

Disclaimer

Opmerkingen bij het Jaaroverzicht 2003 Deze PDF-versie van het Unilever Jaaroverzicht 2003 is een exacte kopie van het document dat wordt verstrekt aan Unilevers aandeelhouders. Het is een verkorte weergave en bevat uitsluitend uittreksels en samenvattingen van de informatie die wordt verstrekt in het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003 ("het volledige Jaarverslag"). Voor een meer volledig overzicht van de resultaten en de grootte en de samenstelling van het vermogen van Unilever dient het volledige Jaarverslag te worden geraadpleegd.

De verkorte jaarrekening opgenomen in het Unilever Jaaroverzicht 2003 is gecontroleerd door onze accountants.

Het onderhoud en de volledigheid en juistheid van de website van Unilever vallen onder de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur; controle hiervan valt niet onder de werkzaamheden van de accountants. Dienovereenkomstig aanvaarden de accountants geen aansprakelijkheid voor wijzigingen die zijn opgetreden in de financiële overzichten sinds deze voor het eerst op de website zijn geplaatst.

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

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

Het Unilever Jaaroverzicht 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 is niet bijgewerkt, terwijl eventuele toekomstgerichte uitspraken worden gedaan onder de voorbehouden weergegeven op pagina 3 van het volledige Jaarverslag.

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

Voorzien in de dagelijkse behoeften van **mensen**, overal



Onze doelstelling

Unilevers doelstelling is te voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, overal – het tijdig onderkennen van de wensen van onze consumenten en afnemers en deze op een creatieve en concurrerende manier vorm te geven in merkartikelen en diensten die de kwaliteit van het leven verbeteren.

Onze diepe wortels in plaatselijke culturen en markten overal ter wereld zijn een uniek erfgoed en de solide basis voor onze toekomstige groei. Wij stellen onze rijkdom aan kennis en internationale ervaring ten dienste van lokale consumenten – een ware multilokale multinational.

Succes op langere termijn vereist dat wij aan onszelf bijzondere eisen stellen qua prestatie en productiviteit. Dit houdt in dat wij efficiënt samenwerken, openstaan voor nieuwe ideeën en dat we voortdurend willen leren.

Om te slagen, moeten wij hoge gedragsnormen aanhouden ten opzichte van medewerkers, consumenten, de samenlevingen en de wereld waarin wij werken.

Dit is Unilevers koers naar duurzame winstgevendende groei voor ons bedrijf en blijvende meerwaarde voor onze aandeelhouders en medewerkers.

De twee moedermaatschappijen, Unilever N.V. (NV) en Unilever PLC (PLC), samen met hun groepsmaatschappijen, treden zoveel mogelijk op als één onderneming (de Unilever-groep, ook aangeduid als Unilever of de Groep). Dit Jaaroverzicht behandelt daarom de bedrijfsactiviteiten en de resultaten van de Unilever-groep als geheel.

De *cursief* gedrukte merknamen in dit Jaaroverzicht zijn handelsmerken waarvan bedrijven in de Unilever-groep eigenaar of licentiehouder zijn.

Sinds 1 januari 2000 is de euro de belangrijkste rapporteringsvaluta van Unilever. De cijfers in dit Jaaroverzicht zijn weergegeven in euro's, ponden sterling en US dollars. Door wijzigingen in de wisselkoersen kunnen de trends in de resultaten per valuta van elkaar verschillen.

Om dit effect uit te sluiten, hanteren wij in onze toelichting op de resultaten – tenzij anders vermeld – constante wisselkoersen (dezelfde koersen als in het voorgaande jaar). Voor iedere periode van twee jaar zijn de vergelijkingen tussen de opeenvolgende jaren in euro's dezelfde als wanneer de resultaten in ponden sterling of US dollars tegen constante wisselkoersen zouden zijn weergegeven.

De afkorting BEIA, waar dan ook gebruikt in dit Jaaroverzicht, heeft betrekking op winstcijfers 'voor bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa'. Tenzij anders vermeld, is ook de toelichting op basis van cijfers BEIA.

De cijfers over 2001 en 2002 zijn aangepast, volgend op de

wijzigingen in de toegepaste grondslagen zoals uiteengezet op de pagina's 26 en 27.

De in dit document vermelde bedragen in euro's met betrekking tot het aandelenkapitaal van NV zijn een weergave in euro's op basis van artikel 67c Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, afgerond op twee decimalen, van de onderliggende bedragen van het aandelenkapitaal in Nederlandse gulden, die in de statuten van NV niet in euro's zijn omgezet. Totdat het omzetten formeel plaatsvindt door statutenwijziging, zijn de rechten op dividend en het stemrecht gebaseerd op de onderliggende bedragen in Nederlandse gulden.

De bij het opmaken van dit Jaaroverzicht gebruikte wisselkoersen worden vermeld op pagina 27.

Wanneer wordt gesproken over 'omzet' is dit inclusief het effect van verwervingen en verkopen van activiteiten, terwijl de begrippen 'onderliggende verkopen' of 'groei van de verkopen' exclusief het effect van verwervingen en verkopen van activiteiten zijn.

Onder brutowinstmarge wordt verstaan de bedrijfswinst van de Groep uitgedrukt als percentage van de Groepsomzet.

Waarschuwing:

Dit Jaaroverzicht 2003 kan toekomstgerichte uitspraken bevatten (zoals bedoeld in de 'Private Securities Litigation Reform Act 1995' in de Verenigde Staten). Uitspraken met termen als 'verwacht', 'voorziet', 'heeft het voornemen' en andere gelijksoortige uitdrukkingen zijn bedoeld om

dergelijke toekomstgerichte uitspraken aan te duiden. Dergelijke toekomstgerichte uitspraken zijn gebaseerd op actuele verwachtingen en aannames over verwachte ontwikkelingen en andere factoren die van invloed kunnen zijn op de Groep. In verband met risico's en onzekerheden die altijd aan bedrijfsvoering zijn verbonden, kunnen wij niet garanderen dat deze verwachtingen correct zullen blijken. De uiteindelijke resultaten en ontwikkelingen kunnen hiervan wezenlijk afwijken, afhankelijk van verschillende factoren. Deze zijn onder andere: prijs- en andere vormen van concurrentie; consumptieniveaus; kosten; ons vermogen goede contacten te onderhouden met belangrijke afnemers en leveranciers; valutakoersen; rentetarieven; ons vermogen acquisities te integreren en geplande desinvesteringen af te ronden; fysieke risico's; milieurisico's; ons vermogen fiscale, juridische en andere regelgevende zaken te beheersen en uitstaande zaken af te handelen zonder schattingen te overschrijden; wetgevings-, fiscale en andere regelgevende ontwikkelingen, alsmede politieke, economische en sociale omstandigheden in de geografische markten waarin de Groep opereert. De Groep neemt niet de plicht op zich om wijzigingen in toekomstgerichte uitspraken te publiceren, ongeacht of deze het gevolg zijn van nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of andere factoren. Wij wijzen u er met nadruk op dat geen onevenredig grote waarde aan deze toekomstgerichte uitspraken moet worden gehecht. Nadere bijzonderheden omtrent mogelijke risico's en onzekerheden die van invloed zouden kunnen zijn op de Groep zijn vermeld in de documenten die de Groep bij de Securities and Exchange Commission heeft gedeponeerd, waaronder het Jaarverslag & Jaarrekening op Form 20-F.

Kerncijfers

- Leidende merken groeiden met 2,5%
- Brutowinstmarge BEIA^(a) van 15,7% is opnieuw een record
- Winst per aandeel BEIA^(a) steeg met 11%
- Totaal dividend per aandeel^(b): € 1,74 (NV), 18,08p (PLC)
- Totaal dividend per aandeel^{(b)(c)}: \$ 2,15 (NV New York), \$ 1,31 (PLC ADR)

^(a) BEIA: vóór bijzondere posten en afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa.

^(b) Het slotdividend in deze bedragen is afhankelijk van goedkeuring door de aandeelhouders tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders op 12 mei 2004.

^(c) Aandelen in US dollars die worden verhandeld aan de New York Stock Exchange. De slotdividenden in US dollars zoals hierboven vermeld, zijn slechts een indicatie. De werkelijke bedragen zullen worden berekend op basis van de wisselkoersen op 12 mei 2004, de dag dat de dividenden worden vastgesteld.

Inhoud

	Onze doelstelling		
01	Kerncijfers	18	Maatschappelijk verantwoord ondernemen Hoe wij werken als verantwoordelijk bedrijf
02	Onze onderneming in vogelvlucht Enkele leidende merken – en hoe we ze laten groeien	19	Milieu Hoe wij bijdragen aan duurzame ontwikkeling
04	Bericht van de voorzitters	20	Organisatiestructuur Hoe Unilever wordt bestuurd
06	Voedingsmiddelen Profiel van de divisie	22	Leden en adviserende leden van de raden van bestuur Profiel van onze bestuursleden
09	Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging Profiel van de divisie	24	Financiële kerncijfers Onze resultaten in het kort
10	Resultaten per regio Een overzicht van Unilevers resultaten in 2003	26	Verkorte jaarrekening Een verkorte versie van de jaarrekening, het verslag van de raden van bestuur en het Remuneratieverslag zoals opgenomen in Unilevers Jaarverslag & Jaarrekening 2003
16	Mensen Hoe Unilever haar mensen ontwikkelt, motiveert en belooft	33	Informatie voor aandeelhouders Nuttige details met betrekking tot uw belegging

Onze onderneming in vogelvlucht

Unilevers productenportefeuille omvat een aantal van de bekendste en populairste merken ter wereld. We kunnen alleen verder groeien als we ervoor zorgen dat deze merken hun populariteit en toegevoegde waarde behouden. Het accent ligt daarbij op kwaliteit, concurrentiekracht en innovaties die de consument werkelijk iets te bieden hebben.

Voedingsmiddelen



Knorr en passie voor voeding zijn één. Dit merk laat ons kennismaken met de vele smaken die de wereld rijk is. Naast bouillon, kruiden en soepen omvat het assortiment sauzen, maaltijd-ingrediënten en snacks. Recente innovaties zijn onder meer *Knorr* diepvriesproducten, soepen en maaltijden, evenals maaltijd-pakketten en producten in het 'Good For You' assortiment.



Hellmann's en zijn zustermerken *Amora*, *Calvé* en *Wishbone* zorgen er met hun assortiment dressings, sauzen en dipsauzen voor dat alles nóg beter smaakt. Innovaties zijn onder meer vetarme varianten en verpakkingen die de jonge consument moeten aanspreken.



Bertolli is alles waar de Italiaanse keuken voor staat: genieten, een goede gezondheid en ontspanning. Innovaties zorgen voor uitbreiding van dit mediterrane assortiment van olijfolie, spreads en dressings naar nieuwe pastasauzen en gemakksmaaltijden, waaronder diepvriesmaaltijden.



Becel/Flora is gezond voor hart en bloedvaten en zorgt ervoor dat mensen van lekker eten kunnen genieten en tegelijkertijd op wetenschappelijk bewezen wijze hun hart en bloedvaten gezond kunnen houden. De producten van *Becel/Flora pro-activ* bevatten plantensterolen die de opname van cholesterol actief terugdringen. Het assortiment *pro-activ* producten wordt nu uitgebreid van spreads naar yoghurt en melk.



Gezinsmerken als *Blue Band*, *Country Crock*, *Doriana* en *Rama* bieden spreads en bak- & braadproducten met een lekkere smaak en de juiste voedingsbalans en zijn een goede bron van essentiële vitamines. Innovaties zijn onder meer een vloeibare margarine voor koken, (roer)bakken en braden, zoete en hartige spreads en vetarme alternatieven voor room.



UBF Foodsolutions levert pasklare oplossingen aan restauranthouders, chefkoks, cateraars, hotels en snelbedieningsrestaurants. De pas geïntroduceerde servicebar voor *Knorr*-soep voorziet in de toenemende behoefte om ook buitenshuis gezonder te eten en biedt een keur aan nieuwe en traditionele soepen met bijbehorende garnering.



Slim-Fast zorgt voor gewichts-beheersing op een gezonde, uitgebalanceerde manier met een programma dat zichzelf heeft bewezen, ook op de lange termijn. De producten, speciaal ontwikkeld om goed aan te sluiten bij de dagelijkse voeding, variëren van shakes en repen tot soepen en maaltijden. Innovaties zijn onder meer producten die geschikt zijn voor mensen die minder vet of minder koolhydraten willen, zoals *Slim-Fast* ijs.



AdeS, een drank op basis van soja, smaakt goed en is gezond en voedzaam. Soja is een uitstekende eiwitbron en het *AdeS* assortiment 'vloeibare voeding' omvat sojamelk en soja met verschillende soorten vruchtensap.



Lipton is een van 's werelds grootste dorstlessers. Het merk staat voor vitaliteit en voor het goede van de natuur, gebaseerd op het gezonde van thee. Het assortiment omvat traditionele en kant-en-klare thee, alsmede gezonde, verfrissende dranken zoals de nieuwe *Lipton Ice Tea Green*.



Het '**Hart**'-logo staat voor het plezier dat ijs geeft met merken als *Carte d'Or*, *Cornetto*, *Magnum* en *Solero*. Innovaties bieden nog meer lekkers om van te genieten en jezelf te verwennen, zoals verfrissende ijsjes met een vruchtensmaak, varianten met minder vet en het 'limited edition'-assortiment van *Magnum 7 Sins*.



Breyers, ijs op natuurlijke basis, is een van de grootste ijsmerken in Noord-Amerika. Op het gebied van ijsnoviteiten is Unilever met merken als *Good Humor*, *Klondike* en *Popsicle* de onbetwiste marktleider. Recente introducties zijn onder meer ijsjes met minder vet en *CarbSmart*, een ijsje dat past in een koolhydraatarm dieet.



Iglu, **Birds Eye** en **Findus** vertegenwoordigen onze Europese diepvriesmerkenfamilie. Zij bieden heerlijke voedingsmiddelen, zo uit de natuur, want door ze meteen in te vriezen, blijven smaak en voedingswaarde van verse producten het langst behouden. Nieuw in het assortiment zijn onder meer pasta-maaltijden en *Steam Fresh* groenten.

Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging



Omo, een van de grootste wasmiddelenmerken ter wereld, is onder verschillende namen op de markt, een bewijs van onze stevige verankering in lokale culturen. Het assortiment omvat zeepoeders, vloeibare wasmiddelen en vaste zeep om aan te sluiten bij de verschillende wasgewoonten in de wereld. In 2003 kwam *Omo* met een vernieuwde samenstelling, waardoor vuil zelfs op lastige plekken wordt verwijderd.



Cif biedt wereldwijd een reeks producten voor huishoudelijke reiniging. Vroeger was dit merk alleen een lichtschurend reinigingsmiddel; nu biedt het ook speciale producten met verstuivers, reinigingsdoekjes, afwasmiddel in vaste en vloeibare vorm en diverse vloeibare allesreinigers. In 2003 heeft *Cif* Active Gel met zuiveringszout op de markt gebracht.



Comfort is een reeks producten voor de verzorging van kleding, zowel in als buiten de wasmachine. Het verzacht het wasgoed, maakt strijken gemakkelijker en verfrist kleding. In 2003 werd *Comfort Fast Dry* op de markt gebracht, een wasverzachter die ervoor zorgt dat kleding sneller droogt.



Brilhante maakt deel uit van de *Radiant*-familie, onze wereldwijde groep wasmiddelenmerken die zorgen voor stralende witheid en schitterende kleuren. In 2003 kwam *Radiant* met een nieuwe productsamenstelling, waardoor het wasmiddel al bruisend volledig oplost. Het enige dat overblijft is een schitterend witte of gekleurde was.



Surf is een wasmiddelmerk dat de consument veel waar voor zijn geld biedt. Het assortiment omvat wasmiddelen in elke vorm – vloeibaar, poeder en vaste zeep. Enkele van de nieuwe variëteiten die *Surf* wereldwijd heeft gelanceerd, hebben een 2-in-1 effect, zoals *Surf* met ingebouwde wasverzachter.



Signal omvat een assortiment tandpasta, tandenborstels en suikervrije snoepjes. Het afgelopen jaar is *Signal Xtra White* op de Europese markt geïntroduceerd, een product om tanden nog witter te maken.



Lux werd in 1924 op de markt gebracht als de eerste 'schoonheidszeep' voor de massamarkt. Sindsdien wordt dit merk sterk geassocieerd met schoonheid en glamour. Het assortiment omvat toiletzeep, douchegeel, badproducten, bodylotion en haarverzorgingsproducten. Het afgelopen jaar gaf *Lux* haar toiletzeepassortiment een nieuwe uitstraling met weelderige geuren en een bijpassende productsamenstelling en verpakking.



Dove, ooit begonnen als toiletzeep met 25% vochtinbrengende crème, is nu het grootste merk voor persoonlijke verzorging ter wereld. Het assortiment omvat bodywash, facial wash, bodylotion, deodorants, shampoo, conditioner en toiletzeep. In 2003 introduceerde *Dove* wereldwijd een milde scrubzeep.



Pond's is een compleet assortiment gezichtsverzorging voor de vrouw, met kwalitatief hoogwaardige producten, ontwikkeld door een team van research- en technologie-specialisten. Onlangs heeft *Pond's* wereldwijd de productsamenstellingen aangepast en verpakking en reclame een nieuw jasje gegeven.



