.493	8.062	6.778	6.076
Egenkapital	3.332	3.106	2.908	2.814	2.911
Netto rentebærende gæld	2.193	2.705	2.522	975	991
Nettoarbejdskapital	-875	-671	-748	-957	-881
Investeret kapital	5.930	6.211	5.835	4.030	4.111
PENGESTRØMME (DKK MIO.)					
Driftsaktivitet	1.738	1.402	1.214	1.168	985
Investeringsaktivitet	-324	-262	-401	-218	37
Frit cash flow	1.414	1.140	813	950	1.022

Definitionen af frit cash flow er i forhold til årsrapporten for 2019 opdateret således, at den nu afspejler markedspraksis som følge af implementeringen af IFRS 16. Sammenligningstal for 2019 og 2018 er tilpasset.

	2020	2019	2018	2017	2016
AKTIERELATEREDE NØGLETAL (DKK)					
Antal aktier (mio.)	49.4	50.1	51.0	52.7	54.1
Resultat pr. aktie (EPS)	24,1	23,0	20,6	16,0	14,7
Udvandet resultat pr. aktie	24,1	22,9	20,6	16,0	14,6
Frit cash flow pr. aktie	28,8	23,0	16,1	17,8	18,7
Udbytte pr. aktie	13,5	12,2	10,8	8,9	8,2
Kurs ultimo pr. aktie	706,6	610,0	449,0	371,8	272,6
MEDARBEJDERE					
Gennemsnitligt antal medarbejdere	2.631	2.567	2.416	2.299	2.350
FINANSIELLE NØGLETAL (%)					
Afkast på investeret kapital inklusive goodwill (ROIC)	20	19	21	21	18
Afkast på investeret kapital eksklusiv goodwill (ROIC)	33	30	33	32	28
Frit cash flow i procent af nettoomsætning	19	15	11	15	16
Anlægsinvesteringer i procent af nettoomsætning	5	4	6	4	0
Cash conversion	118	100	78	114	130
Netto rentebærende gæld/EBITDA (gange)	1,2	1,5	1,5	0,7	0,8
Egenkapitalandel	40	37	36	42	48
Egenkapitalforrentning (ROE)	37	38	36	29	27
Udlodningsprocent (DPR)	56	54	53	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 2020 ikke er sammenlignelige med de for perioden 2016-2017 oplyste.

Ikke-finansielle hoved- og nøgletal

		2020	2019	2018	2017	2016
Produktionstal						
Produktionssteder		9	9	9	7	7
Produceret volumen i alt	mio. hl	10,6	10,3	10,4	9,1	9,3
Miljø og klima						
Indkøbt strøm	GWh	79,1	81,4	81,2	73,7	75,4
Naturgas	GWh	88,3	94,2	88,9	80,1	82,1
Indkøbt varme/damp/nedkøling	GWh	30,6	37,8	40,8	43,7	46,5
Andet	GWh	2,8	1,9	2,9	2,5	0,7
Energi i alt	GWh	200,8	215,3	213,8	200,0	204,7
CO ₂ fra produktion (baseret på produktionssted)*	mio. kgCO ₂	35,7	40,0	39,8	36,5	37,1
CO ₂ fra produktion (markedsbaseret)**	mio. kgCO ₂	24,2	26,2	n/a	n/a	n/a
Vandforbrug i alt	mio. hl	33,3	33,3	33,3	28,2	29
Spildevand udledt i alt	mio. hl	22,3	22,3	22,7	18,5	19,3
Farligt affald	mio. kg	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Deponeret affald	mio. kg	0,9	0,4	0,5	0,4	0,4
Forbrændt affald	mio. kg	0,7	1,5	1,1	0,9	0,9
Genbrugsaffald	mio. kg	5,0	5,9	5,4	3,1	4,3
Andet affald***	mio. kg	0,5				
Fast affald i alt	mio. kg	7,2	7,9	7,1	4,5	5,7
Biprodukt fra ølproduktionen	mio. kg	76,8	77,4	80,9	91,3	96,7
Relative produktionstal						
Energi	kWh/hl	18,91	20,87	20,60	20,06	22,09
CO ₂	kg CO ₂ /hl	3,35	3,88	3,84	4,02	4,01
Vand	hl/hl	3,13	3,23	3,20	3,11	3,12

		2020	2019	2018	2017	2016
Emballage****						
Dåser	%	15,6	13,4			
Returflasker	%	17,8	21,5			
Flasker ikke omfattet af retursystem	%	42,8	42,8			
Plastikflasker	%	12,0	8,1			
Fustager	%	2,1	7,5			
Massevolumen	%	9,7	6,7			
Medarbejdertrivsel & -udvikling						
Arbejds miljø						
Antal ulykker med fravær i alt (LTI)		56	42	39	46	52
Ulykkesfrekvens (LTIF)		13,7	10,8	10,2	12,9	14,3
Antal fraværsdage ifm ulykker		2070	1594	687	n/a	n/a
Frekvens af fraværsdage ifm. ulykker		506	412	180	n/a	n/a
Dødsulykker		0	0	0	0	0
Medarbejderengagement						
Personaleomsætning	%	15,3	17,5	20,6	n/a	n/a
Sygefravær (ikke arbejdsrelateret)	%	3,7	3,9	3,5	n/a	n/a
Mangfoldighed						
Medarbejdere i alt fordelt på køn i procent						
Kvinder	%	24	25	26	24	24
Mænd	%	76	75	74	76	76
Kønsfordeling i den samlede ledelsesgruppe						
Kvinder	%	33	32	31	30	35
Mænd	%	67	68	69	70	65

* Baseret på produktionssted: CO₂-udledning₂ udregnet på baggrund af IEA's landespecifikke faktorer

** Markedsbaseret: Fratrækker CO₂-udledning, der er dækket af grønne certifikater

*** Andet affald er R11 og 12 i henhold til EU's affaldsdirektiv

**** Emballage: Fordelt efter vægt

Strategi



Formål og ambition | Vores strategi



Formål og ambition



Det foretrukne valg

Vi ønsker at være det foretrukne valg som lokal drikkevareleverandør, der udfordrer status quo ved at gøre det lidt bedre hver dag på en sjov, agil og bæredygtig måde

