

Disclaimer

Deze pdf is een gedeelte van het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2007 zoals afgegeven aan de aandeelhouders van Unilever. Het bevat niet voldoende informatie om een volledig overzicht te verkrijgen in de resultaten en de gang van zaken van Unilever N.V., Unilever PLC of de Unilever-groep. Voor meer informatie dient het volledige Jaarverslag en Jaarrekening te worden geraadpleegd.

Bepaalde gedeelten van het Unilever Jaarverslag en Jaarrekening 2007 zijn door de accountants gecontroleerd; deze zijn opgenomen op de pagina's 81 tot en met 134, 138 tot en met 139, 141 tot en met 143 en 146 tot en met 148. De te controleren gedeelten van het verslag van de Remuneratiecommissie, zoals uiteengezet op pagina 55, zijn ook door de accountants gecontroleerd.

Het beheer en de integriteit van de website van Unilever vallen onder de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur. In de werkzaamheden van de accountants zijn deze aspecten niet opgenomen. Dienovereenkomstig aanvaarden de accountants geen aansprakelijkheid voor wijzigingen die zijn opgetreden in de financiële overzichten nadat deze op de website zijn geplaatst.

De wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk betreffende het opstellen en publicatie van financiële overzichten kan afwijken van de wetgeving in andere rechtsstelsels.

Disclaimer Tenzij u aandeelhouder bent, wordt dit materiaal uitsluitend verstrekt voor uw informatie; aan dit materiaal kunnen dan ook geen rechten worden ontleend.

Dit Jaarverslag en Jaarrekening vormt geen uitnodiging te investeren in aandelen Unilever. Beslissingen die u op grond van deze informatie neemt, vallen uitsluitend onder uw eigen verantwoordelijkheid.

De informatie die wordt verstrekt was geldig op de gespecificeerde data en wordt niet bijgewerkt. Eventuele toekomstgerichte uitspraken worden gedaan onder de voorbehouden zoals weergegeven achter in het volledige Jaarverslag.

Unilever aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor informatie op andere websites die vanaf deze website door middel van hyperlinks kunnen worden bezocht.



Toen ik in mei 2007 bij Unilever begon, wist ik dat de Unilever Executive onder leiding van Patrick Cescau bezig was met een ingrijpend reorganisatieproces dat gericht was op transformatie van de Groep. Sinds die tijd heb ik een aantal Unilever-vestigingen in Azië en Europa bezocht. Ik heb veel medewerkers ontmoet en veel geleerd over de merken die de Groep verkoopt en de technologie die daaraan ten grondslag ligt. Daarnaast heb ik met investeerders gesproken over hun visie op de onderneming en haar activiteiten.

Al deze ontmoetingen bevestigden het beeld dat ik me had gevormd voor ik bij de Groep ging werken: Unilever is een onderneming met een bijzondere merkenportfolio, getalenteerde mensen, een sterke verankering in opkomende markten, een niet-aflatend streven naar duurzaamheid en een onderscheidende bedrijfscultuur.

Het uitstekende resultaat van de Groep in 2007, met een hogere groei en een verbetering van de onderliggende marge, is iets waarop de hele onderneming trots kan zijn. Bovendien toont het nogmaals aan dat de strategie van Patrick en zijn team de juiste is en dat deze strategie zeer effectief wordt uitgevoerd.

Deze strategie, met haar sterke nadruk op vitaliteitsproducten, opkomende markten en sneller groeiende productgroepen zoals persoonlijke verzorging, heeft de onderneming ingrijpend veranderd. De structuur is veel efficiënter en eenvoudiger. Daardoor is Unilever in staat optimaal te profiteren van aanzienlijke schaalvoordelen op het gebied van inkoop, productie en marketing.

In sommige gevallen heeft de doorgevoerde herstructurering geleid tot een vermindering van het aantal arbeidsplaatsen. Beslissingen die van invloed zijn op het leven en het levensonderhoud van medewerkers worden nooit gemakkelijk genomen. Ik ben echter onder de indruk van, en tegelijk ook gerustgesteld door, de zorgzame en verantwoorde wijze waarop de Groep deze veranderingen heeft doorgevoerd.