Rexona is het grootste deodorantmerk ter wereld met producten die de toon zetten op het gebied van deodorant-technologie. In 2003 werd *Rexona Crystal* geïntroduceerd, dat het ontstaan van witte strepen in kleding tegengaat.



Axe is een van 's werelds leidende merken in toiletartikelen voor mannen. Het assortiment omvat deobodysprays, deorollers, deosticks, douchegeels en producten voor vóór en na het scheren. *Pulse*, de nieuwste geur van *Axe*, was in 2003 een groot succes.



Sunsilk is ons grootste haarverzorgingsmerk. Het omvat shampoos, conditioners, intensieve haarbehandelingen, haarkleurmiddelen en haarrelaxers. Het afgelopen jaar heeft *Sunsilk* kambare crèmes, haarkleurmiddelen en nieuwe productsamenstellingen geïntroduceerd om te voorzien in de specifieke verzorgingsbehoeften voor verschillende haarsoorten overal ter wereld.

Bericht van de voorzitters

Het is onze missie het leven te verrijken met vitaliteit. Wij voorzien in de dagelijkse vraag naar voeding, hygiëne en persoonlijke verzorging met merken die mensen helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer van het leven te genieten.

2003 in perspectief

Het doet ons genoegen dat we in een moeilijk jaar erin zijn geslaagd de winst per aandeel BEIA met 11% te laten groeien. Ons doel – winst per aandeel in lage dubbele cijfers – hebben we in ieder jaar van onze strategie De Weg naar Groei bereikt of overtroffen. Door ons resultaat in 2003 bevindt onze Total Shareholder Return (TSR) over een periode van drie jaar zich in de topeenderde van onze referentiegroep van vergelijkbare ondernemingen. Nu we het laatste jaar van De Weg naar Groei ingaan, is het ons vaste voornemen dit prestatieniveau vast te houden.

De leidende merken groeiden met 2,5% en de brutowinstmarge BEIA steeg naar een recordhoogte van 15,7%; dat is 1,2% hoger dan in 2002. Natuurlijk zijn we teleurgesteld over de omzetgroei, maar het achterblijven van deze groei bij onze doelstelling wordt voornamelijk veroorzaakt door specifieke problemen in een klein aantal bedrijven en een langzame start van het jaar in Noord-Amerika door een sterke voorraadvermindering in de detailhandel. In Europa was het consumentenvertrouwen lager dan het in de afgelopen jaren ooit geweest is.

Desondanks hebben we ook in 2003 de investeringen in onze merken weer opgevoerd en in het algemeen hebben we onze marktpositie behouden. Ook het afgelopen jaar hebben we daarbij weer de steun gehad van vakkundige en toegewijde mensen in alle geledingen van ons bedrijf. Namens al onze aandeelhouders willen wij hen daarvoor hartelijk danken.

De Weg naar Groei – een overzicht

De Weg naar Groei is ontwikkeld om onze bedrijfsvoering te vereenvoudigen en middelen vrij te maken ter ondersteuning van een select aantal grote merken. Te gemakkelijk zou uit het oog kunnen worden verloren wat we al hebben bereikt. Het is ons voornemen eind 2004, op één uitzondering na, al onze ambitieuze doelen te hebben behaald of aanzienlijk te hebben overtroffen.

De rationalisering van onze productiecapaciteit en onze toeleveringsketen is bijna afgerond. We hebben tot nu toe € 5,4 miljard aan herstructureringskosten ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht, in lijn met onze doelstelling van € 6,2 miljard. Met nog één jaar te gaan, hebben we de aangekondigde besparingen van € 3,9 miljard ruimschoots overtroffen en onze brutowinstmarge BEIA is inmiddels gestegen van 11,1% naar 15,7%.

De kapitaalefficiëntie is met bijna 9% verbeterd, 3% meer dan onze doelstelling. Sinds de start van De Weg naar Groei hebben we aan beschikbare vrije kasstroom een bedrag gegenereerd van € 16,4 miljard. Sneller dan gepland is de nettoschuld gedaald van € 26,5 miljard eind 2000 tot € 12,6 miljard eind 2003 tegen actuele wisselkoersen.

Daarnaast hebben we aangekochte bedrijven met een totale waarde van € 30 miljard naadloos geïntegreerd, bedrijven met een totale waarde van € 7 miljard verkocht en een divisiestructuur ingevoerd om onze wereldwijde schaalgrootte te benutten en toch een lokale ondernemingsgeest te behouden.

We liggen op koers om onze merkenportefeuille terug te brengen van 1 600 naar 400 leidende merken. Deze zijn nu goed

voor 93% van de verkopen, vergeleken met slechts 75% in 1999. We hebben aanzienlijk meer in deze merken geïnvesteerd en twaalf ervan hebben nu een omzet van meer dan € 1 miljard tegen vier toen we met deze strategie begonnen.

Onze omzetgroei vormt een duidelijke uitzondering. Na uitstekende resultaten in 2001 en 2002 konden we dit jaar onder moeilijke marktomstandigheden onze ambities niet waarmaken. Desondanks zijn onze leidende merken vanaf de start van De Weg naar Groei tot eind 2003 met gemiddeld ruim 4% per jaar gegroeid.

In zijn totaliteit is ons bedrijf nu slank en zeer doelgericht; het genereert hoge winstmarges en een sterke kasstroom en groeit ieder jaar aanzienlijk in waarde.

Divisie Voedingsmiddelen

In Voedingsmiddelen groeiden de leidende merken met 1,2%. De brutowinstmarge BEIA steeg met 1,8% tot 16,0%. We hebben flinke vorderingen gemaakt met het afstoten van niet-renderende activiteiten en met de migratie en rationalisatie van onze merken.

Lipton had een uitstekend jaar, mede door nieuwe introducties en een goede zomer in Europa, waarvan ook ijs profiteerde. Die warme zomer zorgde tegelijkertijd voor een afname van de groei in culinaire producten, maar *Knorr* wist zijn marktpositie te behouden. *Bertolli* en *Hellmann's* gaan nog steeds goed vooruit.

Slim•Fast liet een daling zien van 21%. We concentreren ons nu op herstel van de groei van dit merk. In diepvriesproducten neemt onze winstgevendheid toe, maar een consistent groeipatroon blijft nog uit. *Becell/Flora* groeiden opnieuw sterk, maar de gezinsmargarines hadden een moeilijk jaar in een markt die werd beïnvloed door prijsconcurrentie en lage boterpreizen.



Niall FitzGerald (links)
Antony Burgmans (rechts)
 Voorzitters van Unilever

Divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

De groei van 4,2% in de divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging werd opnieuw aangestuurd door de leidende merken. De bedrijfswinst BEIA steeg met 4,9% en de brutowinstmarge BEIA kwam uit op 15,8%.

Persoonlijke verzorging voor de massamarkt heeft zich ontwikkeld tot een stuwende kracht in onze divisie Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging. De categorie is goed voor 27% van de verkopen van onze leidende merken. We behaalden een dubbelcijferige groei met *Axe*, *Lifebuoy*, *Lux*, *Rexona* en *Sunsilk*, terwijl *Dove*, ons grootst merk in persoonlijke verzorging, uitstekend presteerde met een groei van 21%.

De groei in wasmiddelen bleef onveranderd, omdat we prioriteit gaven aan het creëren van waarde door onze marges en kapitaalefficiëntie aanzienlijk te verbeteren. Huishoudelijke reiniging had een moeilijk eerste halfjaar, maar in de tweede helft van het jaar begon onze nieuwe aanpak gericht op sterkere innovaties in de belangrijkste merken effect te sorteren.

Het groeipercentage van de divisie verwaterde met 1% door de tegenvallende verkopen van luxe parfums.

Het komende jaar en Unilever 2010

In 2004, het laatste jaar van De Weg naar Groei, ligt onze prioriteit bij het nakomen van onze beloften. We willen opnieuw een winst per aandeel BEIA in lage dubbele cijfers realiseren en we zullen al het talent en de creativiteit van onze mensen inzetten om onze doelstellingen wat betreft concentratie op merken, margeverbetering en kapitaalefficiëntie volledig waar te maken. We zullen het jaar afsluiten als een veel sterker, wendbaarder en meer doelgericht bedrijf dan bij de start van het programma.

Nu we De Weg naar Groei afronden, bereiden we Unilever tegelijkertijd voor op de

volgende fase van onze strategie, de periode tot en met 2010. De raden van bestuur hebben zich grondig verdiept in datgene wat de wereld waarin Unilever actief is, vormgeeft en wat ons bedrijf uniek maakt.

Onze langdurige ervaring op het gebied van hygiëne, voeding en persoonlijke verzorging leidt ertoe dat mensen overal ter wereld 150 miljoen keer per dag voor onze merken kiezen. Zij doen dat vanwege de voordelen die onze merken bieden – ze helpen hen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer van het leven te genieten. We weten dat overal ter wereld steeds meer mensen die voordelen zoeken, of ze nu sinds kort deel uitmaken van de ‘consumentenmaatschappij’ of behoren tot de rijkere, ouder wordende, gezondheidsbewuste burgers van de ontwikkelde wereld. We vatten dit samen in één enkel woord: ‘vitaliteit’. Zoals verwoord aan het begin van dit bericht, zien we het als Unilevers missie het leven te verrijken met vitaliteit door middel van onze merken en onze mensen en in nauw contact met de gemeenschappen die we van onze producten voorzien.

Consumenten zijn ook burgers en zij verlangen dat bedrijven voldoen aan steeds hogere normen van verantwoord ondernemen. Wij zijn trots op onze reputatie van goed ondernemingsbestuur, transparantie en betrokkenheid bij de samenleving en het milieu; we beschouwen de naam Unilever als een waardevol bezit. Tegen de tijd dat we medio 2005 ons 75-jarig jubileum vieren, zullen onze verpakkingen, briefhoofden en bedrijfsnaamborden de naam Unilever dragen.

Ook voor de periode van 2005 tot en met 2010 heeft een duurzame positie binnen het top-eenderde deel van onze TSR-referentiegroep voor ons prioriteit. We willen waarde voor de aandeelhouder creëren door meer dan € 30 miljard aan beschikbare vrije kasstroom te genereren en door economische waardedoelstellingen, deze laatste uitgedrukt in

een verhoging van het rendement op geïnvesteerd kapitaal van 12,5% in 2003 tot ten minste 17% in 2010.

Ons uiteindelijke doel is te bouwen aan onze merken en aan duurzame-waarde-ontwikkeling. We willen echter flexibel zijn in de manier waarop we waarde creëren, zodat we goed kunnen inspelen op de uitdagingen en kansen die zich van tijd tot tijd voordoen. Daarom zullen we Unilever niet binden aan een specifieke omzet- en margegroei in een bepaald jaar. Onze ambitie om waarde te creëren wordt ondersteund door de verwachte duurzame winstgroei, de aanhoudende margeverhoging en verdere verbeteringen in kapitaalefficiëntie.

Met haar vertrouwde merken, getalenteerde mensen en een inspirerende missie is Unilever naar onze mening sterker dan ooit.

Antony Burgmans **Niall FitzGerald KBE**
 Voorzitters van Unilever

Voedingsmiddelen

Unilever Bestfoods is een van de grootste voedingsmiddelen-bedrijven ter wereld, met topmerken en -producten die mensen laten genieten van lekker eten en een goede gezondheid.

Divisie Voedingsmiddelen Financieel overzicht 2003

€ miljard	2003 tegen		Veranderingen	
	wisselkoersen in 2003	wisselkoersen in 2002	2002 tegen in 2002	tegen wisselkoersen in 2002
Netto-omzet	24,2	26,5	27,4	(3)%
Bedrijfswinst	2,7	2,8	2,2	31%
Bedrijfswinst BEIA	3,9	4,2	3,9	9%

£ miljard

Netto-omzet	16,7	17,2
Bedrijfswinst	1,9	1,4
Bedrijfswinst BEIA	2,7	2,4

\$ miljard

Netto-omzet	27,3	25,7
Bedrijfswinst	3,0	2,0
Bedrijfswinst BEIA	4,4	3,7

De cijfers over 2002 zijn aangepast. Zie pagina 26 en 27 voor nadere informatie.

Met onze producten willen we mensen laten genieten van een heerlijke smaak, gemak en zelfs een beetje verwennerij, als onderdeel van een gezonde, goed uitgebalanceerde leefstijl.

We zijn wereldwijd marktleider in de categorie **culinaire producten en dressings**. De kracht van onze leidende merken is gebaseerd op culinaire vakkundigheid en een uitstekende smaak. We laten deze merken internationaal groeien door producten te ontwikkelen die aansluiten bij de leefstijlen van vandaag. Zo stelt ons leidende culinaire merk *Knorr* mensen in staat te genieten van voedszaam eten zonder veel tijd te hoeven besteden aan de bereiding ervan. We hebben ook een groeiend diepvriesbedrijf onder het merk *Knorr*.

Onze dressingmerken *Amora*, *Calvé*, *Hellmann's* en *Wishbone* maken van ieder eetmoment een plezier en zijn nu ook beschikbaar in 'light'-varianten.

We voeren de categorie **spreads en bak- & braadproducten** aan met twee internationale merkenfamilies. *Becell/Flora*, goed voor hart en bloedvaten, combineert in zijn producten een lekkere smaak met de mogelijkheid hart en bloedvaten op wetenschappelijk bewezen wijze gezond te houden. Gezinsmerken als *Blue Band*, *Country Crock* en *Rama* zijn een goede bron van essentiële vetzuren en vitamines.

Unilever is het grootste ijsbedrijf ter wereld. Merken als *Carte d'Or*, *Magnum* en *Solero* staan voor het plezier en de verwennerij die horen bij het eten van **ijs**. Deze merken worden verkocht onder het bekende '*Hart*'-logo, dat in 2003 opnieuw werd geïntroduceerd – weer een stap in de ontwikkeling van het sterkste ijsmerk ter wereld.

Innovaties onder het '*Hart*'-logo en bij de leidende Noord-Amerikaanse merken *Ben & Jerry's* en *Breyers*, waren onder meer de internationale lancering van *Magnum 7 Sins*, ijsjes met minder vet en ijsjes die passen in een koolhydraatarm dieet.

Ons bedrijf in **diepvriesproducten** is nummer één in Europa. De merkenfamilie *Iglo*, *Birds Eye* en *Findus* concentreert zich op voedingsmiddelen voor kinderen, op gemak en op productconcepten gebaseerd op verse, natuurlijke ingrediënten.

We voeren de markt aan in **dranken op basis van thee** met *Lipton*, wereldwijd marktleider in traditionele en kant-en-klare thee. Ons nieuwe internationale samenwerkingsverband *Pepsi Lipton International* is erop gericht onze groei in kant-en-klare thee te versnellen.

In onze categorie **gezondheid & welzijn** is *Slim•Fast* het grootste merk voor gewichts-beheersing in de Verenigde Staten. Ondanks de huidige trend om koolhydraatarmer te eten, blijft *Slim•Fast* een sterk merk, omdat de *Slim•Fast*-formule zijn effectiviteit heeft bewezen.



Lipton

In restaurants en andere eetgelegenheden kan nu nog beter worden genoten van de verfrissende smaak en natuurlijke kwaliteit van *Lipton Ice Tea*, dankzij het revolutionaire *Lipton Iced Tea* systeem, ontwikkeld door *UBF Foodsolutions* en het *Lipton*-team. Een automaat, in de gele *Lipton*-kleuren, zorgt iedere keer opnieuw voor de smaak van versgemaakte ijsthee. Dit gebeurt met behulp van zeer geavanceerde techniek, vloeibaar thee-extract op basis van gepatenteerde *Lipton*-technologie en een innovatieve aromakamer. Dit systeem is inmiddels in gebruik op 15 000 locaties in Noord-Amerika.



UBF Foodsolutions, ons wereldwijde foodservicebedrijf, werkt samen met cateraars, restaurants en grote ketens van hotels en snelbedieningsrestaurants. Het bedrijf laat een solide groei zien, ondanks moeilijke omstandigheden in belangrijke markten.

Ook in de toekomst zullen we onze merken laten groeien door hoogwaardige producten te bieden die mensen de smaak, het plezier en het gemak geven dat zij zoeken als onderdeel van een gezonde leefstijl. In ontwikkelingslanden pakken we de problemen van gebrekkige voeding aan door verrijkte, voedzame producten te bieden die betaalbaar zijn. Het Unilever Health Institute, de bewaker van onze maatstaven op voedingsmiddelengebied, zorgt daarbij voor een sterke, wetenschappelijke onderbouwing en voor expertise op het gebied van gezondheid en voeding. Wij zijn nauw betrokken bij internationale initiatieven om voedingsgerelateerde gezondheidsproblemen aan te pakken en om oplossingen te vinden die mensen in staat stellen te genieten van eten, een goede gezondheid en van het leven.





Divisie
Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging
Financieel overzicht 2003

€ miljard	2003 tegen	2003 tegen	2002 tegen	Veranderingen
	wisselkoersen	wisselkoersen	wisselkoersen	tegen
	in 2003	in 2002	in 2002	wisselkoersen
				in 2002
Netto-omzet	18,4	20,8	20,8	0%
Bedrijfswinst	2,8	3,1	2,9	9%
Bedrijfswinst BEIA	2,9	3,3	3,1	5%

£ miljard				
Netto-omzet	12,7		13,1	
Bedrijfswinst	1,9		1,8	
Bedrijfswinst BEIA	2,0		2,0	

\$ miljard				
Netto-omzet	20,7		19,6	
Bedrijfswinst	3,1		2,7	
Bedrijfswinst BEIA	3,2		2,9	

De cijfers over 2002 zijn aangepast. Zie pagina 26 en 27 voor bijzonderheden.

Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Het is ons doel tegemoet te komen aan de behoefte die mensen overal ter wereld hebben aan hygiëne en uiterlijke verzorging. Zo wordt het leven waardevoller en prettiger voor de mensen die onze merken gebruiken.

Bovenstaande tekst is ontleend aan Lord Leverhulme, de oprichter van Lever Brothers, en komt tot uitdrukking in moderne merken die steeds vaker wereldwijd op de markt worden gebracht. Onze merken hebben overal ter wereld dezelfde intrinsieke waarde, maar bieden een assortiment dat aansluit op de behoeften van lokale consumenten – aangepast aan huid- en haartypen, kledingstoffen, wasgewoonten, klimaat en andere factoren. Het zijn echte multilokale multinationale merken.

Persoonlijke verzorging omvat zes wereldmerken – *Axe, Dove, Lux, Pond's, Rexona* en *Sunsilk* – die uitzonderlijk groeien. Al deze merken hebben hun eigen profiel. Hun groei is gebaseerd op het vergroten van hun aantrekkingskracht door reclame, promoties, innovaties en introducties in nieuwe markten.

Naast deze merken zijn er nog andere, zoals *Suave* (een voordelig kwaliteitsmerk, voornamelijk in Noord-Amerika), 'gezondheidsmerken' als *Clear, Lifebuoy* en *Vaseline* en regionale en lokale 'juweeltjes'.

Wereldwijd zijn we koploper in de markt voor huidreiniging en deodorants en behoren we tot de top-drie in dagelijkse haar-

verzorging en in huidverzorging voor de massamarkt. Daarnaast hebben we een mondiaal opererend bedrijf in luxe parfums met het *Calvin Klein*-assortiment (waaronder *CK one, Eternity* en *Obsession*) en met geurlijnen die samen met andere ontwerpers zijn ontwikkeld.

Ons bedrijf in mondverzorging concentreert zich op *Signal*, met *Close Up* in een belangrijke aanvullende rol. We bezetten vooraanstaande posities in 15 landen en we hebben ons geconcentreerd op markten waar we ons kunnen onderscheiden. Onze kracht ligt voornamelijk in opkomende markten, waar we bijdragen aan het verbeteren van de mondhygiëne van de bevolking.

Met onze bedrijven in **huishoudelijke verzorging** streven we naar groei gekoppeld aan een concurrerend niveau van winstgevendheid. Onze belangrijkste wasmiddelenmerken *Comfort, Omo, Radiant, Skip, Snuggle* en *Surf* hebben in de hele wereld dezelfde positionering, wat tot uiting komt in hun reclame en in hun gelijksoortige presentatie. Zo biedt *Radiant* consumenten overal ter wereld een stralend witte of gekleurde was. We zijn marktleider in wasmiddelen in opkomende markten en nummer twee in Noord-Amerika en het grootste deel van Europa.

Onze huishoudelijke reinigingsmiddelen zijn het sterkst in Europa. Daar gebruiken gezinnen *Cif* en *Domestos* voor een schoon en hygiënisch huis. Beide hebben een leidende positie in de belangrijkste markten waar zij actief zijn.

Wat de toekomst betreft, zullen we onze groei stimuleren door ons te concentreren op onze wereldwijde merken. Daartoe zullen we nieuwe producten introduceren die voorzien in de behoeften van consumenten overal ter wereld aan schoonheid, gezondheid en hygiëne.



Sunsilk

Haarverzorging voor vrouwen in de wereld van vandaag – niet voor onwerkelijk mooie modellen die in slow motion hun haar achterover gooien. Dat belofde de reclame van *Sunsilk* in Latijns-Amerika, waar het product in de ene na de andere markt een uitstekende groei behaalde. Diezelfde invalshoek hebben we gebruikt voor de introductie dit jaar in Europa, waar we een reeks producten hebben geïntroduceerd speciaal ontwikkeld voor verschillende behoeften: van gekruld haar dat aanleg heeft tot kroezen, tot haar dat is beschadigd door veelvuldig borstelen en föhnen. In Europa waren de resultaten al net zo goed als in Latijns-Amerika, met een sterke groei van het marktaandeel in de belangrijkste markten.

Resultaten per regio

In een moeilijk jaar voor Europa en Noord-Amerika handhaafden we onze vooruitgang door de goede prestaties in onze andere belangrijke markten.

Europa

Moeilijke economische omstandigheden in een aantal landen hebben in 2003 hun weerslag gehad op de consument, de detailhandel en de concurrentie; over het geheel genomen is het groeitempo in de markt sterk vertraagd. Tegen deze achtergrond stegen de onderliggende verkopen met 0,6%, waarbij de volumes met 0,4% toenamen. De omzet was 4% lager dan het voorgaande jaar door de reeds eerder geplande verkoop van activiteiten.

Hoogtepunten in opnieuw een goed jaar voor persoonlijke verzorging waren de lancering van *Sunsilk* in de gehele regio en de verdere introductie van *Dove* shampoo. Andere belangrijke innovaties waren onder meer *Dove Silk* – producten voor hand- en lichaamsverzorging en voor onder de douche – *Dove* scrubzeep, nieuwe *Axe*-varianten en de nieuwe deodorant *Crystal* van *Rexona/Sure*.

In wasmiddelen hebben we de winstgevendheid verder verhoogd door kostenbesparingen en concentratie op de belangrijkste merken en markten. Hierdoor konden we de marges verhogen en middelen vrijmaken om te reageren op prijsacties van de concurrentie die gedurende het jaar tot één procentpunt verlies van marktaandeel hadden geleid, vooral aan huiskerken.

De spreads en bak- & braadproducten van *Becell/Flora*, onze merken die gezond zijn voor hart en bloedvaten, groeiden goed. Bij onze merken *Blue Band* en *Rama* hebben we, in tegenstelling tot sommige concurrenten, de forse kostenstijgingen van eetbare oliën in de prijzen doorberekend. Over het algemeen hebben we ons marktaandeel in spreads gehandhaafd.

De introductie van *Knorr Mealkits* (maaltijdpakketten) en 'Good For You' soepen was een succes, maar over het geheel genomen werd de groei geremd door de lage consumptie in de zeer warme zomermaanden. *Hellmann's* en *Bertolli* groeiden beide sterk, waarbij de laatste de vruchten plukte van de assortiments-uitbreiding met pastasauzen, dressings en garneringen. De groei van *UBF Foodsolutions* trok gedurende het jaar aan en bereikte in het tweede halfjaar weer een gezond niveau, vooral door soepen in het Verenigd Koninkrijk, *Bertolli* in Italië en de introductie van *Knorr* roomalternatieven.

Theedranken presteerden goed, met een uitstekende bijdrage van *Lipton* kant-en-klare thee, waaronder groene thee en varianten met een vruchtensmaak. De verkopen van ijs groeiden ook sterk, mede dankzij het warme zomerweer en innovaties als *Magnum 7 Sins*, *Magnum Moments* en *Magnum 'snacking bars'* en de verdere introductie van *Fruit & Fresh*, een mix van yoghurt en ijs.

In diepvriesproducten hebben we ons sterker gericht op marktsegmenten die sneller groeien en hebben we door herstructurering de winstgevendheid verder verhoogd.

De regionale brutowinstmarge BEIA van 16,5% was 2,5% hoger dan in 2002. Dit weerspiegelt de bijdrage van onze herstructurerings- en besparingsprogramma's, van een betere mix door de aangepaste portefeuille en van onze strategie om de winstmarges in huishoudelijke verzorging te verbeteren.

Noord-Amerika

De onderliggende verkopen daalden met 3,1%, na een positieve bijdrage van 0,2% door prijsmaatregelen. De resultaten van *Slim•Fast* en van luxe parfums, in combinatie met de eenmalige invloeden van voorraadvermindering door afnemers en zwakke buitenshuiskanalen in de eerste helft van het jaar, zorgden voor een daling van de onderliggende verkopen met 3,6%. De omzet, inclusief het effect van desinvesteringen, daalde met 7%.

In persoonlijke verzorging voor de massamarkt hebben we door *Axe* deodorants onze totale marktpositie verbeterd. Daarnaast hebben we *Dove* geïntroduceerd in de markt voor dagelijkse haarverzorging. In wasmiddelen hebben we de winstgevendheid verder doen toenemen, ondanks prijsdrukkende effecten in een concurrerende markt.

Ons bedrijf in luxe parfums ging achteruit in een toch al zwakke markt. We hebben prioriteit gegeven aan herstructurering, zodat het bedrijf een steviger basis krijgt. De merkenportefeuille is aangescherpt en we zijn bezig de kosten omlaag te brengen om middelen vrij te maken voor toekomstige innovaties in de leidende merken.

De omzet van Unilever Bestfoods groeide ondanks sterke concurrentie, in een jaar waarin we onze nieuwe aanpak 'go to market' succesvol hebben ingevoerd. Vooral *Hellmann's*, *Lipton* en *Bertolli*, met pastasauzen en diepvriesproducten, deden het goed. Deze sterke prestaties werden deels tenietgedaan door lagere margarineconsumptie als gevolg van gedaalde boterprizen en door dalingen in *Bertolli* olijfolie en *Ragú* pastasauzen als gevolg van veranderingen in onze aanpak en timing van promoties.

Knorr

Knorr Cubitos bouillonblokjes zijn een goed voorbeeld van een kleine innovatie met groot succes. Dit nieuwe product is dé oplossing voor mensen die graag willen koken met traditionele Caraïbische kruiden zonder zich zorgen te hoeven maken over tijdrovend snijwerk en over de juiste combinatie van aroma's. De beschikbare smaken zijn onder meer knoflook, tomaat en kip, en ui en groene kruiden. De blokjes zijn gemakkelijk in gebruik, leveren geen geknoei op en zijn verkrijgbaar in kleine, betaalbare dobbelsteentjes. In delen van de wereld waar de kosten van voedingsmiddelen een grote hap uit iemands dagelijks inkomen kunnen betekenen, zorgt *Knorr* ervoor dat iedereen zich de lekkere smaak, het gemak en het goede van de eigen keuken kan veroorloven. Alweer een reden waarom *Knorr* Unilevers grootste merk is.







Ijs laat nog steeds een voorspoedige groei zien en we hebben ons marktaandeel opnieuw vergroot, ondanks zwakke buitenshuismarkten. Er waren goede prestaties van *Breyers* en *Good Humor* in de supermarktkanalen, waarbij ook de uitbreiding van het assortiment gezondheidsverantwoorde producten en de introductie van *Slim•Fast* ijs een rol speelden.

De resultaten van *Slim•Fast* zijn behoorlijk aangetast door de sterk veranderende voorkeuren van de consument en diens dieetkeuzes. We hebben hierop gereageerd door in de tweede helft van het jaar een assortiment nieuwe producten te lanceren en door het merk begin 2004 te herintroduceren. We houden vertrouwen in het groeipotentieel van dit merk op de langere termijn; dit is enerzijds gebaseerd op onze leidende positie in deze grote groeiemarkt en anderzijds op het feit dat de *Slim•Fast*-methode voor gezonde gewichtsbeheersing zichzelf ruimschoots heeft bewezen. Deze methode wordt onderbouwd door wetenschappelijk onderzoek en mag rekenen op een aanhoudend sterke ondersteuning vanuit de medische wereld.

De regionale brutowinstmarge BEIA van 16,9% was 0,4% hoger dan in 2002.

Afrika, Midden-Oosten en Turkije

De onderliggende verkopen stegen met 7,4%, waarvan 5% uit volumegroei. Inclusief het netto-effect van verwervingen en desinvesteringen nam de omzet toe met 5%.

Innovaties bij *Omo* en *Surf* zorgden voor een uitstekende prestatie in wasmiddelen. In persoonlijke verzorging groeiden *Dove*, *Lux* en *Rexona* ieder met meer dan 20%, terwijl *Sunsilk* in Turkije het marktleiderschap in haarverzorging veroverde.

In Voedingsmiddelen was *Knorr* de motor achter de groei in culinaire producten. Ook de introductie van het merk in een aantal landen in het Midden-Oosten leverde daaraan een bijdrage. Er was ook goede groei in ijs en *Lipton* thee, maar in oliën voor bakken en braden liepen de volumes terug, vooral in Franstalig West-Afrika.

Financieel overzicht 2003

Unilever totaal

	2003 tegen wisselkoersen in 2003	2003 tegen wisselkoersen in 2002	2002 tegen wisselkoersen in 2002	Veranderingen tegen wisselkoersen in 2002
€ miljard				
Netto-omzet	42,9	47,7	48,8	(2)%
Bedrijfswinst	5,5	6,1	5,1	19%
Bedrijfswinst BEIA	6,8	7,5	7,0	6%
£ miljard				
Netto-omzet	29,7		30,6	
Bedrijfswinst	3,8		3,2	
Bedrijfswinst BEIA	4,7		4,4	
\$ miljard				
Netto-omzet	48,4		45,8	
Bedrijfswinst	6,2		4,8	
Bedrijfswinst BEIA	7,6		6,6	

Europa

	2003 tegen wisselkoersen in 2003	2003 tegen wisselkoersen in 2002	2002 tegen wisselkoersen in 2002	Veranderingen tegen wisselkoersen in 2002
€ miljard				
Netto-omzet	18,3	18,8	19,7	(4)%
Bedrijfswinst	2,6	2,6	1,6	62%
Bedrijfswinst BEIA	3,0	3,1	2,7	13%
£ miljard				
Netto-omzet	12,6		12,3	
Bedrijfswinst	1,8		1,0	
Bedrijfswinst BEIA	2,1		1,7	
\$ miljard				
Netto-omzet	20,6		18,5	
Bedrijfswinst	2,9		1,5	
Bedrijfswinst BEIA	3,4		2,6	

Noord-Amerika

	2003 tegen wisselkoersen in 2003	2003 tegen wisselkoersen in 2002	2002 tegen wisselkoersen in 2002	Veranderingen tegen wisselkoersen in 2002
€ miljard				
Netto-omzet	9,9	11,7	12,6	(7)%
Bedrijfswinst	1,1	1,3	1,6	(17)%
Bedrijfswinst BEIA	1,7	2,0	2,1	(5)%
£ miljard				
Netto-omzet	6,8		7,9	
Bedrijfswinst	0,8		1,0	
Bedrijfswinst BEIA	1,1		1,3	
\$ miljard				
Netto-omzet	11,1		11,8	
Bedrijfswinst	1,2		1,5	
Bedrijfswinst BEIA	1,9		1,9	

Afrika, Midden-Oosten en Turkije

	2003 tegen wisselkoersen in 2003	2003 tegen wisselkoersen in 2002	2002 tegen wisselkoersen in 2002	Veranderingen tegen wisselkoersen in 2002
€ miljard				
Netto-omzet	3,3	3,4	3,2	5%
Bedrijfswinst	0,4	0,4	0,3	48%
Bedrijfswinst BEIA	0,4	0,5	0,3	29%
£ miljard				
Netto-omzet	2,3		2,0	
Bedrijfswinst	0,3		0,2	
Bedrijfswinst BEIA	0,3		0,2	
\$ miljard				
Netto-omzet	3,7		3,0	
Bedrijfswinst	0,5		0,3	
Bedrijfswinst BEIA	0,5		0,3	

Azië en Pacific

	2003 tegen wisselkoersen in 2003	2003 tegen wisselkoersen in 2002	2002 tegen wisselkoersen in 2002	Veranderingen tegen wisselkoersen in 2002
€ miljard				
Netto-omzet	7,1	8,1	7,9	3%
Bedrijfswinst	1,1	1,2	1,1	10%
Bedrijfswinst BEIA	1,0	1,2	1,1	4%
£ miljard				
Netto-omzet	4,9		4,9	
Bedrijfswinst	0,7		0,7	
Bedrijfswinst BEIA	0,7		0,7	
\$ miljard				
Netto-omzet	8,0		7,4	
Bedrijfswinst	1,2		1,0	
Bedrijfswinst BEIA	1,2		1,1	

Latijns-Amerika

	2003 tegen wisselkoersen in 2003	2003 tegen wisselkoersen in 2002	2002 tegen wisselkoersen in 2002	Veranderingen tegen wisselkoersen in 2002
€ miljard				
Netto-omzet	4,4	5,7	5,4	5%
Bedrijfswinst	0,4	0,5	0,5	(3)%
Bedrijfswinst BEIA	0,6	0,8	0,8	5%
£ miljard				
Netto-omzet	3,0		3,4	
Bedrijfswinst	0,2		0,3	
Bedrijfswinst BEIA	0,4		0,5	
\$ miljard				
Netto-omzet	4,9		5,1	
Bedrijfswinst	0,4		0,5	
Bedrijfswinst BEIA	0,7		0,7	

De cijfers over 2002 zijn aangepast. Zie pagina 26 en 27 voor nadere informatie.



Omo

De ontwikkeling van ieder kind hangt in hoge mate af van de kans die het krijgt om te spelen, de wereld om zich heen te ontdekken én om zich lekker vuil te maken. Dit besef – 'Vuil is goed' – vormt de kern van onze innovatie, waarmee ouders vlekken nog gemakkelijker kunnen verwijderen, zelfs op de moeilijkste plaatsen zoals broek- of jaszakken. Als onderdeel van deze herlancering heeft het product in heel Afrika, Latijns-Amerika en het Midden-Oosten een nieuwe reinigingsformule, een nieuwe geur en een nieuwe verpakking gekregen.