Det foretrukne valg for

vores forbrugere

At samle mennesker og være med til at skabe rammerne for gode og hyggelige stunder er en afgørende del af vores forretning. Vi tilbyder stærke, lokale drikkevaremærker i kombination med globale varemærker og stræber konstant efter at imødekomme forbrugernes omskiftelige præferencer gennem betydningsfuld innovation og ved at tilbyde en bred vifte af drikkevarer, som giver forbrugerne valgmuligheder.

vores kunder

Vi samarbejder med kunderne og bestræber os på sammen med dem at opnå vækst ved at tilbyde en portefølje af relevante brands med afsæt i en fornyende tankegang. Med vores lokale og decentrale struktur har vi fokus på agilitet og tæt samarbejde, og vi ønsker at yde den allerbedste service samt sikre solid brand eksekvering i alle salgskanaler.

vores medarbejdere

Vi rekrutterer, udvikler og fastholder selvstændige individer med iværksætterånd, som søger at opnå succes og aktivt arbejder på at forbedre deres kompetencer. Vores medarbejdere er grundstenen for vores succes og fremskridt – og de lever og værner om vores værdier. Vi arbejder som ét samlet team og finder løsninger på alle udfordringer.

vores aktionærer

Vores primære fokus er at investere i de kategorier og salgskanaler, som vokser mest, så vi kan øge vores premiumisation og den organiske EBIT-vækst. Derudover foretager vi værdiskabende bolt-on og strategiske virksomhedskøb, når muligheden opstår. Over tid er det vores ambition at øge udlodningen til vores aktionærer i form af udbytte og aktietilbagekøb.

fremtiden

Vi er dybt engagerede i de lokalsamfund, hvor vi opererer, og vi samarbejder med alle vores interessenter om at have en positiv indvirkning på samfundet. Vi har fokus på at opbygge en vedvarende bæredygtig virksomhed samt minimere den miljømæssige påvirkning fra vores drift – fra råvarer til slutprodukt.

Vores strategi

Royal Unibrews overordnede strategi er fortsat at være en stærk, regional leverandør af multi-beverages på udvalgte kernemarkeder og at etablere og udvikle solide nichepositioner på andre markeder.

Royal Unibrew opererer på markeder med forskellige forhold og dynamikker. Vi ønsker at være det foretrukne valg for vores forbrugere, kunder og medarbejdere ved at fokusere på de fire følgende strategiske prioriteter:



Vi ønsker at udvide vores markeder og markedsandele gennem multi-beverage- og niche-strategier.

Vi skal løbende udvikle og forny vores produktportefølje og salgskanalmiks for at være forbrugernes foretrukne valg. Vi vil også fortsat styrke effektiviteten på tværs af selskabet.



Vi ønsker at være den foretrukne samarbejdspartner for vores kunder med de mest relevante nyskabelser for vores forbrugere. Vi vil opnå dette ved at adressere forbrugernes demografiske sammensætning og geografiske placering samt følge tendenserne inden for områder som f.eks. sundhed og velvære, autenticitet og miljøhensyn.

Vi vil vurdere strukturelle forbedringer via opkøb og partnerskaber med fokus på Vesteuropa.

Vi vil fastholde Royal Unibrews finansielle fleksibilitet ved løbende at evaluere vores kapitalstruktur med henblik på at tilpasse den for at understøtte realiseringen af vores strategiske og finansielle mål.



Vi vil omdanne vores energiforbrug til vedvarende energi og samtidig fokusere på hele værdikæden og medtage vores leverandørers forbrug. Vi vil samarbejde med leverandører, som deler vores værdier, og fokusere på grønt energiforbrug og lavere indvirkning fra emballagemateriale gennem genanvendelse.

Som en regionalt baseret drikkevarevirksomhed, der bygger på en stærk lokal tilstedeværelse typisk i landområder, ønsker Royal Unibrew at være et ansvarligt medlem af lokalsamfundet.

Vi vil investere i vedvarende energi og er åbne over for nye teknologier. Driftseffektivitet og cirkulær tænkning har altid været en del af Royal Unibrews dna.

For at blive den mest bæredygtige drikkevarevirksomhed kræver det, at alle medarbejdere er engagerede i rejsen, og vi vil arbejde ihærdigt på at tænke bæredygtighed ind i hele organisationen.



Det kræver indsigt og stærke kompetencer at nå vores ambitiøse strategiske mål. 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 ny energi og ny viden. Vores medarbejdere har derfor en alsidig og stærk blanding af uddannelsesmæssig baggrund, arbejds- og livserfaring, forskellige overbevisninger, nationaliteter og køn.

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

Vores vækstformel: Volumen + Værditilvækst + Effektivitetsforbedringer ÷ Operationelle investeringer = Indtjeningsvækst

Forretnings- model



Vores vækstformel | Finansielle mål, kapitalstruktur og udlodningspolitik |
Forventninger til 2021

Vores vækstformel

Vi vil fortsat forfølge og fastholde fokus på at levere lønsom vækst og dermed generere stærke pengestrømme. For at bevare momentum arbejder vi inden for en række områder:

Vi ønsker at være forbrugernes og kundernes foretrukne leverandør af drikkevarer og investerer derfor i vores eksisterende portefølje, men udvikler også nye produkter for derved med tiden at kunne tilbyde et mere attraktivt og bæredygtigt udbud af drikkevarer.

Vi bestræber os på at opbygge en kultur, som tiltrækker og fastholder talenter, udvikler færdigheder og kompetencer samt giver vores medarbejdere muligheder for personlig udvikling.

Vi ønsker at generere et positivt afkast til aktionærerne gennem en kombination af øget udlodning (udbytte og aktietilbagekøb) samt en stigende aktiekurs.

Det er vores mål at vokse hurtigere end de markeder, vi konkurrerer på, og dermed øge vores markedsandele i værdi.

