

Jaarverslag 1998  
en verkorte jaarrekening  
Nederlandse versie in guldens

Jaarverslag 1998 en verkorte jaarrekening Nederlandse versie in guldens

voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, overal



Unilever N.V.  
Weena 455, Postbus 760  
3000 DK Rotterdam  
Telefoon +31 (0)10 217 4000  
Telefax +31 (0)10 217 4798

Unilever PLC  
PO Box 68, Unilever House  
Blackfriars, London EC4P 4BQ  
Telefoon +44 (0)171 822 5252  
Telefax +44 (0)171 822 5951

Productie: Unilever Corporate Relations Department  
Ontwerp: The Partners  
Foto's: Mike Abrahams, Peter Jordan, Barry Lewis,  
Tom Main, Bill Prentice & Andrew Ward  
Tekstadviezen: Wardour Communications  
Zet- en drukwerk: Westerham Press Limited, St Ives plc





## Unilevers doelstelling

Onze doelstelling in Unilever is te voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, waar zij ook leven – 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 voortdurend nieuwe ervaringen verwerken.

Om blijvend 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 winstgevende groei voor ons bedrijf en blijvende meerwaarde voor onze aandeelhouders en medewerkers.

DUTCH GUILDERS



# Een ware multilokale multinational

Unilever stelt zich ten doel te voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, waar zij ook leven. Over de hele wereld kiezen miljoenen consumenten elke dag voor onze merken in voedingsmiddelen, huishoudelijke en persoonlijke verzorging. Hun vertrouwen winnen, hun wensen tijdig onderkennen en voorzien in hun dagelijkse behoeften, dat zijn de taken van onze lokale bedrijven. Zij stellen het beste aan merken en onze internationale en lokale kennis in dienst van hun consumenten.

## Inhoud

<b>Jaarverslag van de raden van bestuur</b>		
<b>2 Voorwoord</b>		
<b>8 Kerncijfers</b>		
<b>10 Bedrijfsoverzicht</b>		
12 Resultaten		
13 Belangrijkste ontwikkelingen per regio		
13 – Europa		
16 – Noord-Amerika		
18 – Afrika en Midden-Oosten		
20 – Azië en Pacific		
22 – Latijns-Amerika		
24 Mensen		
26 Technologie en innovatie		
28 Informatietechnologie		
29 Jaar 2000		
30 Verantwoord ondernemen		
32 Verantwoordelijkheid voor het milieu		
32 – Milieubeheer		
33 – Duurzame ontwikkeling		
<b>34 Categorieën</b>		
36 Voedingsmiddelen		
36 – Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten		
38 – Ijs en dranken		
41 – Culinaire en diepvriesproducten		
42 Huishoudelijke en persoonlijke verzorging		
42 – Huishoudelijke verzorging en professionele reiniging		
44 – Persoonlijke verzorging		
<b>46 Financieel overzicht</b>		
46 Resultaten		
47 Dividenden en beurskapitalisatie		
47 Balans		
47 Kasstroom		
48 Financiering en liquiditeit		
48 Financieel beleid en risicoafdekking		
49 Management van marktrisico's		
50 Total Shareholder Return		
<b>51 Organisatie</b>		
51 Topmanagementstructuur		
51 Bedrijfsstructuur		
51 Juridische structuur		
52 Executive Committee van de raden van bestuur		
53 Business Group Presidents		
54 Adviserende leden van de raden van bestuur		
55 Commissies van de raden van bestuur		
55 Senior Corporate Officers		
<b>55 Corporate governance</b>		
55 Leden van de raden van bestuur		
55 Adviserende leden van de raden van bestuur		
56 Commissies van de raden van bestuur		
56 Betrekkingen met aandeelhouders		
57 Verslag aan aandeelhouders		
57 Wijzigingen in de raden van bestuur		
57 Wijzigingen in de adviserende leden van de raden van bestuur		
<b>58 Verkorte jaarrekening</b>		
58 Inleiding		
58 Dividenden		
59 Mededeling van de accountants		
59 Toegepaste grondslagen		
59 Cijfers in euro		
60 Samenvatting van de geconsolideerde jaarrekening		
60 – Winst- en verliesrekening		
61 – Balans		
61 – Kasstroomoverzicht		
<b>62 Additionele informatie</b>		
62 Financiële kalender		
63 Informatie voor aandeelhouders		
64 Publicaties		
64 Website		