De regionale brutowinstmarge BEIA van 13,3% was 2,5% hoger dan in 2002, vooral als gevolg van hogere brutomarges door vermindering van de productiekosten en door hogere volumes.

Azië en Pacific

De onderliggende verkopen namen toe met 3,7%, vrijwel geheel door hogere volumes. De omzet, inclusief het netto-effect van verwervingen en desinvesteringen, nam toe met 2,7%.

In Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging was sprake van sterke groei. *Lux* introduceerde onder meer het assortiment *Lux Spa* in Japan en *Lux Super Rich* shampoo in diverse markten. *Lifebuoy* werd met nieuwe varianten opnieuw geïntroduceerd in India en in Indonesië hebben we de distributie van *Lifebuoy* shampoo verder uitgebreid. *Pond's* groeide door de introductie van vochtinbrengende crèmes in miniverpakking in Indonesië en door goede prestaties in China en India. De categorie wasmiddelen profiteerde van de herintroductie van *Breeze Colour* in Thailand, verbeterde productsamenstellingen in Vietnam en de lancering van *Surf*-varianten met ingebouwde wasverzachter. De verkopen in segmenten met lage marges en niet gericht op de consument waren, zoals gepland, fors lager.

In Voedingsmiddelen verwierven we het resterende deel van de CPC/Ajinomoto joint venture en verkochten we een aantal niet-leidende merken of trokken we ons daaruit terug. Gedurende het jaar trok de groei van de leidende merken verder aan. In Indonesië,

waar we ons distributienetwerk verder hebben verbeterd, gingen *Bango*, *Royco* en *Sarivangi* opnieuw vooruit. In India werd *Brooke Bond* thee opnieuw geïntroduceerd en brachten we *Knorr Soupy Snax* op de markt.

De regionale brutowinstmarge BEIA van 14,4% was 0,2% hoger dan in 2002.

Latijns-Amerika

De onderliggende verkopen stegen met 8,1%, geheel als gevolg van prijsmaatregelen ter compensatie van eerdere door devaluaties veroorzaakte kostenstijgingen. Het tempo van economisch herstel is echter niet overal gelijk en vooral Brazilië blijft zwak, terwijl we daarentegen in Argentinië een sterke verbetering zien. Inclusief het effect van desinvesteringen steeg de omzet met 5%.

Onze merken binnen persoonlijke verzorging waren de belangrijkste motoren voor groei: *Lux*, dat met zowel product- als verpakkingsinnovaties opnieuw is geïntroduceerd; *Sunsilk*, met inbegrip van de testlancering van haarkleurmiddelen in Argentinië, Brazilië en Mexico en van het succes van *Lisage*, dat het haar gladder en steiler maakt; *Rexona* met de introductie van een deodorantverstuiver in Colombia en Venezuela, en *Axe* dat in nieuwe landen werd geïntroduceerd.

In wasmiddelen hebben we onze sterke marktaandeelen weten vast te houden en goede groei geboekt. We hebben een aantal innovaties van *Omo*, *Radiant* en *Surf* op de markt gebracht en in Argentinië deden onze wasverzachters het bijzonder goed.

In Voedingsmiddelen hield de concurrentie aan, terwijl de consumptie laag bleef, vooral in Brazilië. Toch hebben we de basis van ons bedrijf verder versterkt. Innovaties zorgden voor een sterke groei van *AdeS* sojadranken en in Brazilië liet *Arisco* een goede groei zien. Onze portefeuille culinaire producten werd versterkt, doordat in Brazilië de *Cica*-producten onder het *Knorr*-merk werden gebracht en door de introductie van *Knorr* in Centraal-Amerika. De totale groei in Voedingsmiddelen werd gedrukt door onze maatregelen om het aantal overblijvende niet-leidende merken te reduceren.

De regionale brutowinstmarge BEIA van 14,2% was 0,1% hoger dan in 2002.



Amora, Calvé en Hellmann's

Het succes van dit nieuwe assortiment snacksauzen laat zien hoe verschillende merken in verschillende landen hun krachten kunnen bundelen om in te spelen op een mondiale consumententrend. Door toenemende tijdsdruk en een meer ontspannen eetpatroon gaat 'snacken' in de hele wereld steeds meer deel uitmaken van het dagelijks leven. Dit assortiment snacksauzen in grappige, innovatieve statubes maakt de populairste dagelijkse snacks nóg lekkerder. Ze zijn in Europa op de markt onder de merken *Amora*, *Calvé* en *Hellmann's* – één serie recepten, één verpakkingsontwerp, één keer investeren in productie.



Mensen

Ons succes, ook in de toekomst, ligt in handen van de 234 000 mensen die voor Unilever werken in zo'n 100 landen. Hun vaardigheden, energie en inzet benutten, ontwikkelen en belonen, dat is onze prioriteit.

Mensen vormen het hart van ons bedrijf. Ons succes is afhankelijk van de betrokkenheid, het enthousiasme en de energie van onze medewerkers overal ter wereld.

Het werven, ontwikkelen en belonen van mensen op basis van hun vaardigheden en deskundigheid staat bij ons nog steeds voorop. We willen mensen van kaliber aantrekken én behouden; dat doen we door middel van onze wervingsprogramma's voor academici. In aanvulling daarop nemen we mensen aan die al een carrière hebben opgebouwd en zorgen we voor een snelle doorstroming van medewerkers die tonen dat ze verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Het ontwikkelen van een ondernemerscultuur, een van onze zes strategische prioriteiten, is in 2003 flink gevorderd. Er werden nieuwe programma's opgezet die – in combinatie met reeds lopende initiatieven – duidelijk laten zien hoe creatief wij te werk gaan bij het ontwikkelen van onze mensen en bij het opbouwen van divers samengestelde, goed geleide teams.

Een voorbeeld hiervan zijn onze 'Leadership Growth Journeys' onder leiding van de beide voorzitters. Deze bieden onze toekomstige leiders gelegenheid hun ervaringen met elkaar te delen en toekomstige strategieën te bespreken.

Er zijn nog veel andere voorbeelden, zoals het HPC Learning Forum en de Knowledge Management Group. Deze bieden managers op elk niveau trainings- en opleidingsmogelijkheden. Training moet gekoppeld zijn aan wat het bedrijf nodig heeft en resulteren in praktijkgerichte plannen. Zo bouw je naar onze mening teams die topprestaties kunnen neerzetten.

Ons interne programma voor elektronisch leren, een educatief systeem gebaseerd op gebruik van het beeldscherm, is uitgebreid. Meer dan 24 000 mensen hebben gebruikgemaakt van de geboden faciliteiten en van hen is 40% meer dan eens naar de sites teruggekeerd.

Ons internationale opleidingscentrum heeft een andere opzet gekregen. Meer mensen kunnen nu profiteren van de doelgerichte opleidingsprogramma's die daar worden aangeboden.

Om professionele vaardigheden verder te ontwikkelen, zijn we in 2003 gestart met twee nieuwe academies: Personeelsbeleid en Toeleveringsketen. Steeds meer zullen onze academies kennis en ervaringen uitwisselen binnen heel Unilever.

Om hun inzichten verder te verbreden, doen onze mensen dikwijls mee aan uiteenlopende projecten in lokale gemeenschappen. Deze variëren van hulp bij de renovatie van een oude school en het organiseren van een dagje uit voor minderbedeelde kinderen tot het assisteren bij educatieve programma's. Samen met ons programma 'kruip in de huid van', dat managers de gelegenheid biedt zelf te ervaren hoe consumenten en hun

gezinnen leven, helpen zulke projecten ons in contact te komen met de gemeenschappen waarin we actief zijn. Daarnaast zijn we ervan overtuigd dat deze activiteiten onze inzet om een verantwoordelijk medeburger te zijn nog eens onderstrepen.

We gebruiken de resultaten van de Global People Survey, een wereldwijde interne enquête uit 2002, als basis voor een groot deel van onze gedachtevorming over hoe we het best de bedrijfsresultaten kunnen koppelen aan persoonlijke ontwikkeling.

Een van onze prioriteiten is aan onze mensen uit te leggen hoe belangrijk hun eigen rol is bij het behalen van onze bedrijfsdoelstellingen. Onze organisatorische en beloningssystemen zijn een weerspiegeling van de veranderende behoeften binnen ons bedrijf en van ons uitgangspunt goede prestaties te belonen.



Onderscheidingen in het kader van De Weg naar Groei

Deze jaarlijkse prijsuitreiking staat sinds 1999 op de Unilever-agenda. De onderscheidingen zijn een waardering voor prestaties in het kader van De Weg naar Groei. Er werden dit jaar twee gouden onderscheidingen uitgereikt. Het Axe Global Brand team ontving er een voor het behalen van drie van de doelstellingen van De Weg naar Groei – ondernemerscultuur, versterking van de banden met de consument en focus op merken. Met behulp van hun initiatief 'Taking the Red Pill' slaagden zij erin de groei van het merk van 6% (1998-2001) te laten stijgen naar 24% in 2003. De andere 'gouden' winnaar is het managementteam van Unilever Bestfoods Griekenland. Door hun sterke gevoel voor ondernemerscultuur hebben zij het bedrijf uitzonderlijk laten groeien. Ze wisten te groeien in alle categorieën: spreads en bak- & broodproducten met 15%, dranken met 25% en dressings met 23%.

Unilever is een van de meest diverse ondernemingen ter wereld. De top van ons bedrijf bestaat uit 32 nationaliteiten. We streven ernaar dit sterke punt nog beter te benutten.

In 2004 zullen we met al deze activiteiten doorgaan om ervoor te zorgen dat ons bedrijf ook in de toekomst verder kan groeien en om bij onze mensen het gevoel te stimuleren dat ze horen bij een werkelijk internationale onderneming.





Toeleveranciers opleiden om te voorzien in de behoeften van de consument

Nieuwe *Krrunchy*-koekjes van *Annapurna* zijn verrijkt met vitamine A en zink om het afweersysteem van kinderen te versterken. Unilever heeft ze in Ghana ontwikkeld door haar kennis en zakelijke expertise te delen met een externe fabrikant. Hierdoor zijn de kosten laag gehouden en kon een betaalbaar product worden gemaakt dat ook aantrekkelijk is voor consumenten met een laag inkomen.



Contact zoeken met de consument

Unilever neemt deel aan Washright, een initiatief van de Europese industrie dat is gericht op vermindering van het milieu-effect van textielwasmiddelen. Door etiketten op de verpakking, tv-reclame en via www.washright.com stimuleert de campagne consumenten om het gebruik van textielwasmiddelen, slecht afbreekbare bestanddelen, water, elektriciteit en verpakkingsmateriaal aanzienlijk te verminderen.



De lokale gemeenschap steunen

De Stichting Unilever Indonesië heeft in samenwerking met de plaatselijke universiteit in 2003 financiële, technische en educatieve ondersteuning gegeven aan meer dan 300 boeren die zwarte sojabonen verbouwen. Door gegarandeerde afname en prijzen werd het inkomen van de boeren veiliggesteld. Sommige oogsten zijn met bijna eenderde toegenomen en Unilever Indonesië heeft zich verzekerd van de levering van bonen voor haar *Kecap Bango* sojasaus.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

We streven ernaar een verantwoordelijk werkgever, zakenpartner en lid van de samenleving te zijn en gerespecteerd te worden om onze normen, ongeacht waar we actief zijn.

Onze normen in de praktijk brengen

Een aantal duidelijk omschreven normen en waarden vormt de basis waarop Unilever in de hele wereld zaken doet. Ze zijn vastgelegd in onze Doelstelling en in onze Gedragscode, die beide te vinden zijn op www.unilever.com. Door deze normen in ons dagelijks werk in de praktijk te brengen, kunnen wij met succes actief zijn als multinationale onderneming én als een geaccepteerd lid van de samenleving in uiteenlopende lokale gemeenschappen.

Onze Code-commissie houdt toezicht op de manier waarop wij onze Gedragscode binnen de hele onderneming naleven. Om ervoor te zorgen dat onze Code goed wordt begrepen, hebben we in 2003 wereldwijd een elektronisch trainingsprogramma verspreid ten behoeve van nieuwe medewerkers. Ook hebben we een soortgelijk programma ontwikkeld en verspreid over Europees mededingingsrecht. Tevens hebben we de formulering afgerond van een aantal kernprincipes die moeten zorgen voor meer helderheid over de sociale en milieunormen die worden gehanteerd binnen onze toeleveringsketen.

Ons bedrijf in actie

De volgende twee voorbeelden illustreren onze betrokkenheid bij de lokale gemeenschappen waarin we actief zijn. In India neemt Hindustan Lever deel aan een innovatief programma dat dorpsbewoners zakelijke vaardigheden bijbrengt en tegelijkertijd een nieuw verkoop- en distributiesysteem creëert voor haar producten. Door middel van het project Shakti biedt Hindustan Lever kosteloos een commerciële opleiding aan zelfhulpgroepen van vrouwen, die zijn opgezet door NGO's (Niet-Gouvernementele Organisaties) en de overheid. Na deze opleiding kunnen de vrouwen lokaal en op kleine schaal producten van Unilever gaan verkopen, wat hen een stabiel inkomen kan opleveren van ongeveer \$ 20 per maand, bijna het dubbele van het gebruikelijke gezinsinkomen.

In Ghana is de verkoop toegenomen van *Annapurna*, ons met jodium verrijkt zout. Dit product heeft essentiële microvoedingsstoffen binnen het bereik gebracht van consumenten met een laag inkomen. Consumenten-voorlichtingsprogramma's van *Annapurna* hebben geholpen informatie van UNICEF en de overheid te verspreiden inzake gezondheid en de noodzaak van betere voeding.

Betrokken zijn bij consumenten en burgers

Voor ons bedrijf is het essentieel dat we de behoeften van consumenten begrijpen en daarin voorzien. Daarnaast moeten we een goed inzicht hebben in de veranderende behoeften van de samenleving, zodat we kunnen anticiperen op zorgen die mogelijk leven, maar ook op trends die ons kansen kunnen bieden. We zoeken daarom voortdurend contact met consumenten en andere belanghebbenden. We luisteren en leren via consumenteninfolijnen, klankbordgroepen en websites, researchprojecten met universiteiten en door deelname aan werkgroepen van bedrijfsleven en overheid. Daarnaast zijn we in dialoog met NGO's en

nemen we deel aan initiatieven van internationale organisaties zoals de dialoog in het kader van het Global Compact van de Verenigde Naties.

Samenwerkingsverbanden zijn een effectieve manier om bij te dragen aan de oplossing van sociale problemen. Ze maken dan ook vaak deel uit van de vele initiatieven die wij ontplooiën ten behoeve van de samenleving. In 2003 hebben we hieraan circa € 66 miljoen besteed (tegen actuele wisselkoersen). Een voorbeeld van samenwerking is ons nieuwe mondiale partnerschap met de World Heart Federation. Hart- en vaatziekten worden wereldwijd beschouwd als doodsoorzaak nummer één. Ons merk *Becell/Flora* draagt overal ter wereld bij aan de bevordering van een leefstijl die gezond is voor hart en bloedvaten.

Open en transparante rapportage

Om te kunnen rekenen op de steun van al onze consumenten en andere belanghebbenden, moeten we zorgen dat zij ons bedrijf goed kennen en inzicht hebben in de uitdagingen waarmee wij worden geconfronteerd. Onze lokale bedrijven zijn zich hiervan terdege bewust. Zij zijn begonnen met rapportages over hun interactie met de lokale gemeenschap waarin zij actief zijn. Na de publicatie in 2002 van ons tweede sociaal verslag over Unilever wereldwijd, verschenen in 2003 de eerste sociale verslagen van enkele van onze bedrijven, in bijvoorbeeld Brazilië en het Verenigd Koninkrijk. Hoewel bedoeld voor een lokaal publiek, hebben deze verslagen hetzelfde hoofdthema: onze verantwoordelijkheid tegenover consumenten, medewerkers, zakenpartners en de samenleving, die de route bepaalt naar duurzame groei voor ons bedrijf. Ook in 2003 hebben we onze prestaties op dat gebied onderzocht en gemeten, om er zeker van te zijn dat ons volgende sociaal verslag in 2005 een inzichtelijk en afgerond overzicht biedt van onze activiteiten.



Oogsten – maar wel duurzaam

Unilevers activiteiten op het gebied van duurzame landbouw concentreren zich op vijf gewassen: palmolie, doperwten, spinazie, thee en tomaten. Met behulp van onze landbouwprogramma's (Lead Agricultural Programmes) zoeken we naar methodes om deze gewassen milieuvriendelijk te verbouwen en tegelijkertijd de sociale en economische voordelen te vergroten. We gingen van start met doperwten (1) in Oost-Engeland in 1997, snel gevolgd door palmolie (2) in Maleisië en in 2001 in Ghana. Spinazieprojecten (3) werden opgestart in Duitsland in 1999 en in Italië in 2000. Theeprojecten (4) lopen sinds 1999 in Kenia, sinds 2000 in India en sinds 2001 in Tanzania. Tomatenprojecten (5) zijn in 2000 begonnen in Australië en Brazilië en in 2001 in de VS. Druppelirrigatiesystemen hebben gezorgd voor waterbesparing en een grotere tomatenopbrengst in Australië en Brazilië.