Det er ambitionen at nedbringe forholdet mellem faste omkostninger og nettoomsætning hvert år.

Vi arbejder også på at skabe værdi igennem virksomhedskøb. Udgangspunktet for virksomhedskøb er altid, at de kan indarbejdes i vores driftsmodel, og at vi gennem vores forretningsmodel kan udnytte synergier.



Volumenvækst

- Vi vil være den foretrukne samarbejdspartner for vores kunder. Dette opnås via højt fokus på eksekvering i butikkerne og ved at sikre, at vores produkter præsenteres attraktivt hos kundernes for at sikre, at kunderne opnår et godt salg i de enkelte drikkevarekategorier.
- Vi ønsker at øge vores distribution ved at fokusere på salgskanaler, hvor vores produkter er underrepræsenterede.
- Vi ønsker at prioritere kommercielle investeringer for at understøtte voksende kategorier og salgskanaler.



Premiumisation

- Vi ønsker løbende at udvikle nye produkter på et mere eksklusivt niveau end den gennemsnitlige portefølje, vi aktuelt tilbyder. Dermed kan Royal Unibrew opnå en højere salgspris og levere bedre værdi til forbrugere og kunder.
- Vi ønsker at udvide eller udvikle de mere lønsomme salgskanaler hurtigere og derved tilbyde en produktportefølje med større værdi.
- Vi ønsker at dirigere vores kommercielle udgifter hen imod den mere eksklusive del af vores portefølje.



Effektivitetsforbedringer

- Effektivitet er fortsat en af hjørnestenene i vores værdiskabende indsats. Effektivitet opnås primært gennem driftsoptimering, som vi skaber ved at sikre hurtigere vækst i toplineen end i vores faste omkostninger. Vores driftsmodel baseret på multi-beverage giver os mulighed for at opnå en højere grad af udnyttelse af vores anlægsaktiver, sælge mere pr. salgsperson, sikre højere gennemsnitlige afsætningsordrer til kunderne og generelt sikre højere produktivitet pr. medarbejder.
- Grundlaget for en løbende forbedring af vores produktivitet er, at vi er i stand til at digitalisere og standardisere så mange processer som muligt. Med hensyn til servicering af vores kunder skal der hele tiden være balance mellem at tilbyde en god og personlig service og samtidig styre omkostningerne. Det er grundlæggende vores princip, at vi bruger så lidt tid som muligt på gentagelsesprocesser, så vi kan bruge mere tid på værdiskabende opgaver.

For at løfte væksten på mellemlangt til langt sigt bestræber vi os på hvert år at øge de kommercielle investeringer rettet mod vækstinitiativer. Investeringerne vil afhænge af de muligheder, vi identificerer i markedet.

Finansielle mål, kapitalstruktur og udlodningspolitik

Vores finansielle målsætninger er baseret på både at skabe værdi for aktionærene og udvikle forretningen til gavn for alle interessenter. Med dette for øje ønsker vi at skabe finansiell fleksibilitet til at udvikle forretningen på mellemlangt til langt sigt.

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 aktionærene.

EBIT-margin

Vores mål for EBIT-marginen på mellemlangt sigt er 19-20%.

I 2020 opnåede vi en EBIT-margin på 20%. 2020 var et meget usædvanligt år, da EBIT-marginen afveg markant fra et normalt år som følge af corona-pandemien, og omkostningsniveauet, der var usædvanligt lavt.

Vores EBIT-margin er blandt de bedste sammenlignet med andre drikkevarer virksomheder i Europa, og den er steget markant i de senere år takket være en markant strategisk og kommerciel indsats samt omkostningsstyring. Vores formel for resultatvækst har virket godt i de senere år og vil blive videreført i overensstemmelse med de samme principper.

Vi har fokus på fortsat at indfri vores mål for EBIT-marginen samt på at øge det absolutte EBIT-niveau ved at sikre finansiering, så vi kan investere i og udnytte de organiske vækstmuligheder, der måtte opstå på vores markeder.

Kapitalstruktur og udlodningspolitik

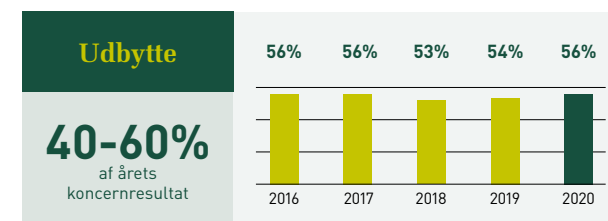
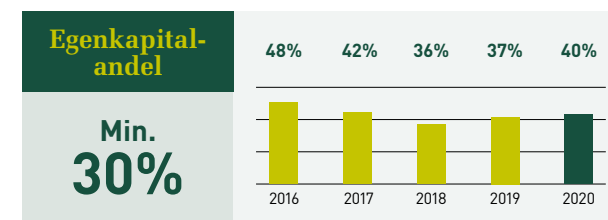
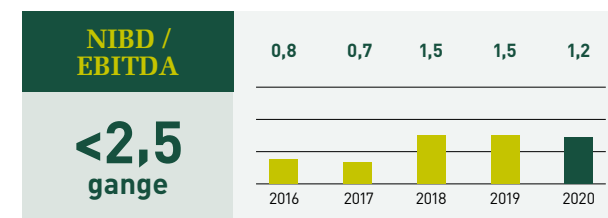
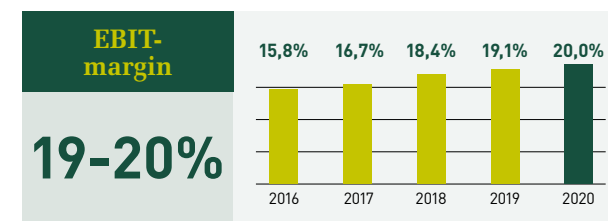
Formålet med vores kapitalstruktur er at sikre tilstrækkelig fleksibilitet til at udvikle forretningen i overensstemmelse med vores strategiske prioriteringer. Det er uændret målet, at den nettorentebærende gæld ikke skal overstige 2,5 gange EBITDA samt at fastholde en egenkapitalandel på minimum 30% ultimo regnskabsåret. Baseret på den nuværende sammensætning af balancen er det egenkapitalandelen, der afgør, hvor meget der kan udloddes til aktionærene. Royal Unibrew kan vælge at afvige fra måltallene i en periode, hvis der skulle opstå strukturelle forretningsmuligheder

Vores prioriteringer for allokering af kapital er som følger:

1. Fastholde finansiell fleksibilitet
 - Nettogæld/EBITDA mindre end 2,5x
 - Egenkapitalandel på over 30%
2. Investere i organisk vækst
3. Virksomhedskøb
4. Stabil udbytteprocent (40-60%)
5. Aktietilbagekøb for at justere kapitalstrukturen

Vores årlige investeringer inkl. tilbagebetaling på leasingfaciliteter (IFRS 16) forventes at ligge på omkring 5% af nettoomsætningen.