De raden van bestuur in 2007

Corporate governance heeft bij Unilever ingrijpende veranderingen ondergaan sinds 2004. We blijven ons er voortdurend van verzekeren dat we voldoen aan de hoogste standaarden in alle markten waar we actief zijn.

De samenstelling van de raden van bestuur is ook veranderd. We hebben de diversiteit en ervaring in het bestuur vergroot door de benoeming van drie nieuwe niet-uitvoerend bestuurders: Narayana Murthy, Hixonia Nyasulu en Genevieve Berger.

Narayana, medeoprichter en voorzitter van Infosys Technologies Limited, brengt een diepgaande kennis van opkomende markten, expertise in IT en indrukwekkende leiderschapsvaardigheden mee. Hixonia kan bogen op ruime ervaring als niet-uitvoerend bestuurder bij Sasol Ltd. Daarnaast is ze lid van de Advisory Board van JP Morgan South Africa en heeft ze ervaring uit de eerste hand met Afrikaanse markten. Genevieve levert een bijdrage met haar indrukwekkende ervaring in onderzoek en ontwikkeling; ze is hoogleraar biofysica en medical imaging aan Universiteit VI in Parijs en voorzitter van de Advisory Board 'Health' voor de EU-commissie voor Onderzoek.

Alle drie traden zij toe tot onze Corporate Responsibility & Reputation Commissie toen zij in mei in hun nieuwe functie van start gingen. Hun benoeming in deze Commissie, die nu wordt voorgezeten door Lord Brittan, geeft duidelijk het toenemende belang ervan aan en het streven van de Groep om duurzaamheid centraal te stellen in haar activiteiten.

De nieuwkomers hebben ieder een uitgebreid introductieprogramma gevolgd waarin onder meer belangrijke kwesties aan de orde kwamen waarvoor de onderneming zich gesteld ziet.

Tevens verwelkomden we in september 2007 Jim Lawrence als onze nieuwe Chief Financial Officer; hij zal in de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders in mei 2008 worden voorgedragen voor benoeming tot uitvoerend bestuurder. Jim was hiervoor werkzaam bij General Mills en is niet-uitvoerend bestuurder van British Airways en Avnet. Hij volgde Rudy Markham, die in 2007 met pensioen ging na een succesvolle carrière van meer dan vier decennia.

Niet alleen verwelkomen we Jim, we nemen ook afscheid van twee bestuursleden: Kees van der Graaf, na een loopbaan van 32 jaar bij Unilever, meest recentelijk als President Europa, en Ralph Kugler, momenteel President Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging, die 29 jaar bij Unilever werkzaam was. Namens de raden van bestuur wil ik beiden bedanken voor hun waardevolle bijdrage aan de onderneming gedurende hun loopbaan.

Gedurende het jaar namen we ook afscheid van Jean-Cyril Spinetta, die aftrad als lid van de raden van bestuur en de Remuneratiecommissie. Ik wil mijn erkentelijkheid uitspreken voor zijn waardevolle adviezen en ervaring gedurende de periode waarin hij niet-uitvoerend bestuurder was.

Tijdens onze bestuursvergaderingen hebben we uiteenlopende onderwerpen besproken, waaronder het jaarplan van de Groep, onze prestaties in belangrijke markten als Rusland en China, organisatie en talent, en de rol van wetenschap en technologie. Tevens hebben we Unilevers strategie bezien en volledig geaccordeerd. Ditzelfde geldt voor de nieuwe plannen om verandering te versnellen, inclusief aanpassing van de portfolio en herstructurering van onze activiteiten.

Het is een belangrijk onderdeel van mijn functie om consequent de effectiviteit van de raden van bestuur te beoordelen. In 2007 hebben onze Senior Independent Director en ik een formele beoordeling uitgevoerd, inclusief functioneringsgesprekken met alle bestuurders. De uitkomsten werden in de raden van bestuur besproken en zullen leiden tot verdere verbeteringen. Ik ben er trots op dat we raden van bestuur hebben die goed zijn toegerust om Patrick en zijn team alle ondersteuning te bieden die ze nodig hebben.