Een waarnemer (6) van de onafhankelijke Fisheries Audit Service in Nieuw-Zeeland controleert steekproefsgewijs hoki op grootte en kwaliteit.

Milieu

We maken goede vorderingen bij het realiseren van onze langetermijn-doelstellingen op het gebied van eco-efficiency. Datzelfde geldt voor onze drie belangrijkste programma's, gericht op duurzame landbouw, duurzame visserij en duurzaam waterbeheer. Al deze activiteiten staan centraal in onze doelstelling: bijdragen aan duurzame ontwikkeling.

Productieprestaties

Onze productiebedrijven hanteren zeven indicatoren voor het rapporteren van emissies en voor het vaststellen van hun toekomstige doelen op het gebied van eco-efficiency. We hebben onze prestaties op het gebied van eco-efficiency verder verbeterd. Drie van onze zeven doelstellingen voor 2002 (meest recente gegevens) hebben we echter niet gehaald. Het is soms lastig per productie-locatie doelen vast te stellen en te behalen, bijvoorbeeld vanwege voortdurende veranderingen binnen onze onderneming door acquisities, afstotingen en bedrijfs-sluitingen.

Programma voor duurzame landbouw

Als we verzekerd willen zijn van een constante, hoogwaardige aanvoer van onze belangrijkste landbouwgrondstoffen, zijn duurzame productiemethoden essentieel. In 2003, vijf jaar nadat we de basis legden voor het huidige programma, hebben we richtlijnen voor duurzame landbouw-methoden gepubliceerd voor vijf gewassen – palmolie, doperwten, spinazie, thee en tomaten. Ook zijn we begonnen deze richtlijnen in te voeren bij een grotere groep leveranciers. Het is enorm belangrijk dat we leren van onze ervaringen en die ook delen met alle belanghebbenden. Enkele goede resultaten zijn te vinden op www.growingforthefuture.com. Onze volgende uitdaging is het ontwikkelen van programma's voor andere gewassen, te beginnen met plantaardige olie. Dit werk wordt ondersteund door een forum dat vanuit de bedrijfstak is opgericht, het Sustainable Agriculture Initiative Platform.

Vissen met oog voor de toekomst

De Marine Stewardship Council (MSC) heeft een wereldwijde standaard voor duurzame visserij vastgesteld. We roepen onze leveranciers op ernaar te streven volgens deze MSC-standaard te werken; bij drie voor ons belangrijke visvangsten wordt op dit punt al goede vooruitgang geboekt, namelijk die van koolvis in Alaska, heek in Chili en heek in Zuid-Afrika.

In het begin van 2003 betrokken we meer dan eenderde van onze vis uit duurzame bronnen. We verwachten dat dit cijfer in 2005 stijgt naar 75%. Hoewel we daarmee niet het door ons in 1996 gestelde doel van 100% zullen behalen, hebben we toch heel wat bereikt. We zullen nauw blijven samenwerken met anderen om de hele visserijmarkt duurzamer te maken.

Zorg voor water

Voor bijna al onze producten is water nodig – in de landbouw, tijdens de productie in onze

fabrieken en tijdens het gebruik ervan door de consument. Onze productievestigingen slagen er nog steeds in hun waterverbruik te verminderen. Zo speelt Unilever Indonesië sinds 2001 een voortrekkersrol met een beleid waarbij het ontstaan van afval tot nul moest worden teruggebracht. Dit beleid wordt nu in al onze fabrieken in Indonesië toegepast. In Jakarta wordt gezuiverd afvalwater van de ijs- en voedingsmiddelenfabrieken over het industrieterrein naar onze wasmiddelenfabriek gepompt om daar te worden gebruikt bij het productieproces. Deze fabriek heeft daardoor haar waterverbruik met 60% verminderd.

Onze strategie uitbouwen

Bij de uitvoering van onze milieustrategie gaan we ons op nog drie aandachtspunten richten: de consument betrekken bij milieuzorg, onze inzichten op het gebied van ecologisch verantwoorde productie delen met een breed scala van leveranciers en duurzaamheids-aspecten integreren in onze besluitvormings-processen. We zullen in 2005 over de vooruitgang hiervan rapporteren.

Erkenning voor verantwoorde bedrijfsvoering

Op twee van de duurzaamheidsranglijsten van Dow Jones (DJSI) zijn we nog steeds nummer één in de categorie voedingsmiddelen; op één daarvan al voor het vijfde jaar op rij – de DJSI World Index. We bezetten ook de eerste plaats in de voedingsmiddelensector op de eerste index voor maatschappelijk verantwoord ondernemen in het Verenigd Koninkrijk (Corporate Responsibility Index), gepubliceerd door Business in the Community in 2003.

Bezoek www.unilever.com/environmentsociety voor meer informatie over Unilevers maatschappelijke en milieuvriendelijke activiteiten.



Hoofdkantoor Unilever, Londen



Organisatiestructuur

Unilever heeft altijd gestreefd naar de hoogste normen van ondernemingsbestuur. Wij hebben de indruk dat er veel waardering bestaat voor de effectiviteit en transparantie van onze corporate governance.

Ondernemingsstructuur

Onze activiteiten zijn ondergebracht in twee wereldwijde divisies – Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging – elk geleid door een divisiedirecteur. Deze structuur maakt het mogelijk ons te concentreren op onze activiteiten in Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging, zowel regionaal als wereldwijd. Deze opzet versnelt onze besluitvorming en versterkt ons innovatievermogen dankzij research die effectiever in de divisiestructuur is geïntegreerd.

De groepsbestuurders binnen Voedingsmiddelen en Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging rapporteren ieder aan hun respectieve divisiedirecteur. Zij zijn verantwoordelijk voor de winstgevendheid van hun regionale en wereldwijde bedrijven. De bedrijven en de werkmaatschappijen die daarvan deel uitmaken, blijven de drijvende kracht achter Unilever. Zij spelen een sleutelrol in de contacten met afnemers en consumenten. Zo kunnen we snel reageren op de behoeften van lokale markten.

Topmanagementstructuur

Antony Burgmans en Niall FitzGerald, respectievelijk voorzitter van NV en PLC, leiden gezamenlijk het Executive Committee, dat verantwoordelijk is voor de totale resultaten van het bedrijf en voor het bepalen van Unilevers wereldwijde strategie. De overige leden van het Executive Committee zijn de directeur Concernontwikkeling, de Financieel directeur, de directeur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging, de directeur Personeel en de directeur Voedingsmiddelen.

Juridische structuur

NV en PLC zijn de twee moedermaatschappijen van de Unilever-groep. Zij zijn afzonderlijke rechtspersonen en hebben afzonderlijke noteringen op verschillende effectenbeurzen. Met hun groepsmaatschappijen treden zij evenwel zoveel mogelijk op als één onderneming. Voor consolidatiedoelinden vormen zij één groep. Hun raden van bestuur bestaan uit dezelfde personen en zij zijn verbonden door een aantal overeenkomsten waardoor alle aandeelhouders van NV en PLC delen in het resultaat van de gehele Unilever-groep.

NV en PLC zijn houdster- en dienstverlenende maatschappijen. Unilevers activiteiten worden verricht door haar werkmaatschappijen in de hele wereld. De meeste hiervan zijn uiteindelijk eigendom van NV of PLC, met uitzondering van enkele maatschappijen die eigendom zijn van NV en PLC gezamenlijk.



Hoofdkantoor Unilever, Rotterdam



Corporate governance

De voorzitters en alle leden van de raden van bestuur vervullen hun functies voor zowel NV als PLC. Zij dragen verantwoordelijkheid voor de onderneming als geheel. Bestuursleden worden door de aandeelhouders benoemd tijdens de jaarlijkse algemene aandeelhoudersvergaderingen van NV en PLC. Zij stellen zich jaarlijks herkiesbaar. De raden van bestuur dragen rechtstreeks verantwoordelijkheid voor een aantal specifieke gebieden en voeren het dagelijks bestuur van NV en PLC door middel van het Executive Committee.

Tot nu toe waren alle leden van Unilevers raden van bestuur fulltime bestuurslid met specifieke bestuurstaken. In 2004 zullen tijdens de algemene vergaderingen van aandeelhouders voorstellen worden gedaan om personen die momenteel adviserend lid van de raden van bestuur zijn formeel te benoemen tot niet-uitvoerende leden van de raden van bestuur (non-executive directors).

Tot op heden waren de adviserende leden geen non-executive director en ook geen lid van een raad van commissarissen. Zij vormen het belangrijkste externe element in het bestuur van Unilever, met een krachtige, onafhankelijke inbreng. Zij worden gekozen op grond van hun brede ervaring, internationale oriëntatie en onafhankelijkheid. De adviserende bestuursleden geven advies aan de raden van bestuur en aan het Executive Committee over corporate governance en over bedrijfs-, sociale en economische aangelegenheden. Zij vormen de Auditcommissie, de commissie Externe Betrekkingen, de Remuneratiecommissie en de meerderheid van de Benoemingscommissie.

Een uitgebreid verslag over onze corporate governance is opgenomen in het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003.

Niall FitzGerald KBE

In februari 2004 hebben we aangekondigd dat Niall FitzGerald op 30 september 2004 zal aftreden als lid van de raden van bestuur van NV en PLC. Al zijn collega's willen hun oprechte waardering uitspreken voor de zeer belangrijke bijdrage die hij heeft geleverd aan de ontwikkeling van Unilever gedurende de 38 jaar dat hij bij Unilever in dienst is, waarvan 18 jaar als lid van de raden van bestuur en de laatste 9 jaar als voorzitter.

Patrick Cescau zal hem opvolgen als voorzitter van PLC en vice-voorzitter van NV. Kees van der Graaf zal Patrick Cescau opvolgen als directeur Voedingsmiddelen.

Wijzigingen in de raden van bestuur

De huidige leden van de raden van bestuur zijn vermeld op pagina 22.

Alle bestuursleden waren in 2003 het gehele jaar in functie en zullen zich in de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2004 kandidaat stellen voor herbenoeming, met uitzondering van Charles Strauss, die in 2004 tijdens deze vergaderingen zal terugtreden. Zijn collega's willen hun waardering uitspreken voor zijn grote bijdrage aan Unilever gedurende de afgelopen 17 jaar.

Kees van der Graaf zal worden voorgedragen voor benoeming tot lid van de raden van bestuur van NV en PLC tijdens de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2004. Momenteel is hij Business President IJs en Diepvriesproducten Europa. Zijn biografie is opgenomen in de aankondiging van de algemene vergaderingen van aandeelhouders.

Leon Brittan, Lynda Chalker, Bertrand Collomb, Wim Dik, Oscar Fanjul, Claudio Gonzalez, Hilmar Kopper, David Simon en Jeroen van der Veer zullen tijdens de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2004 worden voorgedragen voor benoeming tot niet-uitvoerende bestuurs-

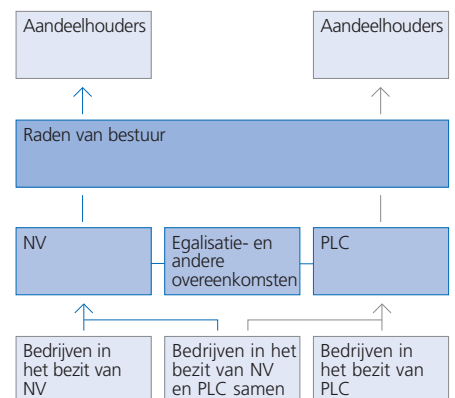
leden van NV en PLC. In 2003 waren zij allen adviserende leden van de raden van bestuur. Hun biografieën zijn vermeld op pagina 23.

Deze voordrachten voor benoeming tot niet-uitvoerende bestuurslid zijn een belangrijk onderdeel van de voorstellen tot wijziging van Unilevers corporate governance die tijdens de algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2004 zullen worden gedaan. De voordrachten zijn afhankelijk van goedkeuring door de aandeelhouders van de wijzigingen zoals deze zijn omschreven in de aankondiging van de algemene vergaderingen van aandeelhouders.

Senator George Mitchell zal in de algemene vergaderingen van aandeelhouders terugtreden. Zijn collega's danken hem voor het deskundig advies dat hij de afgelopen zes jaar heeft gegeven.

Zoals reeds eerder aangekondigd, traden Frits Fentener van Vlissingen en Charles R Shoemate in 2003 af als adviserende leden van de raden van bestuur.

Juridische structuur



Leden en adviserende leden van de raden van bestuur

Leden van de raden van bestuur



1 Antony Burgmans^a (57)

Voorzitter, Unilever N.V.

Nederlander. Voorzitter Unilever N.V. en vice-voorzitter Unilever PLC sinds 4 mei 1999. Indiensttreding 1972. Benoemd tot lid raden van bestuur 8 mei 1991. Eerdere functies o.a.: vice-voorzitter Unilever N.V. 1998; Business Group President IJs en Diepvriesproducten – Europa en voorzitter Unilever Europe Committee 96/98; verantwoordelijk voor Voedingsmiddelen Zuid-Europa 94/96; coördinator Toiletartikelen 91/94. Externe functies o.a.: lid raad van commissarissen ABN AMRO Bank N.V., non-executive director BP p.l.c. en lid Internationale Adviesraad Allianz AG.

2 Niall FitzGerald KBE^a (58)

Voorzitter, Unilever PLC

Ier. Voorzitter Unilever PLC en vice-voorzitter Unilever N.V. sinds 1 september 1996. Indiensttreding 1967. Benoemd tot lid raden van bestuur 20 mei 1987. Eerdere functies o.a.: vice-voorzitter Unilever PLC 1994; coördinator Wasmiddelen 91/95; lid Foods Executive 89/91; coördinator Eetbare vetten en zuivelproducten 89/90; financieel directeur 87/89. Externe functies o.a.: non-executive director Reuters Group PLC.

3 Clive Butler^a (57)

Directeur Concernontwikkeling

Brit. Directeur Concernontwikkeling sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 1970. Benoemd tot lid raden van bestuur 6 mei 1992. Eerdere functies o.a.: categoriedirecteur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging 1996; directeur Personeel 93/96; directeur Concernontwikkeling en Informatietechnologie 1992.

4 Patrick Cescau^b (55)

Directeur Voedingsmiddelen

Fransman. Directeur Voedingsmiddelen sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 4 mei 1999. Eerdere functies o.a.: financieel directeur 1999; controller en adjunct-financieel directeur 98/99; president Lipton USA 97/98; president en CEO Van den Bergh Foods USA 95/97; voorzitter Unilever Indonesië 91/95. Externe functies o.a.: non-executive director Pearson plc en Conseiller du Commerce Extérieur de la France in Nederland.

5 Keki Dadiseth^b (58)

Directeur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging

Indiër. Directeur Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging sinds 1 januari 2001. Indiensttreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: voorzitter Hindustan Lever 1996, vice-voorzitter en directeur 95/96. Externe functies o.a.: non-executive director The Indian Hotels Company en lid Internationale Adviesraad DaimlerChrysler AG.

6 André baron van Heemstra^{a,b} (58)

Directeur Personeel

Nederlander. Directeur Personeel sinds 3 mei 2000. Indiensttreding 1970. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: Business Group President Oost-Azië en Pacific 1996; voorzitter Langnese-Iglo 92/96.

7 Rudy Markham^c (57)

Financieel directeur

Brit. Financieel directeur sinds 4 augustus 2000. Indiensttreding 1968. Benoemd tot lid raden van bestuur 6 mei 1998. Eerdere functies o.a.: directeur Strategie en Technologie 1998; Business Group President Noord-Azië 96/98; voorzitter Nippon Lever Japan 92/96; voorzitter Unilever Australië-Azië 89/92; group treasurer 86/89. Externe functies o.a.: non-executive director Standard Chartered PLC.

8 Charles Strauss (61)

President Huishoudelijke & Persoonlijke Verzorging Noord-Amerika en Luxe parfums wereldwijd; Voorzitter North America Committee

Amerikaan. Indiensttreding 1986 met Unilevers acquisitie van Ragú Foods. Benoemd tot lid raden van bestuur 3 mei 2000. Eerdere functies o.a.: Business Group President Latijns-Amerika 96/99; president Lever Brothers USA 93/96; voorzitter Langnese-Iglo 89/92. Externe functies o.a.: non-executive director Hartford Financial Services Group, Inc. en Aegis Group PLC.

* Lid Executive Committee

a Lid Benoemingscommissie

b Lid Corporate Risk Commissie

c Voorzitter Corporate Risk Commissie

d Lid Commissie Externe Betrekkingen

e Voorzitter Commissie Externe Betrekkingen

f Voorzitter Benoemingscommissie

g Voorzitter Remuneratiecommissie

h Lid Auditcommissie

i Voorzitter Auditcommissie

j Lid Remuneratiecommissie

Adviserende leden van de raden van bestuur



9 The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne QC DL^d (64)

Brit. Benoemd in 2000. Vice-voorzitter UBS Investment Bank en voorzitter van UBS Limited. Lid van de Europese Commissie en vice-voorzitter 89/99. Lid van de regering van het Verenigd Koninkrijk 79/86. Minister van Binnenlandse Zaken 83/85 en minister voor Handel en Industrie 85/86.

10 Baroness Chalker of Wallasey^e (61)

Britse. Benoemd in 1998. Bestuurslid Freeplay Energy plc, Group 5 (Pty) Ltd en Ashanti Goldfields Company Ltd. Lid Internationale Adviesraad Lafarge et Cie. Minister van Staat in het Verenigd Koninkrijk voor Buitenlandse Zaken en het Gemenebest 86/97. Benoemd tot 'life-peer' in 1992. Parlements lid voor Wallasey 74/92.