Ledelsen evaluerer løbende, om kapitalstrukturen skal tilpasses ved at gennemføre aktietilbagekøbsprogrammer. Det er generelt hensigten, at tilbagekøbte aktier annulleres.



Forventninger til 2021

Den første del af 2021 har stået i skyggen af coronapandemien. Vores On-Trade forretning har generelt været ramt af stramme restriktioner for restauranter, barer, natteliv, sportsbegivenheder, musikarrangementer og meget mere.

Off-Trade forretningen opvejede ikke så meget af det tabte salg i On-Trade forretningen i vintermånederne, som den gjorde i foråret 2020. Det skyldes, at der ikke er de samme udendørsaktiviteter med salg af drikkevarer i vintermånederne, og fordi forsamlingsforbuddet er langt strammere nu, end det var under den første nedlukning i foråret 2020. Det betyder, at der er øget usikkerhed, og dette års resultat er i høj grad afhængigt af, hvornår restriktionerne på On-Trade forretningen løftes, og hvornår forsamlingsforbuddene lempes.

Den aktuelle situation fordrer derfor fortsat fokus på omkostninger, produktionsplanlægning og evnen til at levere, mens vi samtidig skal følge vores kommercielle dagsorden. Derudover skal vi løbende finde vækstmuligheder på vores markeder og til stadighed være parate, når samfundene åbner igen efter pandemien. Trods de aktuelle omstændigheder forventer vi at opnå et EBIT i intervallet DKK 1.475-1.625 mio. set i forhold til EBIT på DKK 1.515 mio. i 2020. I sammenligning med 2019, hvor vi realiserede et EBIT på DKK 1.469 mio., forventer vi derfor at øge vores EBIT med op til 11% trods den negative indvirkning fra COVID-19.

FORVENTNINGER FOR 2021

mDKK	Forventning 2021	Faktisk 2020
EBIT	1.475-1.625	1.515

Bestyrelsen har besluttet snarest muligt at iværksætte et aktietilbagekøbsprogram på op til DKK 250 mio., som vil løbe i perioden indtil den 30. juni 2021. Der vil i løbet af sommeren blive taget beslutning om et eventuelt yderligere aktietilbagekøb baseret på udviklingen i COVID-19 og vores finansielle fleksibilitet på det tidspunkt. Bestyrelsen vil indstille til generalforsamlingen i 2021, at der udbetales et ordinært udbytte på DKK 13,50 pr. aktie. Dermed forventes der at blive udloddet mindst DKK 915 mio. baseret på regnskabet for 2020.

Antagelser om markeder og hovedprioriteter for 2021

Vi ønsker fortsat at vokse hurtigere end markedet på alle de markeder, hvor vi konkurrerer, ved at overinvestere i vækstmuligheder på tværs af vores geografiske tilstedeværelse. Vi forventer en gradvis normalisering, efterhånden som restriktionerne løftes, at normalisere vores salgs- og markedsføringsomkostninger, styrke vores brands og investere i de muligheder, der opstår, når samfundene genåbner. Vores organisation er forberedt på forskellige scenarier i det omskiftelige miljø, vi opererer i. Vi har derfor skarpt fokus på vores omkostninger samtidig med, at vi investerer moderat i vores mainstream brands. Med afsæt i vores nye bæredygtighedsstrategi investerer vi i samfundsansvar for at styrke vores muligheder på mellemlangt sigt, samtidig med at vi investerer i kapacitetsudvidelser.

Vi fastholder vores strategiske fokus på produkter med lavt eller ingen indhold af sukker og alkohol samt premium- og craft-produkter. Derudover vil vi udnytte den høje vækst inden for energidrikke og RTD/cocktails samt den fortsatte trend inden for sunde drikkevarer, som vores vand med vitamin-tilskud nyder godt af.

Når det er sagt, så vil 2021 fortsat være præget af stor usikkerhed, hvorfor fleksibilitet i planlægningen og omkostninger

bliver afgørende. De primære risici for fremtidsudsigterne for vores forretning er, hvornår restriktionerne og forsamlingsforbuddene bliver lempede, særligt i Danmark, Finland og Italien, men der er også usikkerhed forbundet med, hvorvidt forbrugerne herefter vil vende tilbage til forbrugsmønsteret fra 2019.

Den øvre ende af vores udmeldte forventning til EBIT-intervallet forudsætter, at restriktionerne på On-Trade forretningen lempes omkring den 1. april 2021, og at On-Trade segmentet derfor er åbent hele sommeren. I den nedre ende af vores EBIT-interval har vi antaget, at restriktionerne løftes omkring den 1. juli 2021.

Den nedre ende af vores EBIT-interval er baseret på lave- re salgs- og markedsføringsomkostninger i forhold til den høje ende af det udmeldte interval. I dette scenarie bliver udviklingen i forsamlingsforbuddene en vigtig faktor, for når forbuddene lempes, kan folk igen mødes indendørs, men også udendørs i løbet af foråret og forsommeren. Vi antager en normal sommer og julesæson i 2021.