Ik vind dit een opwindende tijd om voor Unilever te werken. De onderneming doet het goed en met haar vele getalenteerde mensen, haar prachtige internationale merken en haar ambitieuze bedrijfsplannen ligt zij op koers om het nog beter te gaan doen. Namens de raden van bestuur wil ik alle medewerkers van de Groep overal ter wereld bedanken voor hun inzet in 2007. Ik kijk ernaar uit de Unilever-groep in de komende jaren naar mijn beste kunnen van dienst te zijn.

Michael Treschow
Voorzitter

Group Chief Executive

Het doet me genoeg dat ik een goed jaar voor Unilever kan rapporteren – een jaar waarin we opnieuw concurrerend, consistent en winstgevend groeiden. Met een heldere groei-strategie en een organisatiestructuur die deze ondersteunt, blijkt steeds meer dat ons bedrijf aan momentum wint.

In 2007 groeiden de onderliggende verkopen met 5,5% – het derde achtereenvolgende jaar met een toenemende omzetgroei. Tegelijkertijd wisten we een onderliggende verbetering van de brutowinstmarge te realiseren, ondanks scherp gestegen grondstofprijzen. Onze groei had een brede basis en bestreek al onze belangrijke regio's en categorieën.

In Europa groeiden we met bijna 3% – vergeleken met 1% het jaar daarvoor. Alle structurele veranderingen die we de afgelopen drie jaar in deze regio hebben doorgevoerd beginnen nu hun vruchten af te werpen, zowel in de vorm van groei als onderliggende marge.

Rusland was de sterspeler – met een ruime dubbelcijferige groei – maar al onze belangrijke Europese activiteiten lieten groei zien in 2007.

In Noord- en Zuid-Amerika bedroeg de groei over het hele jaar 4%. Brazilië en Mexico lieten gedurende het jaar betere prestaties zien en de Verenigde Staten kende een solide groei van 3%.

In Azië Afrika behaalden we een groei van 11%. Deze groei weerspiegelt naast de dynamiek van deze markten, ook de hoge prioriteit die we geven aan het uitbouwen van onze activiteiten in dat deel van de wereld. India en China droegen wederom in belangrijke mate bij aan ons succes.

Onze categorieën lieten een al even krachtig beeld zien, vooral door enkele mooie innovaties.

Huishoudelijke verzorging had een sterk jaar, hoofdzakelijk dankzij een uitstekend resultaat van onze wasmiddelenactiviteiten, waar de 'Vuil is goed'-merken hun positie verder versterkten dankzij innovaties als *Persil Small & Mighty (Klein & Krachtig)*. Ook in huishoudelijke reiniging waren we heel succesvol met innovatieve nieuwe varianten van merken als *Cif* en *Domestos*.

Onze voedingsmiddelen categorie deed het eveneens bijzonder goed. *Knorr*, ons grootste merk, behaalde bijna € 4 miljard omzet. *Lipton*-thee profiteerde van een reeks geslaagde innovaties, evenals ijs. Ook Unilever Foodsolutions, ons mondiale foodservicebedrijf, boekte opnieuw goede resultaten, wat nog eens duidelijk aangeeft welke belangrijke kansen professionele keukens en cateraars ons bieden.

Bevestiging van onze strategie

Deze resultaten bewijzen dat onze strategie van concentratie van middelen op merken, categorieën en landen met het grootste groei- en winstpotentieel, daadwerkelijk effect heeft.

Eén belangrijk gebied wordt gevormd door opkomende markten. De komende paar jaar zullen de consumentenbestedingen in deze markten qua koopkrachtpotentieel die in de ontwikkelde landen inhalen. Unilever heeft een ongeëvenaarde aanwezigheid in deze landen en een uitgebreide kennis van lokale consumenten. Zij

heeft daarnaast aangetoond producten te kunnen bieden die op het gebied van gezondheid, hygiëne en voedingswaarde voorzien in de behoeften van bevolkingsgroepen die groeien in grootte, welvaart en ambitie.