11 Bertrand Collomb^{f,g} (61)

Fransman. Benoemd in 1994. Voorzitter Lafarge S.A. Bestuurslid Vivendi Universal, TotalFinaElf en Atco. Lid raad van commissarissen Allianz AG en lid Raad van Advies Banque de France.

12 Professor Wim Dik^d (65)

Nederlander. Benoemd in 2001. Professor aan de Technische Universiteit van Delft. Voorzitter raad van commissarissen Van Gansewinkel Groep, Holland Casino en N.V. Casema. Lid raad van commissarissen ABN AMRO Bank N.V. en Tele Atlas N.V. Non-executive director Aviva plc en LogicaCMG plc. Voorzitter en CEO Koninklijke PTT Nederland (KPN) 88/98 en Koninklijke KPN N.V. 98/00. Staatssecretaris van Economische Zaken belast met buitenlandse handel 81/82.

13 Oscar Fanjul^h (54)

Spanjaard. Benoemd in 1996. Ere-voorzitter Repsol-YPF S.A. Bestuurslid Marsh & McLennan Companies, London Stock Exchange, Acerinox S.A. en Técnicas Reunidas S.A. Lid Internationale Adviesraad Marsh & McLennan Companies en Sviluppo Italia. Lid Europese Adviesraad Carlyle Group. Voorzitter en CEO Repsol 86/96.

14 Claudio X Gonzalez^h (69)

Mexicaan. Benoemd in 1998. Voorzitter en CEO Kimberly-Clark de Mexico S.A. Bestuurslid Kimberly-Clark Corporation, Kellogg Company, General Electric Company (USA), Grupo Carso S.A., Grupo Alfa, Grupo Mexico, Grupo Televisa, Fondo Mexico, Home Depot, America Movil en Investment Company of America. Lid Internationale Adviesraad JPMorgan Chase Bank. Speciaal adviseur van de President van Mexico 88/94.

15 Hilmar Kopperⁱ (68)

Duitser. Benoemd in 1998. Voorzitter raad van commissarissen DaimlerChrysler AG. Non-executive director Xerox Corp. Voormalig CEO en voorzitter van de raad van commissarissen van Deutsche Bank AG.

16 Senator George J Mitchell^d (70)

Amerikaan. Benoemd in 1998. Partner in het advocatenkantoor Piper Rudnick. Bestuurslid Walt Disney Company, Federal Express Corp., Starwood Hotels and Resorts en Staples Inc. Lid Internationale Adviesraad Thames Water Plc. Lid van de Senaat in de VS 80/95 en leider van de meerderheid in de Senaat 88/95. Voorzitter vredesinitiatief Noord-Ierland 95/99.

17 The Lord Simon of Highbury CBE^{a,j} (64)

Brit. Benoemd in 2000. Lid Adviesraad LEK Consulting en Internationale Adviesraad Fortis. Non-executive director Suez Group. Lid raad van commissarissen Volkswagen AG. Senior-adviseur en lid Europese Adviesraad Morgan Stanley Dean Witter. Minister in het Verenigd Koninkrijk 97/99. Group Chief Executive BP 92/95 en voorzitter 95/97.

18 Jeroen van der Veer^{a,j} (56)

Nederlander. Benoemd in 2002. President-directeur N.V. Koninklijke Nederlandse Petroleummaatschappij en voorzitter Comité van Directeuren Koninklijke Shell-Groep. Lid raad van commissarissen De Nederlandsche Bank.

Wereldwijde kerncijfers

Netto-omzet € miljoen

2003	42.942
2002	48.760
2001	52.206

Bedrijfswinst € miljoen

2003	5.529
2002	5.091
2001	5.030

Bedrijfswinst BEIA € miljoen

2003	6.772
2002	7.054
2001	7.032

Netto-omzet £ miljoen

2003	29.682
2002	30.621
2001	32.472

Bedrijfswinst £ miljoen

2003	3.822
2002	3.196
2001	3.129

Bedrijfswinst BEIA £ miljoen

2003	4.681
2002	4.429
2001	4.374

Netto-omzet \$ miljoen

2003	48.353
2002	45.839
2001	46.740

Bedrijfswinst \$ miljoen

2003	6.225
2002	4.785
2001	4.503

Bedrijfswinst BEIA \$ miljoen

2003	7.625
2002	6.630
2001	6.296

Vooruitgang ten opzichte van doelen

Onderliggende omzetgroei* %

2003	1,5
2002	4,2
2001	4,0

Brutowinstmarge BEIA %

2003	15,7
2002	14,5
2001	13,5

Groei winst per aandeel BEIA %

2003	11,0
2002	23,6
2001	12,2

*Jaarlijkse omzetgroei exclusief het effect van acquisities en desinvesteringen in alle jaren.

	03	02	01
Leidende merken (per jaareinde)			
% omzet	93	89	84

Winst per aandeel en dividenden

Samengevoegde winst per aandeel en dividenden per aandeel	Gewone aandelen NV € 0,51			Gewone aandelen PLC 1,4p		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
Basiswinst per aandeel	€ 2,82	€ 2,14	€ 1,66	€ 0,42 29,26p	€ 0,32 20,19p	€ 0,25 15,46p
Basiswinst per aandeel BEIA	€ 4,02	€ 3,95	€ 3,39	€ 0,60 41,69p	€ 0,59 37,22p	€ 0,51 31,60p
Dividend per aandeel	€ 1,74	€ 1,70	€ 1,56	18,08p	16,04p	14,54p

Samengevoegde winst per aandeel en dividenden per aandeel voor aandelen genoteerd aan de New York Stock Exchange in US dollars (op basis van GAAP ^(a) in het Verenigd Koninkrijk)	NV New York aandelen € 0,51			American Depositary Receipts PLC 5,6p		
	2003	2002	2001	2003	2002	2001
Basiswinst per aandeel	\$ 3,18	\$ 2,02	\$ 1,48	\$ 1,91	\$ 1,21	\$ 0,89
Basiswinst per aandeel BEIA	\$ 4,53	\$ 3,71	\$ 3,03	\$ 2,72	\$ 2,23	\$ 1,82
Dividend per aandeel ^(b)	\$ 2,15	\$ 1,85	\$ 1,42	\$ 1,31	\$ 1,02	\$ 0,85

^(a) Generally Accepted Accounting Principles (= algemeen aanvaarde waarderingsgrondslagen).

^(b) Zie pagina 27 voor nadere informatie over US-dividenden en toegepaste wisselkoersen.

De cijfers onder 'wereldwijde kerncijfers' en onder 'winst per aandeel en dividenden' hierboven zijn weergegeven in euro's, ponden sterling en US dollars tegen actuele wisselkoersen. De cijfers onder 'voortgang ten opzichte van doelen' hierboven zijn weergegeven tegen constante wisselkoersen, dat wil zeggen herrekend tegen de gemiddelde wisselkoersen van het vorige jaar. Gedurende het jaar stegen de gemiddelde wisselkoersen van de euro met 10% vergeleken met een voor Unilever representatieve groep valuta's. Tegen actuele wisselkoersen en in euro's waren de omzet en de bedrijfswinst BEIA 10% lager dan tegen constante wisselkoersen, terwijl de winst per aandeel BEIA 8% lager was dan tegen constante wisselkoersen. De groei van de winst per aandeel BEIA bedroeg 2%, 9% minder dan de groei in 2002.

De bedrijfswinst, de bedrijfswinst BEIA en de winst per aandeel over 2001 en 2002 zijn aangepast, volgend op wijzigingen in onze toegepaste grondslagen voor pensioenen en overige soortgelijke regelingen en voor aandelenoptieregelingen.



Axe

Hoe introduceer je een nieuwe deodorant in een van de meest concurrerende markten ter wereld? Met flair! Onze Axe-campagne in de VS ging gepaard met publiciteit via internet, prikkelende tv-commercials op de winkelvloer, helikopterlandingen in Manhattan en een team 'Axe Angels'. Eén jaar na introductie heeft Axe de initiële doelstelling meer dan overtroffen, zowel qua omzet als marktaandeel, heeft het de deodorantcategorie versneld laten groeien en won het verschillende onderscheidingen, waaronder die van 'Guerilla Marketer' van het jaar.



Verkorte jaarrekening

De hierna volgende Verkorte jaarrekening is een samenvatting van gegevens uit Unilevers jaarrekening, het verslag van de raden van bestuur en het Remuneratieverslag zoals weergegeven in het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003.

Deze verkorte versie bevat niet voldoende informatie om een volledig inzicht te geven in Unilevers resultaten, de grootte en samenstelling van haar vermogen en in haar beleid en regelingen op het gebied van remuneratie van bestuursleden. Een uitgebreid overzicht wordt gegeven in de volledige jaarrekening.

Exemplaren van het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003, dat beschikbaar is in het Nederlands en het Engels, kunnen worden bekeken op of worden aangevraagd via onze website www.unilever.com/investorcentre/financialreports. Daarnaast kunnen aandeelhouders verzoeken om toezending van het Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F. Meer informatie is te vinden op pagina 33.

De accountants hebben een goedkeurende accountantsverklaring afgegeven bij de volledige jaarrekening en het te controleren deel van het Remuneratieverslag. Volgens de UK Companies Act 1985 moeten de accountants het rapporteren als er geen adequate boekhouding wordt gevoerd of als de benodigde informatie en uitleg niet zijn ontvangen. Dergelijke uitspraken komen niet voor in de accountantsverklaring over de volledige jaarrekening en het te controleren deel van het Remuneratieverslag.

De volgende verkorte financiële overzichten moeten worden gelezen in combinatie met de eerder in dit Jaaroverzicht opgenomen toelichting waarin melding wordt gemaakt, indien van toepassing, van belangrijke toekomstige ontwikkelingen of van gebeurtenissen na balansdatum.

Mededeling van de accountants aan de aandeelhouders van Unilever N.V. en Unilever PLC

Wij hebben de Verkorte jaarrekening in euro's, opgenomen op de pagina's 26 tot en met 32, gecontroleerd.

Verantwoordelijkheden van de raden van bestuur en van de accountants

De raden van bestuur zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het Jaaroverzicht 2003 met inachtneming van de vigerende wetgeving. Het is onze verantwoordelijkheid te rapporteren over de overeenstemming tussen de Verkorte jaarrekening in het Jaaroverzicht, en de volledige jaarrekening en het jaarverslag van de raden van bestuur. Ook dienen wij te beoordelen of de Verkorte jaarrekening voldoet aan de relevante voorschriften van sectie 251 van de UK Companies Act 1985 en de daaraan gerelateerde bepalingen. We nemen ook kennis van de overige informatie in het Jaaroverzicht en bepalen welke gevolgen het heeft voor ons oordeel indien sprake is van kennelijke onjuistheden of materiële inconsistenties in de Verkorte jaarrekening.

Grondslag voor het oordeel

We hebben onze werkzaamheden uitgevoerd in overeenstemming met Bulletin 1999/6 'The Auditors' Statement on the Summary Financial Statement' zoals uitgegeven door de Auditing Practices Board in het Verenigd Koninkrijk.

Oordeel

Naar ons oordeel is de Verkorte jaarrekening in overeenstemming met de volledige jaarrekening en het jaarverslag van de raden van bestuur van de Unilever-groep over het jaar geëindigd op 31 december 2003 en voldoet deze aan de van toepassing zijnde voorschriften van sectie 251 van de UK Companies Act 1985 en de daaraan gerelateerde bepalingen.

PricewaterhouseCoopers
Accountants N.V.
Rotterdam,
Nederland

PricewaterhouseCoopers LLP
Chartered Accountants
and Registered Auditors
Londen, Verenigd Koninkrijk

Accountants Unilever N.V.

Accountants Unilever PLC

2 maart 2004

Unilever-website

Het beheer en de integriteit van de Unilever-website vallen onder de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur. In de werkzaamheden van de accountants zijn deze aspecten niet opgenomen en dienovereenkomstig accepteren de accountants geen verantwoordelijkheid voor wijzigingen in de jaarrekeningen sinds deze op de website zijn gepubliceerd.

De wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk met betrekking tot de opstelling en publicatie van jaarrekeningen kan afwijken van wetgeving in andere rechtsstelsels.

Kwartaalcijferpublicaties

Deze zijn verkrijgbaar via onze website www.unilever.com/investorcentre in het Nederlands en Engels met bedragen in euro's; ze zijn ook beschikbaar in verkorte versie in het Engels met bedragen in ponden sterling of US dollars.

International Financial Reporting Standards

Unilever zal met ingang van 1 januari 2005 de International Financial Reporting Standards (IFRS) implementeren. We zijn bezig de gevolgen van deze overgang naar IFRS op ons gerapporteerde eigen vermogen en op de gerapporteerde nettowinst vast te stellen. Vooral de nu door ons toegepaste grondslagen voor pensioenen, financiële instrumenten, goodwill en immateriële vaste activa, biologische activa, latente belastingen en voorgesteld dividend wijken af van de IFRS.

Toegepaste grondslagen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijzen en voldoet op alle belangrijke punten aan de in Nederland en het Verenigd Koninkrijk geldende wetgeving en aan de in het Verenigd Koninkrijk geldende voorschriften voor de jaarrekening.

Door de operationele en juridische overeenkomsten tussen NV en PLC en de interne groepsstructuur, vormen NV en PLC en hun groepsmaatschappijen onder de wetgeving in Nederland en het Verenigd Koninkrijk voor consolidatiedoeleinden één groep. Daarom presenteren zowel NV als PLC de jaarrekening van de Unilever-groep als hun eigen geconsolideerde jaarrekening. Op de balans op pagina 29 is aangegeven hoe het geconsolideerde eigen vermogen over NV en PLC is verdeeld. PLC heeft momenteel negatieve geconsolideerde reserves. Dit komt voornamelijk door waarderingsgrondslagen in het verleden (onder welke goodwill uit verwervingen direct ten laste van het eigen vermogen werd afgeboekt) én door een aantal interne wijzigingen in eigendom.

Voor het jaar geëindigd op 31 december 2003 heeft de Unilever-groep UK Financial Reporting Standard 17 (FRS 17) ingevoerd. FRS 17 schrijft voor dat pensioenactiva en -verplichtingen tegen reële waarden worden opgenomen. In alle perioden die door het Jaaroverzicht 2003 worden gedekt, is het effect van de invoering van deze standaard verwerkt als een correctie op de vergelijkende cijfers in de balans en in de winst-en-verliesrekening.

Overeenkomstig aanbevelingen van diverse regelgevende instanties zijn met ingang van 1 januari 2003 de waarderingsgrondslagen met betrekking tot aandelenopties gewijzigd. In alle perioden die door dit verslag zijn gedekt, is het effect van de implementatie van deze wijziging verwerkt als een correctie op de vergelijkende cijfers in de winst-en-verliesrekening. Onze aandelenoptieregelingen zijn afgedekt door het inkopen van aandelen op het moment van toekenning en door de hieraan verbonden financiering onder de rentekosten te verantwoorden. De wijziging houdt in dat we in aanvulling op deze rentekosten in de bedrijfswinst een last, anders dan in geld, verantwoorden ter grootte van de waarde voor de werknemers van de toegekende aandelenopties. Bij het bepalen van deze last hanteren we een optiewaarderingsmodel (meestal een aangepast 'Black-Scholes'- of multinomiaal model) waarbij de resulterende kosten worden verdeeld over de periode tussen toekenning en het onvoorwaardelijk worden van de opties.

Gedurende 2003 heeft Unilever haar presentatie gewijzigd wat betreft effecten die worden gehouden als zakelijk onderpand voor transacties met derivaten. Tot en met 2002 werden deze opgenomen onder liquide middelen en onder obligatie- en andere leningen. Omdat echter, onder normale omstandigheden, Unilever deze effecten moet teruggeven en zij geen recht heeft op dividenden of rentevoordelen hieruit, worden zij niet langer gepresenteerd als bezittingen en schulden van de Groep.

Rapporteringsvaluta en wisselkoersen

De bedragen in ponden sterling en US dollars op deze pagina en op de pagina's 28 en 29 zijn vermeld voor het gemak van de lezer en maken geen deel uit van de door de externe accountants gecontroleerde jaarrekening van de Unilever-groep. Deze bedragen zijn omgerekend vanuit euro's tegen de volgende wisselkoersen:

	Gemiddelde koersen in het jaar			2003	Eindejaarskoersen	
	2003	2002	2001		2002	2001
€ 1 = £	0,6912	0,6280	0,6220	0,7077	0,6505	0,6109
€ 1 = \$	1,1260	0,9401	0,8953	1,2610	1,0490	0,8854

Dividenden

De raden van bestuur hebben besloten in de op 12 mei 2004 te houden algemene vergaderingen van aandeelhouders de in onderstaand overzicht vermelde slotdividenden op gewone aandelen NV en PLC over 2003 voor te stellen. De dividenden zullen worden betaald overeenkomstig het tijdschema op pagina 33.