Vores frie cash flow var i 2020 positivt påvirket af en række forhold, hvoraf ca. DKK 200 mio. forventes at løbe tilbage igen i 2021. I 2020 skiftede salgsmikset mod Off-Trade og Nordeuropa, hvor virksomhederne generelt har kortere betalingsbetingelser. Vi forventer en normalisering af forretningsaktiviteterne i 2021. Derudover forventer vi ikke at fortsætte den ekstraordinære ølkampagne i Finland, hvilket vil påvirke vores cash flow negativt i sammenligning med 2020. Samtidig vil der være betaling af udskudte skatter og feriepengebelæggelser (lovændring). Samlet ventes disse forhold at have en negativ effekt på nettoarbejdskapitalen på ca. DKK 200 mio. i 2021 sammenlignet med 2020.

Finansielle forudsætninger

- Sommeren var vejrmæssigt normal, og forventningerne til 2021 er baseret på samme forudsætning.
- Nettosalgspriserne forventes at stige en anelse i 2021 som følge af genåbningen af On-Trade forretningen samt vækst i Convenience (enkeltforpakning). Generelt vil vores overordnede premiumisation og pris- og forpakningsstrategier i hvert segment og land understøtte en positiv pris-/miksudvikling. Denne prioritering er uændret og omfatter optimering af produktmikset.
- Generelt forventes omkostningerne at følge inflationsudviklingen i 2021. De kommercielle omkostninger ventes at stige i forbindelse med væksttiltag og investeringer i den eksisterende forretning. Salgs- og markedsføringsomkostninger ventes også at stige i forhold til 2020 som følge af den forventede genåbning af samfundene.
- 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 afdækningskontrakter for en stor del af det forventede forbrug af de vigtigste råvarer og emballager i 2021.
- Der forudsættes uændrede valutakurser over for DKK i forhold til ultimo februar 2021.
- COVID-19 har haft en væsentlig indvirkning på On-Trade forretningen i de første måneder af 2021, hvilket forventes at fortsætte, indtil restriktionerne løftes. Forventningerne er baseret på en genåbning i løbet af 2. kvartal.
- I 2021 forventes vores nettoinvesteringer at være højere end vores finansielle mål på omkring 5%, da nogle af de planlagte anlægsinvesteringer fra 2020 er udskudt til 2021. Samtidig vil vi øge vores investeringer i CSR-tiltag og udvide kapaciteten for at understøtte fremtidig vækst.
- Selskabsskatteprocenten forventes at udgøre omkring 21% af resultat før skat, eksklusive resultat efter skat af kapitalandele i associerede virksomheder.

SAMLET UDLODNING FOR ÅRET

DKK mio.	2020	2019	2018	2017	2016
Udbytte	600	538	451	426	386
Aktietilbagekøb	362	433	484	508	443
Udlodning i alt	962	971	935	934	829
i % af forrige års koncernresultat	84	93	113	119	117



Performance



Regnskabsberetning | Vesteuropa | Baltic Sea | International

Regnskabsberetning

Corona-pandemien gjorde 2020 til et år med store udfordringer, men via stram planlægning og et højt fokus på omkostninger kom Royal Unibrew igennem 2020 med øgede markedsandele og en høj indtjening.

Året blev indledt med en ambitiøs plan om at fortsætte den positive underliggende udvikling i indtjeningen trods et stærkt sammenligningsår i 2019. Allerede i marts måned tvang corona-pandemien os imidlertid til at ændre vores planer, da der blev pålagt restriktioner på On-Trade forretningen på mange af vores markeder. Via stram planlægning og et højt fokus på omkostningerne var vi i stand til at levere en lønsomhed, der var lidt højere end året forinden, og vi øgede vores markedsandel på de fleste markeder.

Volumen

Afsætningen steg med 1% til 11,1 mio. hl, hvilket organisk set er på samme niveau som i 2019.

Nettoomsætning

Nettoomsætningen udgjorde DKK 7.557 mio. og faldt med 3% organisk. Den rapporterede nettoomsætning faldt med 2%, da virksomhedskøb bidrog positivt med 1%.

Nettoomsætningen var negativt påvirket af coronakrisen i segmenterne Vesteuropa og Baltic Sea, mens segmentet International oplevede organisk vækst på 6%.

EBIT

EBIT udgjorde i 2020 DKK 1.515 mio., hvilket er 3% mere end i 2019. EBIT steg i segmenterne Baltic Sea og International,

mens det faldt i Vesteuropa primært som følge af resultatet i den italienske On-Trade forretning.

De tilkøbte virksomheder påvirkede EBIT med mindre end 1% på koncernniveau.

På alle vores markeder blev On-Trade forretningen påvirket af corona-restriktioner, som kun delvist blev opvejet af et øget salg i Off-Trade forretningen. Lavere salgs-, markedsførings- og faste omkostninger bidrog positivt til det forbedrede EBIT-resultat.

Balance

Balancesummen udgjorde pr. 31. december 2020 DKK 8.306 mio., hvilket er DKK 187 mio. mindre end pr. 31. december 2019. Faldet kan primært henføres til lavere tilgodehavender samt, at afskrivninger af anlægsaktiver oversteg investeringer i 2020.

Egenkapitalen udgjorde EUR 3.332 mio., og egenkapitalandelen steg med 3%-point til 40% ved udgangen af 2020.

Pengestrømme

Det frie cash flow udgjorde DKK 1.414 mio. i 2020 mod DKK 1.140 mio. i 2019. Stigningen på DKK 274 mio. var positivt påvirket af den ekstraordinære ølkampagne i Finland, forlængede betalingsfrister for A-skat samt salgskanal- og landemiks.

Den positive indvirkning på pengestrømmene fra den ekstraordinære ølkampagne i Finland skyldes længere betalingsfrister på punktafgifter i forhold til kundens betaling, og virkningen vil forsvinde gradvist fra 2020 til 2021. I 2020

skiftede salgsmikset hen imod Off-Trade og Nordeuropa – som begge har kortere betalingsbetingelser end koncernen i gennemsnit – og denne tendens ventes at blive normaliseret i 2021. Der blev i de forskellige lande præsenteret forskellige støtteordninger og hjælpepakker i 2020. Royal Unibrew har kun i begrænset udstrækning gjort brug af disse ordninger og pakker. Ved udgangen af 2020 blev danske A-skatter for i alt DKK 45 mio. udskudt til 2021.