Morris Tabaksblat en Niall FitzGerald  
Voorzitters van Unilever

## Terugblik op 1998 en onze visie op de toekomst

- Verdere toename van brutowinstmarges
- Onderliggende volumegroei 2%
- Totaal rendement voor aandeelhouders in het top-derde van de referentiegroep

We zijn tevreden met de resultaten van Unilever in 1998. Tegen constante wisselkoersen en vóór alle bijzondere posten steeg de nettowinst met 16%. Op dezelfde basis bedroeg de nettowinstmarge meer dan 7%, hoger dan ooit. De brutowinstmarges namen opnieuw toe en het rendement op geïnvesteerd vermogen verbeterde. De onderliggende volumegroei was echter niet veel meer dan de helft van het in 1997 behaalde percentage. De groei werd afgeremd door moeilijke omstandigheden in nieuwe markten en door de invloed van de slechte zomer in Noord-Europa op de ijsverkopen. Er waren grote schommelingen in een aantal valuta's. Tegen actuele wisselkoersen was daardoor de groei van de nettowinst vóór alle bijzondere posten lager, namelijk 13% in guldens, 9% in ponden sterling en 10% in US dollars.

De wereldwijde reikwijdte en geografische balans van Unilever waren belangrijke factoren voor onze resultaten over 1998. Bijna tweederde van onze activiteiten bevindt zich in West-Europa en Noord-Amerika; dit hielp ons onze goede ontwikkeling vast te houden toen nieuwe markten terugvielen. We vergrootten onze marktaandelen in de meeste kerncategorieën en de winst groeide sneller dan de omzet. In Europa en Noord-Amerika verbeterden de marges met 1%, mede door de positieve effecten van herstructurering en een efficiëntere logistiek. De combinatie van lokale expertise en wereldwijde ervaring maakte het mogelijk snel in te spelen op de problemen die ontstonden door de economische terugslag in sommige regio's.

Onze doelstelling is een totaal rendement voor aandeelhouders te behalen dat zich in het top-derde bevindt van een groep van vergelijkbare ondernemingen. We zijn tevreden dat we dit hebben bereikt in de driejaars periode die in 1998 eindigde.

De financiële positie van Unilever blijft sterk met een nettokaspositie van f 13 miljard en een aanzienlijke kasstroom. Wij zullen de aandeelhouders van NV en PLC voorstellen in 1999 een speciaal dividend van totaal f 16 miljard uit te keren. Dit is ongeveer de opbrengst van de in 1997 verkochte chemische bedrijven. Na betaling van dit dividend hebben wij nog steeds een sterke balans. Het blijft ons voornemen het bedrijf te versterken door middel van acquisities die duidelijk waarde toevoegen en die in onze strategie passen.

Bij het opmaken van de balans over 1998 staan onze strategische doeleinden nog goed overeind. Wij willen een sterke omzetgroei genereren en onverminderd actief blijven in nieuwe markten. Deze markten bieden naar onze mening aantrekkelijke mogelijkheden voor toekomstige groei. We gaan door met de verbetering van onze productenportefeuille en de ontwikkeling van specifieke strategieën voor verschillende regio's, overeenkomstig onze bedrijfsdoelstelling. In een roerig 1998 is dit een goede benadering gebleken.

### Categorieën

De omzet in de 14 kerncategorieën, die nu 83% van de totale omzet uitmaken (79% in 1997), groeide met 6%. Wij concentreren onze inspanningen op deze categorieën, om daarmee te voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, waar zij ook leven. De omzet in de overige categorieën daalde met 12% of f 2,2 miljard, grotendeels door verkoop van bedrijven. We blijven ons inzetten voor verbetering van de resultaten van deze groep, en bedrijven die niet in staat zijn blijvend waarde toe te voegen, zullen worden verkocht.

Huishoudelijke en persoonlijke verzorgingsproducten hadden opnieuw een uitstekend jaar. Omzet en bedrijfswinst groeiden sterk in bijna alle regio's en categorieën. Innovatie, kwaliteit en creatieve marketing leidden tot sterke omzetgroei in wasmiddelen, deodorants, persoonlijke hygiëne en mondverzorging. Belangrijke introducties waren onder meer wastabletten in Europa en het *ThermaSilk* haarverzorgingsassortiment in de Verenigde Staten.