Persoonlijke verzorging – eveneens een strategische prioriteit – liet een aanhoudende sterke groei zien van bijna 7%. Het is nog steeds onze snelst groeiende categorie, met sterke wereldwijde merken als *Dove*, *Pond's*, *Lux* en *Rexona*.

Onze vitaliteitsmissie – mensen helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen – staat nog steeds centraal in onze strategie en vormde de basis voor producten als een variant van *Hellmann's*-mayonaise met een heel laag vetgehalte, *Amaze*-snacks, met voedingsstoffen om de geestelijke ontwikkeling van schoolgaande kinderen te helpen ondersteunen, *Lipton Linea*-afslankthee en het op de rijpere vrouw gerichte assortiment van *Dove pro-age*.

Uiteraard moeten onze merken voortdurend worden vernieuwd om toonaangevend te blijven. In 2007 werd de groei in elk van onze belangrijke categorieën vooral gedreven door een combinatie van innovatie (nieuwe producten en mixen) en renovatie (bestaande merken versterken door nieuwe varianten, verpakkingen of marketing).

In 2007 hebben we ons gericht op grotere innovaties die we ook sneller wereldwijd introduceerden. *Clear*, een shampoo met hoogwaardige antiroosttechnologie, werd in verschillende landen tegelijk gelanceerd, waaronder drie van de grootste haarverzorgingsmarkten ter wereld – China, Rusland en Brazilië. Bovendien zijn we erin geslaagd product- en marketingmixen beter over werelddelen en culturen te verspreiden, waardoor in sommige gevallen nieuwe markten zijn gecreëerd. Zo hebben we met succes ons deodorantmerk voor mannen, *Axe*, in Japan gelanceerd. In slechts zes maanden groeide *Axe* daar uit tot marktleider.

Een slankere, sterkere onderneming

Gedurende het jaar hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt met het hervormen van de organisatie om tot een slankere, flexibelere bedrijfsstructuur te komen.

Ons 'One Unilever'-bedrijfsmodel wordt doorgevoerd in alle belangrijke landen. We gaan nu een volgende fase in met de vorming van nieuwe meerlandenorganisaties, clusters van aangrenzende landen met één centrale managementstructuur, waarbij we onze regionale schaalgrootte optimaal benutten door middel van gemeenschappelijke diensten voor disciplines als Human Resources, IT en Finance. Deze veranderingen maken alle deel uit van ons versnelde herstructureringsprogramma dat we afgelopen zomer hebben aangekondigd.

We hebben onze portfolio verder vormgegeven door des-investeringen en acquisities, waaronder de aangekondigde verkoop van *Boursin* en *Lawry's*, merken die Unilever een beperkt groeipotentieel boden. We hebben ook overeenkomsten aangekondigd voor de acquisitie van *Buavita*, een merk voor vitaliteitsdrankjes in Indonesië, en – recentelijk – voor de overname van *Inmarko*, het toonaangevende ijsbedrijf in Rusland. Met deze transacties versnellen we de uitvoering van onze strategie om leidende posities op te bouwen in snelgroeiende markten.

Group Chief Executive vervolg

Dit is de juiste strategie voor Unilever. Maar, zoals bij elke strategie, zij staat of valt met de uitvoering. Daarom gaan we ook door met het uitbouwen van onze krachten op cruciale gebieden als consumentenmarketing en relatiebeheer. Op beide terreinen kregen we erkenning voor onze voortgang. Op marketinggebied viel ons een aantal prijzen ten deel tijdens het International Advertising Festival in Cannes, waar Dove en Axe drie 'Grand Prix'-trofeeën in de wacht sleepten. Op het gebied van relatiebeheer werd Unilever voor het tweede jaar op rij uitgeroepen tot 'International Supplier of the Year' door supermarktketen Tesco.