Vi anslår, at det normaliserede niveau for det frie cash flow for Royal Unibrew i 2020 var godt DKK 1.150 mio. I 2021 vil der være en negativ indvirkning på det frie cash flow, da nogle af de positive indvirkninger fra 2020 vil ophøre, jf. forventningsafsnittet.

Finansiering

Den nettorentebærende gæld udgjorde DKK 2.193 mio. pr. 31. december 2020, hvilket var et nettofold på DKK 512 mio. og svarende til det positive frie cash flow med fradrag af udlodning til aktionærerne. Den nettorentebærende gæld i forhold til EBITDA udgjorde ved udgangen af 2020 1,2x (2019: 1,5x). Vores revolverende kreditfacilitet er blevet udvidet med 1 år med endeligt udløb ved udgangen af 2023.

Aktietilbagekøb

Royal Unibrew har i årets løb tilbagekøbt aktier til en samlet købesum på DKK 362 mio. (2019: DKK 433 mio.). Udmeldte programmer udgjorde i alt DKK 400 mio. Den resterende del af programmerne er gennemført i starten af 2021.

Vest-europa

4,7 mio. hl

VOLUMEN
(fald på 3%)

687 DKK mio.

EBIT
(fald på 5%)

3,5 DKK mia.

NETTOOMSÆTNING
(fald på 4%)

19,4%

EBIT-MARGIN
(fald på 0,2%-point)

“On-Trade forretningen var kraftigt påvirket af corona-restriktionerne. Takket være det tætte samarbejde med vores kunder samt en agil organisation og forsyningskæde var vi dog i stand til at dirigere vores indsats hen på den voksende Off-Trade forretning, hvilket medførte et tilfredsstillende resultat og øgede markedsandele.”

Jan Ankersen,
SVP South Europe og GM Italy

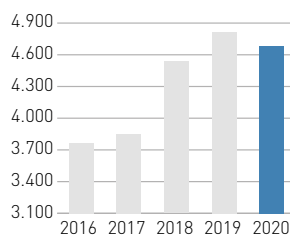
Finansielle resultater

I Vesteuropa faldt den samlede afsætning med 3% i 2020 og med i alt 4,7 mio. hl.

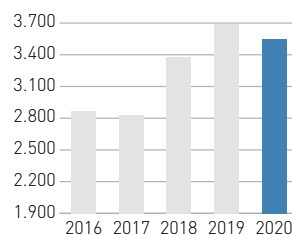
Nettoomsætningen fra drikkevarer var 5% lavere end i 2019, da On-Trade forretningen og grænsehandlen var hårdt ramt af corona-restriktionerne.

Resultat før renter og skat (EBIT) for 2020 viste et fald på DKK 35 mio. fra DKK 722 mio. i 2019 til DKK 687 mio. i 2020, som følge af den lavere nettoomsætning. EBIT-marginen faldt en anelse med 0,2%-point til 19,4%.

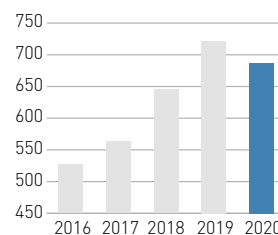
AFSÆTNING
(thl)



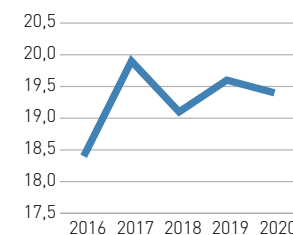
NETTOOMSÆTNING
(DKK mio.)



EBIT
(DKK mio.)



EBIT-MARGIN
(%)



VESTEUROPA

DKK mio.	2020	2019	Ændring i %	Q4 2020	Q4 2019	Ændring i %
Volumen (thl)	4.682	4.813	-3	1.041	1.085	-4
Nettoomsætning	3.548	3.691	-4	769	831	-7
EBIT	687	722	-5	120	132	-9
EBIT-margin	19,4	19,6		15,6	15,8	

Afsætningen faldt i 4. kvartal 2020 med 4% i sammenligning med 4. kvartal 2019, mens nettoomsætningen faldt med 7% i samme periode. Begge dele skyldtes de corona-restriktioner, der blev påført On-Trade salgskanalen i hele regionen.

EBIT-marginen faldt med 0,2%-point fra 15,8% i 4. kvartal 2019 til 15,6% i 4. kvartal 2020.

Baltic Sea

5,4 mio. hl

VOLUMEN
(stigning på 3%)

675 DKK mio.

EBIT
(stigning på 3%)

3,2 DKK mia.

NETTOOMSÆTNING
(fald på 2%)

20,8%

EBIT-MARGIN
(stigning på 1,0%-point)

"I et udfordrende år har vi nydt godt af vores brede portefølje og har udnyttet den vækst, der har været i segmenterne for produkter med lav/ingen sukker/alkohol. Det tilfredsstillende resultat i 2020 kan også henføres til vores evne til at levere de rette produkter til den rette tid."

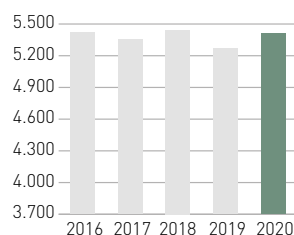
Kalle Järvinen,
SVP Baltic Sea og MD Hartwall

Finansielle resultater

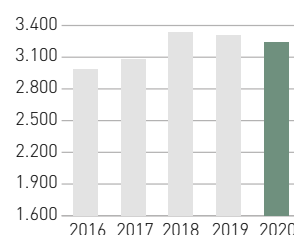
I Baltic Sea steg afsætningen i 2020 med 3% i forhold til 2019, hvilket primært skyldtes den store ølkampagne i Finland i 4. kvartal. Nettoomsætningen faldt med 2% og var påvirket af produkt- og salgskanalmikset.