De voedingsmiddelengroep had een redelijk jaar, ondanks de negatieve invloed van een slechte zomer in Europa op de verkopen van ijs en kant-en-klare thee. Andere dranken en culinaire producten deden het goed, maar de omzet van margarines bleef gelijk. De marges lieten een verdere verbetering zien, hoofdzakelijk door herstructurering en verkoop van bedrijven met lage marges, ondanks scherpe stijgingen van grondstoffenprijzen begin 1998.

### Regio's

We boekten bemoedigende vooruitgang in Noord-Amerika en West-Europa, regio's die nog steeds de ruggengraat van onze wereldwijde activiteiten vormen. In Noord-Amerika realiseerden we een onderliggende volumegroei in voedingsmiddelen van 5%. De volumegroei in

huishoudelijke en persoonlijke verzorging kwam lager uit met 2%. De winstmarges stegen aanzienlijk in beide productgroepen. We voltooiden de samenvoeging van twee van onze voedingsmiddelenbedrijven in de Verenigde Staten, Thomas J. Lipton en Van den Bergh Foods. De herstructurering van onze bedrijven in huishoudelijke en persoonlijke verzorging in de Verenigde Staten ligt op schema en zal in 1999 worden afgerond.

In West-Europa bleven de onderliggende volumes gelijk, maar de brutomarges stegen opnieuw sterk. De omzet was iets lager door voortgezette rationalisering van de productenportefeuille en verkoop van bedrijven. In Centraal- en Oost-Europa had de economische crisis in Rusland vanaf augustus een sterk negatieve invloed op onze activiteiten. We blijven Rusland zien als een goede mogelijkheid voor Unilever op de lange termijn, mits het een vrije markt blijft.

Onze bedrijven in Afrika en het Midden-Oosten deden het goed. Deze regio is al jarenlang succesvol, ondanks sterk wisselende omstandigheden. In 1998 vergrootten wij opnieuw volume, marktaandeel en winst, ondanks toegenomen internationale concurrentie.

Gezien de vertraging in de groei van economieën in Latijns-Amerika in de tweede helft van 1998, viel de volumegroei zoals verwacht lager uit dan in 1997. Er was echter een sterke winstverbetering en marktaandelen stegen. Kibon, de Braziliaanse ijsonderneming die wij in 1997 verwierven, voldoet aan de verwachtingen en draagt aanzienlijk bij aan de winst.

De resultaten in Azië en Pacific liepen enorm uiteen. India behaalde opnieuw uitstekende resultaten, met name in huishoudelijke en persoonlijke verzorging. In de door de Zuidoost-Aziatische crisis getroffen economieën deden wij er goed aan snel om te schakelen van een strategie van hoge groei naar bescherming van marktaandelen, marges en kasstroom. We blijven in deze landen op de lange termijn een aantrekkelijk groeipotentieel voor Unilever zien. Dit geldt ook voor China, waar de resultaten in 1998 teleurstellend waren.

Morris Tabaksblat en Niall FitzGerald ontmoeten jonge consumenten tijdens een bezoek aan de China Business Group van Unilever



### De Unilever-aanpak

Het onderkennen van en tegemoetkomen aan de voortdurend veranderende behoeften van de consument is de sleutel tot duurzame, winstgevende groei. Ons nieuwe wereldwijde netwerk van innovatiecentra begon in 1998 vruchten af te werpen en de eerste resultaten in deodorants, haarverzorging en ijs zijn bemoedigend. Blijvend succes in onze sterk concurrerende markten vereist echter een steeds grotere snelheid en creativiteit in het brengen van succesvolle innovaties.

We streven ernaar een klimaat te creëren dat ondernemerschap stimuleert. We geven verantwoordelijkheid in een vroeg stadium en vinden ideeën van jonge mensen bijzonder waardevol nu markten en levensstijlen ingrijpend veranderen. In 1998 bijvoorbeeld, brachten we een groep jonge managers uit de hele wereld bijeen om te verkennen welke wegen de onderneming in het nieuwe millennium zou kunnen inslaan en hiertoe voorstellen te doen aan de raden van bestuur. De resultaten van dit project 'Foresight' zullen mede vormgeven aan onze toekomstige activiteiten.

Veranderende technologieën stellen ons voor steeds grotere uitdagingen. Wij zijn bezig kennis in de zogenaamde e:commerce op te bouwen. Een belangrijke ontwikkeling in 1998 was de vergroting van onze betrokkenheid bij het internet, onder meer door samenwerking met America Online, Microsoft en NetGrocer.