Ook op het gebied van onderzoek en ontwikkeling (R&D) vergroten we onze inspanningen, omdat we ons realiseren dat technologie een cruciale rol kan spelen als het gaat om de kwaliteit van onze innovaties. Om het belang dat we hechten aan R&D te onderstrepen, hebben we in 2007 onze eerste Chief Technology Officer, Neal Matheson, benoemd. Neal geeft leiding aan de ontwikkeling van wetenschappelijk en technologisch potentieel en streeft naar topprestaties in al onze activiteiten gericht op innovatie.

Sommige veranderingen vroegen om moeilijke beslissingen. In Europa leidt de herstructurering tot een aanzienlijk banenverlies. Maar hoe pijnlijk deze beslissingen ook waren, voor het welzijn van de onderneming op de lange termijn zijn het de juiste.

Duurzaamheid blijft centraal binnen Unilever

We zijn ervan overtuigd dat Unilever alleen kan blijven groeien als we op duurzame wijze ondernemen.

Het mee laten wegen van maatschappelijke, economische en milieu-aspecten is dan ook verankerd in veel van onze merkstrategieën. Een goed voorbeeld hiervan is de beslissing om al onze thee te betrekken uit duurzame, ethisch verantwoorde bronnen. Ter ondersteuning van deze belangrijke verandering hebben we de Rainforest Alliance gevraagd onze theeleveranciers met onmiddellijke ingang te toetsen. We streven naar certificering rond 2010 van alle theezakjes van *Lipton Yellow Label* en *PG Tips* die in West-Europa worden verkocht en rond 2015 van alle *Lipton*-theezakjes wereldwijd. Daarnaast hebben we onszelf het ambitieuze doel gesteld onze CO₂-uitstoot uit energiebronnen met nog eens 25% te reduceren rond 2012. En we hebben onze samenwerkingsverbanden met belangrijke retailklanten verder uitgebouwd, waarbij we onze expertise op het gebied van duurzaamheid delen om hen te ondersteunen bij het bereiken van hun doelen. Daarvoor heeft Wal-Mart ons uitgeroepen tot '2007 Supplier of the Year for Sustainable Engagement'.

Het jaar dat voor ons ligt

Ondanks enige economische onzekerheid en de stijging van veel grondstofkosten, zijn we vol vertrouwen dat Unilever consistent, winstgevend en concurrerend kan groeien in 2008. De veranderingen die we in recente jaren hebben doorgevoerd, hebben Unilever veerkrachtiger gemaakt en beter toegerust dan ooit om uitdagingen aan te gaan en kansen te benutten. We hebben een meer flexibele, dynamische structuur, een steeds sterkere merkenportfolio, een ongeëvenaarde aanwezigheid in opkomende landen en – in 2008 – weer een verrassend programma van innovaties en productlanceringen. Bovendien zijn we actief in sectoren die minder gevoelig zijn dan andere voor de effecten van een economische neergang: mensen zullen altijd moeten eten, wassen en hun huizen schoonmaken.

Om al deze redenen blijven we optimistisch over het komende jaar en vol vertrouwen dat we verdere voortgang zullen boeken op weg naar onze financiële doelstellingen voor de langere termijn.

Meer persoonlijk gesproken, wil ik twee leden van de Unilever Executive bedanken die ons in 2008 gaan verlaten: Kees van der Graaf en Ralph Kugler. Gedurende vele jaren waren zij gewaardeerde collega's en ik wil hierbij mijn dank uitspreken voor hun bijdrage. Mijn dank gaat overigens uit naar mijn hele Executive team, dat dit jaar werd versterkt met twee waardevolle nieuwe leden, Mike Polk en Jim Lawrence, de laatste als onze nieuwe Chief Financial Officer, die van buiten de onderneming kwam. Ook wil ik mijn collega's in de raden van bestuur, onder aanvoering van onze nieuwe Voorzitter Michael Treschow, bedanken en in het bijzonder al onze medewerkers in de hele wereld voor hun onmisbare bijdrage aan de geboekte vooruitgang in 2007.

Samen, als 'One Unilever', kunnen we in 2008 dit succes voortzetten, daarvan ben ik overtuigd.

Patrick Cescau

Group Chief Executive