EBIT steg til DKK 675 mio., hvilket var DKK 21 mio. højere end i 2019. EBIT-marginen steg med 1%-point fra 19,8% i 2019 til 20,8% i 2020. Indtjeningen var positivt påvirket af den stramme omkostningsstyring under nedlukningsperioderne samt opkøbet af Bauskas.

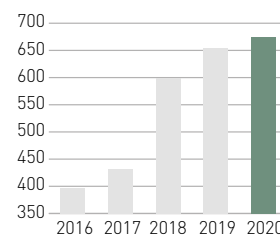
AFSÆTNING
(thl)



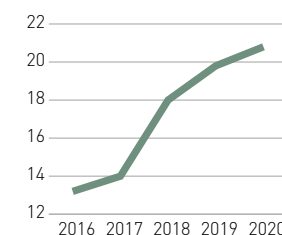
NETTOOMSÆTNING
(DKK mio.)



EBIT
(DKK mio.)



EBIT-MARGIN
(%)



BALTIC SEA

DKK mio.	2020	2019	Ændring i %	Q4 2020	Q4 2019	Ændring i %
Volumen (thl)	5.409	5.268	3	1.321	1.229	7
Nettoomsætning	3.237	3.308	-2	765	787	-3
EBIT	675	654	3	99	127	-22
EBIT-margin	20,8	19,8		12,9	16,2	

Afsætningen steg med 7% i 4. kvartal 2020, hvilket primært skyldes den ekstraordinære ølkampagne i Finland, da den ne kampagne ikke blev kørt i 4. kvartal 2019. Omsætningen

faldt med 3% som følge af corona-restriktioner, mens EBIT-marginen faldt med 3,3%-point fra 16,2% i 4. kvartal 2019 til 12,9% i 4. kvartal 2020.

Inter- national

1,0 mio. hl

VOLUMEN
(stigning på 6%)

171 DKK mio.

EBIT
(stigning på 30%)

0,8 DKK mia.

NETTOOMSÆTNING
(stigning på 11%)

22,2%

EBIT-MARGIN
(stigning på 3,2%-point)

"I 2020 gik det ganske godt på de fleste markeder i International segmentet, og vi har nydt godt af en række faktorer, herunder en stærk position for vores primære brands, en re-branding af nogle af vores produkter og en stadigt bredere distribution."

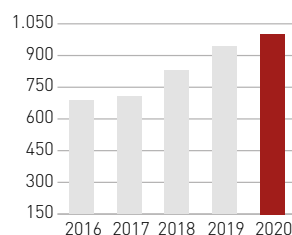
Carsten Nørland,
SVP International

Finansielle resultater

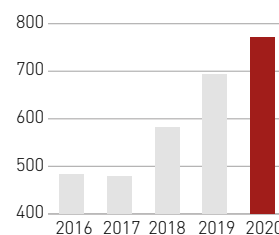
Afsætningen steg i 2020 med 7%, og nettoomsætningen steg med 11%. Nettoomsætningen var påvirket af en positiv udvikling inden for alle kategorier og brands. EBIT udgjorde DKK 171 mio., hvilket var DKK 39 mio. højere end i 2019. EBIT-mar-

ginen steg med 3,2%-point fra 19,0% til 22,2%. Indtjeningen var positivt påvirket af et bedre produktmiks og besparelser på rejseomkostninger.

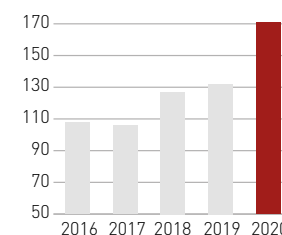
AFSÆTNING
(thl)



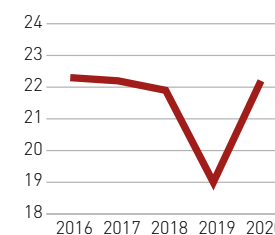
NETTOOMSÆTNING
(DKK mio.)



EBIT
(DKK mio.)



EBIT-MARGIN
(%)



INTERNATIONAL

DKK mio.	2020	2019	Ændring i %	Q4 2020	Q4 2019	Ændring i %
Volumen (thl)	1.002	942	6	285	220	30
Nettoomsætning	772	694	11	198	170	16
EBIT	171	132	30	39	24	63
EBIT-margin	22,2	19,0		19,9	14,0	

I 4. kvartal 2020 steg afsætningen med 30%, da lagrene blev genopfyldt på nogle markeder for at modsvare salget ud af butik. Nettoomsætningen steg med 16% i samme periode, hvilket var mindre end afsætningen som følge af markeds-mikset.

EBIT-marginen steg med 5,9%-point fra 14,0% i 4. kvartal 2019 til 19,9% i 4. kvartal 2020. Udviklingen kan delvist henføres til en nedskrivning i 4. kvartal 2019 på DKK 7 mio. (4. kvartal 2019: EBIT-margin justeret for nedskrivning 18,2%).

Samfunds- ansvar



Vores nye langsigtede bæredygtighedsstrategi |
Overordnede KPI'er | Bæredygtighed – Oversigt

*Dette afsnit er udarbejdet i
henhold til årsregnskabslovens
§ 99a og er samtidig vores
fremskridtsrapport i overens-
stemmelse med FN's Global
Compact.*

Vores nye langsigtede bæredygtighedsstrategi

For at være det foretrukne valg i fremtiden ønsker vi at stå i spidsen for drikkevareindustrien i relation til klimatiltag og efterspørgslen efter bæredygtige produkter. Vores fokus er rettet mod at begrænse påvirkningen af vores drift og hele den værdikæde, vi er en del af, og samtidig levere bæredygtig vækst.