Het programma om onze bedrijfssystemen te laten voldoen aan de eisen voor de eeuwwisseling is in volle gang. We hebben het volste vertrouwen dat onze interne systemen geen hinder zullen ondervinden van de overgang naar het jaar 2000. Onze aandacht richt zich nu op onze leveranciers. Bedrijfscontinuïteitsplannen worden afgerond, om onze bedrijfsvoering tijdens de overgang naar het nieuwe millennium zeker te stellen.



Niall FitzGerald beantwoordt vragen tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders in Londen

### Toekomstvisie

Aan het einde van 1998 was het van vele economieën in de wereld moeilijk in te schatten in welke richting ze zich zullen bewegen. Het is niet duidelijk of deze sneller zullen groeien in 1999 of vertragen. De verbetering van onze onderliggende bedrijfsprestaties in recente jaren is echter duurzaam en dus kunnen we redelijkerwijs verdere margeverbeteringen verwachten als gevolg van de aanhoudende positieve invloed van herstructureringen. In Europa is de introductie van de euro nu een feit. Naar onze mening is dit een belangrijke stap naar verdere Europese integratie, die de concurrentiekracht van Europa zal vergroten ten voordele van haar inwoners. Vele van de ervaringen en kansen in 1998 zullen zich ook in 1999 voordoen. We concentreerden ons in 1998 op het uitbouwen en versterken van marktaandeelen in kerncategorieën en we hebben dus een goede uitgangspositie om ons voordeel te doen met een eventuele verbetering van de marktomstandigheden.

Als we kijken naar het volgende decennium, denken we dat Unilever zich goed instelt op duurzame waardegroei. Ons vermogen om aansprekende resultaten te blijven behalen, hangt af van de voortgang die wij boeken op het gebied van een aantal prioriteiten:

- de rationalisering van de productenportefeuille en de omvangrijke herstructureringen waarmee we enige jaren geleden zijn gestart
- het gebruikmaken van Unilevers omvang en reikwijdte om meer rendement te halen uit onze investeringen in de logistieke keten, communicatie met de consument en klantenmanagement
- het opbouwen van expertise in e:commerce, met name in interactieve merkencommunicatie en kennismanagement
- het ontwikkelen van nieuwe benaderingen om bijzonder talentvolle jonge mensen, van vitaal belang voor onze onderneming, aan te trekken, te stimuleren en te behouden

Morris Tabaksblat bespreekt de resultaten van Unilever en de toekomstvisie tijdens een van de 11 presentaties door de voorzitters aan de medewerkers





- de beloningssystemen nog meer te koppelen aan resultaten en medewerkers meer mogelijkheden bieden om te participeren in de waardevermeerdering van het bedrijf, bijvoorbeeld door deelname in aandelenbezit.

En tenslotte, essentieel:

- ons meer dan ooit te concentreren op hoogwaardige omzetgroei, door snellere en relevantere innovaties in onze bestaande categorieën en het benutten van nieuwe mogelijkheden.

De blijvende strategische uitdaging is ervoor te zorgen dat we een grondig begrip hebben van de behoeften en verlangens van de consument. Wij zijn vastbesloten innovaties met een steeds grotere toegevoegde waarde en steeds meer voordeel voor de consument op de markt te brengen. We zullen hardnekkig blijven zoeken naar de meest efficiënte manier om de consument te bereiken. Dit is onze aanpak om hoge groei te behalen en waarde te scheppen.

De 265 000 medewerkers van Unilever is een voortreffelijke groep mensen. Zij brengen inzet en deskundigheid in en werken met een hoge normstelling, waarop zij met recht trots kunnen zijn. Het was opnieuw een voorrecht dit team in 1998 te leiden. Het was een veeleisend jaar en er is uitstekend gepresteerd. Wij zijn dank verschuldigd aan ieder van hen.