NV	2003	2002
Per gewoon aandeel van € 0,51		
Interimdividend	€ 0,59	€ 0,55
Slotdividend	€ 1,15	€ 1,15
Totaal dividend	€ 1,74	€ 1,70

PLC	2003	2002
Per gewoon aandeel van 1,4p		
Interimdividend	6,16p	5,21p
Slotdividend	11,92p	10,83p
Totaal dividend	18,08p	16,04p

Dividenden voor aandeelhouders in de VS

	Per gewoon NV-aandeel van € 0,51		Per gewoon PLC-aandeel van 5,6p	
	2003	2002	2003	2002
Interimdividend	\$ 0,69	\$ 0,54	\$ 0,42	\$ 0,32
Slotdividend	\$ 1,46*	\$ 1,31	\$ 0,89*	\$ 0,70
Totaal dividend	\$ 2,15	\$ 1,85	\$ 1,31	\$ 1,02

*Voorgestelde slotdividenden zijn omgerekend in US dollars tegen de wisselkoers op 11 februari 2004 (€ 1 = \$ 1,27, £ 1 = \$ 1,87) (afgerond op twee decimalen). Deze dividenden zullen worden uitbetaald tegen de wisselkoersen geldend op 12 mei 2004.

Verkort overzicht in US\$ volgens US GAAP (niet door de externe accountants gecontroleerd)

	2003	2002	2001
		aangepast	aangepast
Samengevoegde winst (miljoen)	4 287	3 958	1 295
Samengevoegde winst per aandeel			
Per gewoon aandeel van € 0,51	4,39	4,01	1,27
Per gewoon aandeel van 1,4p	0,66	0,60	0,19
Samengevoegde verwaterde winst per aandeel			
Per gewoon aandeel van € 0,51	4,27	3,89	1,24
Per gewoon aandeel van 1,4p	0,64	0,58	0,19
Eigen vermogen (miljoen)			
Waarvan: NV	15 082	10 443	8 270
PLC	1 752	1 906	3 730

De Verkorte jaarrekening van Unilever wordt opgesteld op basis van grondslagen die in sommige opzichten afwijken van de algemeen aanvaarde grondslagen in de Verenigde Staten.

De belangrijkste verschillen komen voort uit de rapporteringswijze van goodwill, bepaalde immateriële vaste activa, derivaten, pensioenen en uit de manier waarop bepaalde herstructureringskosten zijn verwerkt. Meer bijzonderheden over belangrijke verschillen zijn opgenomen in het Unilever Jaarverslag & Jaarrekening en Form 20-F 2003.

Verkorte jaarrekening

Winst-en-verliesrekening over het jaar geëindigd 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2003	2002 aangepast	2003	2002 aangepast	2003	2002 aangepast
Netto-omzet	42 942	48 760	29 682	30 621	48 353	45 839
Af: Aandeel in de omzet van joint ventures	(249)	(490)	(172)	(308)	(280)	(460)
Groepsomzet	42 693	48 270	29 510	30 313	48 073	45 379
Kostprijs van de omzet	(21 192)	(24 049)	(14 648)	(15 103)	(23 863)	(22 609)
Brutowinst	21 501	24 221	14 862	15 210	24 210	22 770
Distributie-, verkoop- en administratieve kosten	(16 018)	(19 214)	(11 072)	(12 067)	(18 037)	(18 064)
Bedrijfswinst van de Groep	5 483	5 007	3 790	3 143	6 173	4 706
Na aftrek van:						
Bijzondere posten	(97)	(707)	(67)	(444)	(110)	(665)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(1 139)	(1 245)	(787)	(782)	(1 283)	(1 170)
Bij: Aandeel in de bedrijfswinst van joint ventures	46	84	32	53	52	79
Bedrijfswinst	5 529	5 091	3 822	3 196	6 225	4 785
Na aftrek van:						
Bijzondere posten	(100)	(702)	(69)	(441)	(113)	(659)
Afschrijving van goodwill en immateriële vaste activa	(1 143)	(1 261)	(790)	(792)	(1 287)	(1 186)
Aandeel in de bedrijfswinst van geassocieerde maatschappijen	25	34	17	21	29	32
Overige inkomsten uit financiële vaste activa	(3)	(7)	(2)	(4)	(4)	(7)
Rente	(847)	(1 173)	(586)	(737)	(954)	(1 103)
Financieringsbaten/(-lasten) op pensioenen en soortgelijke regelingen	(166)	108	(114)	68	(186)	102
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	4 538	4 053	3 137	2 544	5 110	3 809
Belastingen over de winst uit gewone bedrijfsuitoefening	(1 527)	(1 605)	(1 056)	(1 007)	(1 720)	(1 508)
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	3 011	2 448	2 081	1 537	3 390	2 301
Aandeel van derden in de winst	(249)	(312)	(172)	(196)	(281)	(292)
Nettowinst	2 762	2 136	1 909	1 341	3 109	2 009
Waarvan: NV	1 976	1 679	1 366	1 054	2 225	1 579
PLC	786	457	543	287	884	430
Dividend	(1 709)	(1 701)	(1 182)	(1 069)	(1 925)	(1 600)
Preferent dividend	(27)	(42)	(19)	(27)	(31)	(40)
Dividend op gewoon kapitaal	(1 682)	(1 659)	(1 163)	(1 042)	(1 894)	(1 560)
In het bedrijf te behouden resultaat	1 053	435	727	272	1 184	409
Samengevoegde winst per aandeel						
Winst per aandeel:						
Winst per gewoon aandeel van € 0,51	€ 2,82	€ 2,14			\$ 3,18	\$ 2,02
Winst per gewoon aandeel van 1,4p	€ 0,42	€ 0,32	29,26p	20,19p	\$ 0,48 ⁽¹⁾	\$ 0,30 ⁽¹⁾
Op een verwaterde basis zouden de bedragen zijn:						
Winst per gewoon aandeel van € 0,51	€ 2,74	€ 2,08			\$ 3,08	\$ 1,96
Winst per gewoon aandeel van 1,4p	€ 0,41	€ 0,31	28,40p	19,59p	\$ 0,46 ⁽²⁾	\$ 0,29 ⁽²⁾

⁽¹⁾Afgerond op twee decimalen. Gelijk aan \$ 1,91 (2002: \$ 1,21) per PLC American Depositary Receipt (5,6p per gewoon PLC-aandeel).

⁽²⁾Afgerond op twee decimalen. Gelijk aan \$ 1,85 (2002: \$ 1,17) per PLC American Depositary Receipt (5,6p per gewoon PLC-aandeel).

Overzicht van alle verwerkte resultaten over het jaar geëindigd 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2003	2002 aangepast	2003	2002 aangepast	2003	2002 aangepast
Nettowinst	2 762	2 136	1 909	1 341	3 109	2 009
Ongerealiseerde winst op de gedeeltelijke verkoop van een groepsmaatschappij	-	56	-	35	-	52
Pensioenen en soortgelijke regelingen:						
Netto verwerkte actuariële winsten/(verliezen)	148	(4 152)	102	(2 607)	167	(3 904)
Latente belastingen	(176)	1 341	(122)	842	(199)	1 261
Valutaherkeningseffecten	159	(1 567)	403	(720)	1 374	(440)
Totaal verwerkte resultaten gedurende het jaar	2 893	(2 186)	2 292	(1 109)	4 451	(1 022)
Aanpassing voorgaande boekjaren	(1 165)		(758)		(1 222)	
Totaal verwerkte resultaten sinds de voorgaande jaarrekening	1 728		1 534		3 229	

Balans per 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2003	2002 aangepast	2003	2002 aangepast	2003	2002 aangepast
Vaste activa	24 567	28 389	17 385	18 467	30 978	29 781
Goodwill en immateriële vaste activa	17 713	20 274	12 535	13 188	22 336	21 268
Overige vaste activa	6 854	8 115	4 850	5 279	8 642	8 513
Vlottende activa	13 401	13 975	9 484	9 090	16 899	14 661
Voorraden	4 175	4 500	2 955	2 927	5 265	4 721
Vorderingen (ten hoogste één jaar)	5 082	5 875	3 597	3 821	6 408	6 163
Vorderingen (meer dan één jaar)	799	696	565	453	1 008	731
Liquide middelen en effecten	3 345	2 904	2 367	1 889	4 218	3 046
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)	(17 074)	(19 955)	(12 083)	(12 980)	(21 530)	(20 935)
Leningen	(7 434)	(8 937)	(5 261)	(5 812)	(9 374)	(9 375)
Handels- en overige crediteuren	(9 640)	(11 018)	(6 822)	(7 168)	(12 156)	(11 560)
Vlottende activa na aftrek van kortlopende schulden	(3 673)	(5 980)	(2 599)	(3 890)	(4 631)	(6 274)
Totaal activa na aftrek van kortlopende schulden	20 894	22 409	14 786	14 577	26 347	23 507
Langlopende schulden (meer dan één jaar)	9 130	11 574	6 461	7 530	11 513	12 140
Leningen	8 466	10 933	5 991	7 113	10 676	11 468
Handels- en overige crediteuren	664	641	470	417	837	672
Voorzieningen (exclusief pensioenen en soortgelijke regelingen)	1 645	1 578	1 164	1 026	2 074	1 655
Nettoverplichtingen voor pensioenen en soortgelijke regelingen	3 759	3 936	2 660	2 560	4 740	4 130
Nettopensioenactiva voor fondsen met een overschot	(490)	(381)	(347)	(248)	(618)	(399)
Nettopensioenverplichting voor fondsen met een tekort	1 629	1 767	1 153	1 149	2 054	1 854
Nettopensioenverplichting voor regelingen niet ondergebracht bij fondsen	2 620	2 550	1 854	1 659	3 304	2 675
Aandeel van derden	440	619	311	403	555	650
Eigen vermogen	5 920	4 702	4 190	3 058	7 465	4 932
Waarvan: NV	6 869	5 938	4 861	3 862	8 662	6 230
PLC	(949)	(1 236)	(671)	(804)	(1 197)	(1 298)
Totaal geïnvesteerd vermogen	20 894	22 409	14 786	14 577	26 347	23 507

Kasstroomoverzicht over het jaar geëindigd 31 december

	€ miljoen		£ miljoen		\$ miljoen	
	2003	2002 aangepast	2003	2002 aangepast	2003	2002 aangepast
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten van de Groep	6 780	7 883	4 689	4 951	7 637	7 411
Dividenden van joint ventures	52	83	36	52	58	78
Inkomsten uit financiële vaste activa en uitgaven voor vermogensverschaffing	(1 180)	(1 386)	(816)	(871)	(1 330)	(1 303)
Belastingen	(1 423)	(1 817)	(983)	(1 141)	(1 602)	(1 708)
Investerings in materiële en financiële vaste activa	(1 024)	(1 706)	(708)	(1 071)	(1 153)	(1 604)
Verwervingen en desinvesteringen	622	1 755	429	1 102	700	1 650
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	(1 715)	(1 580)	(1 186)	(992)	(1 931)	(1 485)
Kasstroom vóór mutatie in effecten en deposito's en financiering	2 112	3 232	1 461	2 030	2 379	3 039
Mutatie in effecten en deposito's	(41)	(592)	(29)	(372)	(47)	(557)
Financiering	(2 917)	(3 078)	(2 016)	(1 933)	(3 285)	(2 894)
Toename/(afname) van kasmiddelen in de periode	(846)	(438)	(584)	(275)	(953)	(412)
(Toename)/afname in nettoschuld in de periode	4 411	6 233	2 151	3 137	1 965	2 743

Beknopt Remuneratieverslag

Geachte aandeelhouder,

We willen graag enkele inleidende opmerkingen maken over het beknopte Remuneratieverslag voor 2003.

Onze filosofie

Onze beloningsfilosofie is topfunctionarissen van kaliber aan te trekken, te motiveren en te behouden. Wij zien erop toe dat alle elementen van de beloning van leden van de raden van bestuur zorgvuldig zijn getoetst aan marktontwikkelingen. Van de leden van onze raden van bestuur wordt ook verlangd dat zij een aandelenpakket in Unilever opbouwen, zodat er een koppeling ontstaat tussen hun persoonlijke belangen en die van andere aandeelhouders. We menen dat deze benadering essentieel is voor het succesvol leiden en effectief managen van Unilever als een grote mondiale onderneming.

Beloning op basis van prestaties

Het huidige beloningspakket voor de bestuursleden dateert van 2001 toen, na goedkeuring door de aandeelhouders, diverse veranderingen werden doorgevoerd, waaronder de introductie van het op Total Shareholder Return (TSR) gebaseerde Long-Term Incentive Plan en de verhoging van de jaarlijkse bonus tot een maximum van 100% van het basissalaris. Het pakket was ontworpen om verhoging van de aandeelhouderswaarde tijdens de periode tot 2004 te ondersteunen, zoals uiteengezet in onze strategie De Weg naar Groei.

Het pakket is gekoppeld aan duidelijke prestatimaatstaven. Zo kunnen, bij uitstekende resultaten, de variabele elementen een aanzienlijk deel van het totale beloningspakket uitmaken. Bovendien, wat evenzeer belangrijk is, zorgt dit pakket ervoor dat middelmatige of onbevredigende resultaten niet worden beloond. Deze benadering zorgt voor een passende beloning voor degenen die door het leveren van uitstekende prestaties een uitstekende waarde voor aandeelhouders creëren. Het is ook in overeenstemming met de resultaatgerelateerde beloningscultuur binnen de hele Unilever-groep.

De uit te keren bonus over 2003 is aanzienlijk lager dan de bonus die is uitbetaald over 2002, omdat de bedrijfsresultaten in 2003 beneden de verwachtingen bleven, in het bijzonder met betrekking tot de groei van de leidende merken.

Ons beleid

Ons beleid blijft erop gericht de beloning van bestuursleden aan prestaties te koppelen. We concentreren ons op het behalen van bedrijfsdoelstellingen, het belonen van uitstekende prestaties en het behouden van het beste talent.

De toekomst

De Commissie bekijkt voortdurend of het beloningspakket voor de bestuursleden nog in overeenstemming is met de Europese markt. We streven naar een pakket dat de best mogelijke waarde voor aandeelhouders blijft realiseren.

Bertrand Collomb, voorzitter

David Simon

Jeroen van der Veer

Unilevers Remuneratiecommissie

Beloningsbeleid voor bestuursleden

Het beloningsbeleid voor bestuursleden wordt vastgesteld door de Remuneratiecommissie, een onafhankelijke commissie bestaande uit adviserende leden van de raden van bestuur (zie pagina 23). De commissieleden zijn gekozen op grond van hun brede ervaring, internationale oriëntatie en onafhankelijkheid. De Commissie komt ten minste driemaal per jaar bijeen en doet aanbevelingen over eventuele benodigde aanpassingen van beloningsniveaus. In 2003 is de Commissie viermaal bijeengekomen. Alle commissieleden waren tijdens iedere bijeenkomst aanwezig. De Commissie wordt bijgestaan door de secretaris van de Remuneratiecommissie, JAA van der Bijl, een van de twee secretarissen van Unilever. In hun functie van voorzitter van respectievelijk NV en PLC wonen A Burgmans en NWA FitzGerald een deel van de commissievergaderingen bij.

Unilevers beloningsbeleid is gericht op het aantrekken, motiveren en behouden van topmanagers die onze wereldwijde onderneming kunnen aansturen en inspireren, en hen dienovereenkomstig te belonen op basis van hun prestaties. De beloningsniveaus worden jaarlijks bekeken aan de hand van de resultaten van onze onderneming en ontwikkelingen in de markt.

De Commissie stelt formeel geen bezoldigingsspecialisten aan, maar wint deskundig advies in als zij dit nodig acht. In 2003 is de Commissie geadviseerd door Towers Perrin, onafhankelijke specialisten op het gebied van personeelsbeleid. Towers Perrin adviseert ook Unilever-groepsmaatschappijen over pensioenen, communicatie en andere personeelsaangelegenheden.

Het is het beleid van de Remuneratiecommissie, in overeenstemming met de strategie De Weg naar Groei, een aanzienlijk deel van de beloning van de bestuursleden te koppelen aan een aantal belangrijke maatstaven met betrekking tot de resultaten van de Unilever-groep. In zijn algemeenheid, als de Groep haar doelstellingen ten aanzien van de resultaten behaalt, zullen de variabele elementen ongeveer 60% uitmaken van de totale beloning van de bestuursleden. De variabele elementen maken vanzelfsprekend een aanzienlijk kleiner deel uit van de beloning als de resultaten achterblijven bij de doelstellingen.

De belangrijkste onderdelen van het beloningspakket zijn:

Basissalaris – Hoewel op alle bestuursleden één algemeen salariskader van toepassing is, worden ieder jaar afzonderlijke salarisschalen overeengekomen voor de bestuursleden die werkzaam zijn op het Europese continent, in het Verenigd Koninkrijk en in de Verenigde Staten.

Vergoedingen en emolumenten in natura – Bestuursleden ontvangen dezelfde emolumenten als vele andere medewerkers van de Unilever-groep. Deze omvatten onder meer een gesubsidieerde ziektekostenverzekering, het gebruik van een bedrijfsauto (of geld in plaats daarvan) en een tegemoetkoming in de kosten van verhuizing naar een ander land.

Jaarlijkse bonus – Deze kan variëren van 0% tot 100% van het basissalaris. De Remuneratiecommissie stelt jaarlijks ambitieuze doelstellingen vast, die gebaseerd zijn op een combinatie van bedrijfsresultaten en persoonlijke prestaties.

De ondernemingsdoelstellingen zijn een combinatie van de groei van de winst per aandeel BEIA en van de onderliggende omzetgroei van de leidende merken in het desbetreffende jaar. De groei van de winst per aandeel wordt bepaald op basis van actuele wisselkoersen. De individuele doelstellingen zijn gebaseerd op overeengekomen belangrijke doelen die zijn gerelateerd aan de specifieke verantwoordelijkheden van het bestuurslid.