Vi skruede i 2020 op for vores ambitioner omkring etablering af et bæredygtigt forretningsgrundlag og færdiggjorde ved udgangen af 2020 arbejdet med vores langsigtede strategi for bæredygtighed med fastlæggelsen af mål og KPI'er. Royal Unibrew ønsker at være det foretrukne valg som lokal drikkevareleverandør. Det betyder for os at levere bæredygtige produkter med god smag. Det strategiske fokus ligger på

- **Vores forbrugere & kunder**
- **Vores produkter**
- **Vores medarbejdere**

Vi har for hvert af disse områder defineret mål for 2025 og 2030 som supplement til de kortsigtede mål, der blev fastlagt i 2019. Vi sigter efter en betydelig reduktion af CO₂-udledningen fra hele værdikæden, samtidig med at vi leverer sunde, nærende og ansvarlige produkter (de bedste på markedet) og sikrer en dybt rodfastet kultur omkring sikkerhed og bæredygtighed i virksomheden.

Vi mener, at det er særligt vigtigt at omsætte vores ambitioner og mål til konkrete planer og handlinger med mål, operationelle KPI'er og tæt opfølgning. Alle vores mål er derfor understøttet af konkrete initiativer.

Hvis vi skal opfylde vores ambitiøse strategi om bæredygtighed, kræver det en koordineret og omfattende indsats – og vi kan ikke gøre det alene. Vi vil forny, udvikle og indgå i gensidigt fordelagtigt samarbejde med vores vigtigste interessenter som f.eks. strategiske leverandører, forbrugere, større kunder, lokalsamfund og vores medarbejdere.

“Vores strategiproces i 2020 blev initieret med ambitionen om at blive globalt førende inden for bæredygtige drikkevarer med et balanceret fokus på økonomiske resultater og sociale og miljø-/klimamæssige påvirkninger. Vores Growth Leadership Team stod i spidsen for udviklingen af indsatsområderne i strategien. Royal Unibrew har efter vores mening skabt et solidt fundament med konkrete initiativer, mål og KPI'er til at nå vores langsigtede ambitioner.”

Lars Jensen, CEO & President

Kortsigtede mål	2020-mål	Realiseret	Status	2022-mål
Vores forbrugere/kunder				
Ny produktudvikling				
Nye læskedrikke	Balanceret mellem alm. og produkter med lav/ingen sukker/alkohol	-	●	Balanceret mellem alm. og produkter med lav/ingen sukker/alkohol
Antal af produkter med lav/ingen alkohol i øl, cider og RTD	Stigning	-	●	Stigning
Vores produkter				
Emballage, CO₂, affald, energi				
Genanvendt papir til etiketter pr. enhed	>50%	69%	●	>90%
Genanvendt karton/bølgepap pr. volumen	>70%	75%	●	>90%
Genanvendt PET pr. volumen	>15%	19%	●	>30%
Elektriske transportmidler	Test	-	●	Implementering
CO ₂ -reduktion (scope 1 og 2) pr. hl ift. 2015	15%	22%	●	30%
Emballageaffald i Americas, Afrika og Asien	Reduktion	-	○	Dokumenteret reduktion
Vores medarbejdere				
Arbejdsmiljø				
Uddannelse og kampagne for adfærdsbaseret sikkerhed	Etablering	Landeniveau	●	Gentages årligt
Ulykkesrapportering	Månedligt	Kvartalsvist pr. måned	●	Månedligt
Ulykkesfrekvens-reduktion ift 2018	20%	-43%	○	40%

● Mål for 2020 nået ● Mål for 2020 delvist nået ○ Mål for 2020 ikke nået

Overordnede KPI'er

Vores forbrugere & kunder



Intet/ lavt

Vokser hurtigere end gennemsnittet af porteføljen – og hurtigere end markedet (hvert år)

Nr. 1

kundernes førstevalg som bæredygtig drikkevareleverandør i 2030*

40%

af markedsføringsbudgettet allokaret til brands/kampagner med bæredygtighedsindhold i 2025

Vores produkter



100%

CO₂-udledningsfri i 2025 i scope 1 og 2**

50%

reduktion i udledning fra værdi kæde (scope 1, 2 og 3) i 2030

100%

genanvendt, genanvendelig eller genbrugelig emballage i 2025

Vores medarbejdere



100%

sikkerhedskultur

80%

af medarbejderne er Royal Unibrew ambassadører i 2030

100%

bæredygtig kultur i 2025

Disclaimer: Målene gælder for vores nuværende aftryk. Det er vores ambition, at mulige opkøb skal opfylde de overordnede mål, dog kan det tage længere tid.

**Preferred choice i relation til selskabets vision; ** uden distribution

Bæredygtighed – Oversigt

Det er vores ambition at blive globalt anerkendt som førende inden for bæredygtige drikkevarer – og samtidig levere et stærkt regnskabsmæssigt resultat kombineret med et stærkt lokalt engagement og et neutralt CO₂-aftryk. Vi skruede i 2020 op for vores indsats inden for bæredygtighed med udarbejdelsen af vores nye langsigtede bæredygtighedsstrategi som en integreret del af vores overordnede strategi – og vi har fastlagt vores ambitiøse mål for 2030.

Vores kunder & forbrugere

Vi ønsker at være den foretrukne samarbejdspartner for vores kunder med de mest relevante innovationer for vores forbrugere i relation til sundhed og velvære, autenticitet og miljøhensyn.

HOVEDOMRÅDER



Sundhed & ernæring



Cirkularitet på markedet



Lokalt engagement



Vores produkter

Vi vil omstille vores energiforbrug til vedvarende energi i hele værdikæden. Vi vil arbejde sammen med vores samarbejdspartnere om reduktion af CO₂-udledning og mindske påvirkningen fra emballage gennem genanvendelse, samtidig med at vi sikrer en positiv social påvirkning.

HOVEDOMRÅDER



Vedvarende energikilder



Produktcirkularitet



Planer for leverandør



Vores medarbejdere

Vi vil lede en bæredygtig virksomhed, som skaber en bæredygtighedskultur, der fremmer et sikkert og sundt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne føler sig stolte og inkluderet med lige muligheder for at udnytte deres potentiale. Vi vil udvikle fremtidens talenter, mens vi udvikler kompetencer, som sikrer vores succes i dag og i morgen.

HOVEDOMRÅDER



De stolteste medarbejdere



Mangfoldighed, ligestilling & inklusion



Arbejdssikkerhed i fokus