Aan het eind van ieder jaar beoordeelt de Remuneratiecommissie de resultaten ten opzichte van de eerder gestelde doelen.

Beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijnresultaat – In essentie bestaan deze uit drie elementen:

(a) Matching Shares Een kwart van de jaarlijkse bonus wordt uitbetaald in de vorm van aandelen NV en PLC. Unilever kent daarnaast eenzelfde aantal aandelen toe die na drie jaar onvoorwaardelijk eigendom worden, mits de oorspronkelijke ‘bonusaandelen’ behouden zijn en het bestuurslid intussen geen ontslag heeft genomen of gekregen.

De Remuneratiecommissie stimuleert bestuursleden aandelen te houden in NV of PLC om hun belangen meer in overeenstemming te brengen met die van de aandeelhouders in het algemeen. De verplichting om de ‘bonusaandelen’ voor minimaal drie jaar te behouden, levert hieraan een bijdrage.

(b) Executive Option Plans Opties op aandelen NV en PLC worden jaarlijks toegekend (onder bepaalde voorwaarden, zie hieronder). Deze opties kunnen worden uitgeoefend in een periode van drie tot tien jaar na de datum van toekenning.

De hoeveelheid toe te kennen opties in een bepaald jaar is afhankelijk van de procentuele toename van de winst per aandeel BEIA op basis van actuele wisselkoersen en gecorrigeerd voor inflatie in het boekjaar vóór de datum van toekenning.

Opties worden toegekend tegen minimaal de marktprijs van de aandelen op de dag van toekenning.

(c) TSR Long-Term Incentive Plan Op basis van dit plan worden aan bestuursleden en bepaalde hogere functionarissen jaarlijks voorwaardelijke rechten toegekend op aandelen in NV en PLC. De toegekende aandelen worden na drie jaar onvoorwaardelijk eigendom, maar het aantal is afhankelijk van de Total Shareholder Return (TSR) van Unilever vergeleken met die van 20 andere vergelijkbare ondernemingen. Er komen geen aandelen beschikbaar als Unilever over een periode van drie jaar in de TSR-schaal niet bij de eerste elf uitkomt. Afhankelijk van de plaats die Unilever bezet in de bovenste helft van de schaal, komt tussen 25% en 200% beschikbaar. Dit plan is gericht op onze doelstelling een TSR-resultaat te behalen boven de mediaan, bij voorkeur binnen de top-eenderde, van een groep vergelijkbare ondernemingen.

Pensioenregelingen Alle bestuursleden nemen deel aan een eindloonregeling die vanaf 60-jarige leeftijd voorziet in een pensioen dat grotendeels gelijk is aan tweederde van de pensioengrondslag bij uitdiensttreding. In deze pensioengrondslag is ook het deel van het remuneratiepakket opgenomen dat als jaarlijks gemiddeld bonusbedrag de afgelopen drie jaar is uitgekeerd, tot een maximum van 20% van het basissalaris.

Arbeidsovereenkomsten bestuursleden

De statuten van NV en PLC schrijven voor dat alle bestuursleden ieder jaar aftreden tijdens de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders.

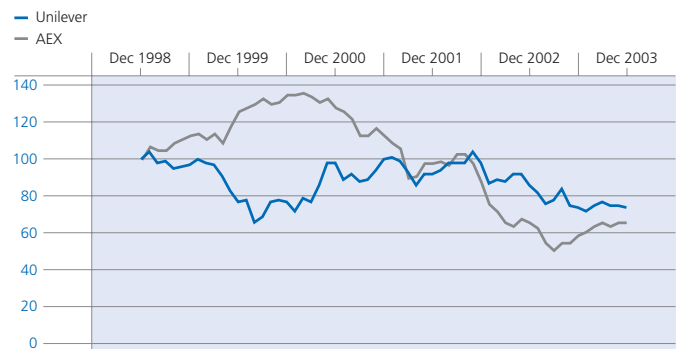
De bestuursleden zijn Unilever-managers die gedurende lange tijd in dienst zijn en die, indien zij naar verwachting presteren, redelijkerwijs mogen verwachten dat zij tot hun pensionering bij Unilever zullen werken.

De bestuursleden hebben zowel met NV als met PLC arbeidsovereenkomsten waarin is bepaald dat de werkgever een opzegtermijn van twaalf maanden in acht moet nemen. Indien zij dat verkiest, kan de onderneming het bestuurslid een bedrag uitbetalen gelijk aan twaalf maanden salaris in plaats van de opzegtermijn in acht te nemen.

Unilevers positie ten opzichte van twee breed samengestelde beursindexen over de afgelopen vijf jaar

Op basis van de Directors’ Remuneration Report Regulations 2002 in het Verenigd Koninkrijk moeten wij de prestaties van Unilever-aandelen in de laatste vijf jaar tonen in vergelijking met een breed samengestelde beursindex. De Remuneratiecommissie heeft besloten de prestaties van Unilever te vergelijken met twee beursindexen (de Euronext AEX-index, Amsterdam en de FTSE 100, Londen), omdat dit de meest gehanteerde indexen zijn in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, waar we onze voornaamste noteringen hebben.

Unilever N.V. – AEX Amsterdam



Unilever PLC – FTSE 100



Bezoldiging bestuursleden en overige inkomsten uit beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijnresultaat – 2003

De totale bezoldiging van de leden van de raden van bestuur in het jaar geëindigd op 31 december 2003 inclusief inkomsten uit beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijnresultaat bedroeg € 11 530 000 (2002: € 20 351 080). In ponden sterling waren deze totalen £ 7 970 000 (2002: £ 12 780 484). De details voor 2003 zijn weergegeven in de tabel hieronder.

De tabel hieronder geeft de geldelijke waarde weer van de in 2003 door de individuele bestuursleden op basis van het beloningssysteem ontvangen emolumenten.

Naam en Vestigingsland	Jaarlijkse emolumenten 2003				Totaal jaarlijkse emolumenten 2003	Totaal jaarlijkse emolumenten 2002	Overige inkomsten in 2003 uit beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijnresultaat		Totaal jaarlijkse emolumenten en overige inkomsten uit beloningsregelingen gerelateerd aan het langetermijnresultaat in 2003
	Basissalaris '000	Vergoedingen '000	Waarde van emolumenten in natura '000	Jaarlijkse bonus '000			Onvoorwaardelijk geworden 'matching shares' in 2003 '000	Winst uit aandelenopties in 2003 '000	
A Burgmans NL	€ 1 310 [£ 905]	€ 74 [£ 51]	€ 140 [£ 96]	€ 262 [£ 181]	€ 1 786 [£ 1 233]	€ 2 681 [£ 1 684]	€ 42 [£ 29]		€ 1 828 [£ 1 262]
NWA FitzGerald UK	€ 1 476 [£ 1 020]	€ 159 [£ 110]	€ 79 [£ 54]	€ 295 [£ 204]	€ 2 009 [£ 1 388]	€ 3 340 [£ 2 097]	€ 74 [£ 51]		€ 2 083 [£ 1 439]
AC Butler UK	€ 738 [£ 510]	€ 3 [£ 2]	€ 34 [£ 24]	€ 148 [£ 102]	€ 923 [£ 638]	€ 1 664 [£ 1 045]			€ 923 [£ 638]
PJ Cescau NL	€ 1 020 [£ 705]	€ 6 [£ 4]	€ 162 [£ 112]	€ 204 [£ 141]	€ 1 392 [£ 962]	€ 2 205 [£ 1 385]			€ 1 392 [£ 962]
KB Dadiseth UK	€ 926 [£ 640]	€ 4 [£ 3]	€ 80 [£ 56]	€ 185 [£ 128]	€ 1 195 [£ 827]	€ 2 098 [£ 1 318]	€ 15 [£ 11]		€ 1 210 [£ 838]
AR van Heemstra NL	€ 700 [£ 484]	€ 6 [£ 4]	€ 74 [£ 51]	€ 140 [£ 97]	€ 920 [£ 636]	€ 1 549 [£ 972]			€ 920 [£ 636]
RHP Markham UK	€ 839 [£ 580]	€ 10 [£ 7]	€ 36 [£ 25]	€ 168 [£ 116]	€ 1 053 [£ 728]	€ 1 787 [£ 1 122]			€ 1 053 [£ 728]
CB Strauss USA	€ 933 [£ 645]	€ 17 [£ 12]	€ 163 [£ 113]	€ 379 [£ 262]	€ 1 492 [£ 1 032]	€ 1 990 [£ 1 250]	€ 629 [£ 435]		€ 2 121 [£ 1 467]

De bedragen zijn vermeld in euro's en [tussen haakjes] in ponden sterling

Share Matching Plan (equivalente aandelen)

In maart 2003 werden aan ieder lid van de raden van bestuur op voorwaardelijke basis 'matching shares' toegekend die in waarde gelijk waren aan 25% van de bonus over 2002. Deze aandelen zullen in maart 2006 onvoorwaardelijk eigendom worden. In maart 2004 zullen opnieuw 'matching shares' worden toegekend, in waarde gelijk aan 25% van de bonus over 2003. Deze aandelen zullen in maart 2007 onvoorwaardelijk eigendom worden.

Toekenning aandelenopties aan bestuursleden - 2003

In 2003 werden volgens de Executive Option Plans de volgende opties aan de bestuursleden toegekend:

Voorzitters: 18 000 aandelen NV en 120 000 aandelen PLC
Bestuurslid in VS: 18 000 aandelen NV en 120 000 aandelen PLC
Overige bestuursleden: 11 250 aandelen NV en 75 000 aandelen PLC

Daarnaast werden aan ieder bestuurslid 'premie-opties' toegekend gelijk aan 20% van de in 1998 toegekende opties. Het aantal premie-opties dat in 2003 per persoon werd toegekend, lag tussen 900 en 3 600 aandelen NV en tussen 6 000 en 24 000 aandelen PLC.

TSR Long-Term Incentive Plan: voorwaardelijke toekenning - 2003

In 2003 werden de volgende voorwaardelijke rechten op aandelen in NV en PLC toegekend aan de voorzitters en de overige bestuursleden:

Voorzitters: 7 260 aandelen NV en 46 198 aandelen PLC
Bestuurslid in VS: 3 646 aandelen NV en 23 284 aandelen PLC (5 821 ADR's)
Overige bestuursleden: 4 537 aandelen NV en 28 877 aandelen PLC.

Tussen 0% en 200% van deze aandelen zal in maart 2006 onvoorwaardelijk worden, afhankelijk van Unilevers resultaten op basis van TSR in vergelijking met een groep van 20 vergelijkbare ondernemingen over de periode 1 januari 2003 – 31 december 2005. In 2003 zijn ingevolge

deze regeling geen rechten onvoorwaardelijk geworden. De eerste voorwaardelijke toekenning volgens dit plan vond plaats in mei 2001. Deze toekenning zal in mei 2004 onvoorwaardelijk worden. Het aantal aandelen dat onvoorwaardelijk eigendom wordt, is afhankelijk van onze resultaten op basis van TSR over een periode van drie jaar geëindigd op 31 december 2003. In deze periode bezetten we de zesde plaats in onze referentiegroep van 20 vergelijkbare ondernemingen en daarom zal 100% van de toegekende aandelen onvoorwaardelijk worden.

Pensioenen bestuursleden - 2003

Het totaalbedrag dat de Unilever-groep in 2003 heeft gereserveerd voor pensioenbetalingen en soortgelijke uitkeringen aan alle huidige bestuursleden bedroeg € 2 640 664 (£ 1 825 227).

Adviserende leden van de raden van bestuur

De adviserende leden waren in 2003 formeel geen lid van de raden van bestuur van NV en PLC. Zij ontvangen een jaarlijkse beloning alsmede een vergoeding voor gemaakte onkosten voor het bijwonen van vergaderingen. Zij ontvangen geen resultaatgerelateerde bonussen, pensioenvoorzieningen, aandelenopties of andere beloningen met betrekking tot hun functie als adviserend lid van de raden van bestuur.

Over 2003 werd per persoon £ 35 000 betaald aan Lord Brittan, Lady Chalker, CX Gonzalez, Senator Mitchell en Lord Simon. Een bedrag van € 55 000 per persoon werd betaald aan B Collomb, Professor W Dik, O Fanjul, H Kopper en J van der Veer. Verder werd € 27 500 betaald aan FH Fentener van Vlissingen en £ 14 583 aan CR Shoemate. In 2003 ontvingen Lady Chalker en Senator Mitchell tevens, direct of indirect, andere vergoedingen voor advies verleend aan diverse Unilever-businessgroepen.

Deze Verkorte jaarrekening is goedgekeurd door de raden van bestuur op 2 maart 2004.

A Burgmans **NWA FitzGerald KBE**
Voorzitters van Unilever

Financiële kalender

Jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders

NV	10.30 uur, woensdag 12 mei 2004, Rotterdam
PLC	11.00 uur, woensdag 12 mei 2004, Londen

Aankondiging van resultaten

Eerste kwartaal	28 april 2004
Eerste halfjaar	28 juli 2004
Derde kwartaal	27 oktober 2004
Gehele jaar (voorlopige)	10 februari 2005

Dividenden op gewone aandelen

Slot voor 2003 – aangekondigd op 12 februari 2004 en vast te stellen op 12 mei 2004

	Ex-dividend-datum	Registratie-datum	Betaaldatum
NV	14 mei 2004	13 mei 2004	14 juni 2004
PLC	19 mei 2004	21 mei 2004	14 juni 2004
NV – New York aandelen	14 mei 2004	18 mei 2004	14 juni 2004
PLC – ADR's	19 mei 2004	21 mei 2004	14 juni 2004

Interim voor 2004 – aan te kondigen op 27 oktober 2004

	Ex-dividend-datum	Registratie-datum	Betaaldatum
NV	28 okt. 2004	27 okt. 2004	26 nov. 2004
PLC	3 nov. 2004	5 nov. 2004	26 nov. 2004
NV – New York aandelen	28 okt. 2004	1 nov. 2004	26 nov. 2004
PLC – ADR's	3 nov. 2004	5 nov. 2004	26 nov. 2004

Dividenden op preferente aandelen NV

4% cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 1 januari
6% cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 1 oktober
7% cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 1 oktober
€ 0,05 cumulatief-preferent	betaalbaarstelling 9 juni en 9 december

Unilever-website

Aandeelhouders worden van harte uitgenodigd onze website www.unilever.com te bezoeken waar een uitgebreide hoeveelheid informatie over de Unilever-groep te vinden is. Voor beleggers is er een speciale sectie: www.unilever.com/investorcentre.

Elektronische communicatie

Aandeelhouders van Unilever PLC kunnen zich inschrijven op www.shareview.co.uk indien zij geen gedrukte exemplaren willen ontvangen van het Jaaroverzicht en van de overige informatie voor aandeelhouders. Zij worden vervolgens via e-mail geïnformeerd zodra deze documenten beschikbaar zijn op onze website www.unilever.com/investorcentre/shareholderinformation.

Belastingheffing op vermogenswinst in het Verenigd Koninkrijk

De marktwaarde van gewone aandelen PLC van 1,4p zou op 31 maart 1982 34,58p per aandeel zijn geweest.

Sinds 1982 zijn de gewone aandelen van PLC tweemaal gesplitst en eenmaal geconsolideerd. De eerste keer per 26 juni 1987, toen de aandelen van 25p werden gesplitst in vijf aandelen van elk 5p. De tweede keer met ingang van 13 oktober 1997, toen de aandelen van 5p werden gesplitst in vier aandelen van elk 1,25p. Ten slotte werden de aandelen met ingang van 10 mei 1999 geconsolideerd door iedere 112 aandelen van elk 1,25p te vervangen door 100 aandelen van elk 1,4p.

Notering van aandelen

NV Aandelen en certificaten van aandelen in NV zijn genoteerd aan de effectenbeurzen van Amsterdam, New York, Frankfurt en Zürich. NV zette haar notering stop in Londen, Parijs en aan vier Duitse beurzen op respectievelijk 1 december, 11 december en 31 december 2003.

PLC Aandelen in PLC zijn genoteerd aan de London Stock Exchange en, als American Depositary Receipts (ieder vertegenwoordigend vier gewone aandelen van 1,4p elk), in New York.

Aandelenregistratie

Nederland

N.V. Algemeen Nederlands
Trustkantoor ANT
Postbus 11063
1001 GB Amsterdam
Telefoon +31 (0)20 522 2555
Telefax +31 (0)20 522 2500
E-mail registers@ant-trust.nl

Verenigde Staten

JPMorgan Service Center
PO Box 43013
Providence, RI, 02940-3013
Telefoon +1 781 575 4328
Telefax +1 781 575 4082
Website www.adr.com

Verenigd Koninkrijk

Lloyds TSB Registrars
The Causeway
Worthing, West Sussex BN99 6DA
Telefoon +44 (0)870 600 3977
Telefax +44 (0)870 600 3980
Website www.lloydstsb-registrars.co.uk

Unilever N.V.

Weena 455, Postbus 760
3000 DK Rotterdam
Nederland
T +31 (0)10 217 4000
F +31 (0)10 217 4798

Unilever PLC

PO Box 68, Unilever House
Blackfriars, Londen EC4P 4BQ
Verenigd Koninkrijk
T +44 (0)20 7822 5252
F +44 (0)20 7822 5951

www.unilever.com



Unilever