**Niall FitzGerald**

**Morris Tabaksblat**

Voorzitters van Unilever

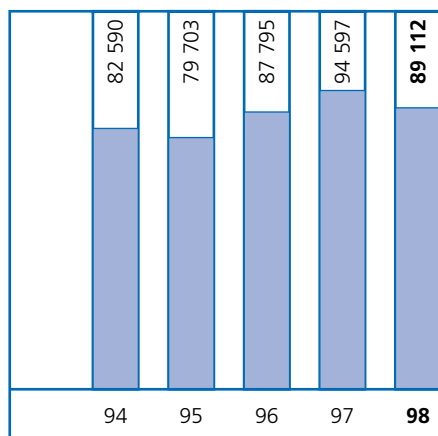


Morris Tabaksblat en Niall FitzGerald worden in de keukens van Lipton op de hoogte gebracht van de nieuwste innovaties op voedingsgebied tijdens een bezoek aan Unilevers bedrijven in Noord-Amerika

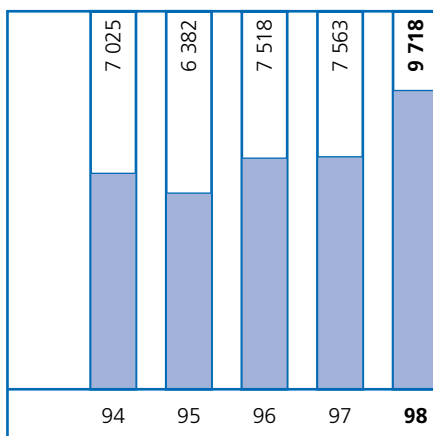
# Kerncijfers

- Sterke groei brutowinstmarge in Europa, Noord-Amerika en Latijns-Amerika
- Onderliggende volumegroei 2%
- Marktaandelen en marges behouden in turbulente economieën

**Netto-omzet** f miljoen

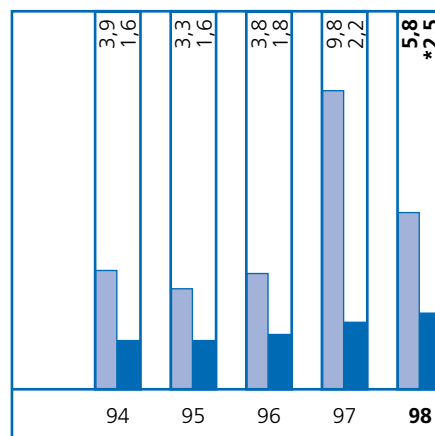


**Bedrijfswinst** f miljoen



**Winst en dividend per aandeel**

In gulden per gewoon aandeel van f 1



De op deze en de volgende pagina getoonde grafieken hebben betrekking op de resultaten van geheel Unilever, na bijzondere posten en tegen actuele wisselkoersen. De grafieken zijn inclusief de speciale chemische bedrijven tot de datum van verkoop en, voor de winst per aandeel, inclusief de winst op verkoop van deze bedrijven.

■ Samengevoegde winst per aandeel  
 ■ Dividend per aandeel  
 \* Exclusief speciaal dividend 1998



## Merken in voedingsmiddelen

### Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten

- |                                  |                |
|----------------------------------|----------------|
| Becel                            | Lätta          |
| Bertolli                         | Milkana        |
| Blue Band                        | Olivio         |
| Boursin                          | Planta         |
| Bressot                          | Promise        |
| Brummel & Brown                  | Rama           |
| Country Crock                    |                |
| Dalda                            | Bon Vivant     |
| Effi                             | Masterline     |
| Flora                            | Meister-Marken |
| I Can't Believe It's Not Butter! |                |

### Ijs en dranken

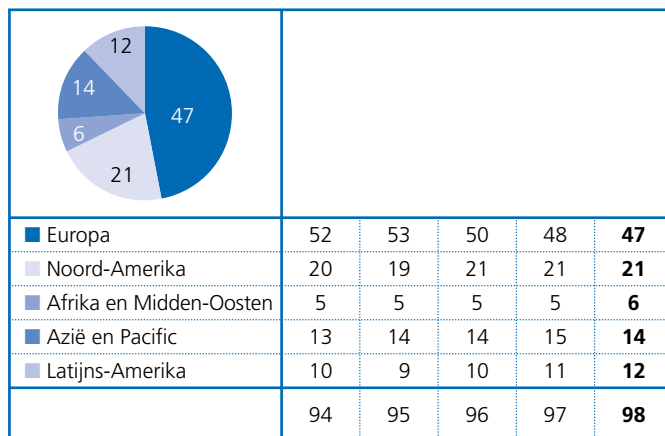
- |               |                   |
|---------------|-------------------|
| Asian Delight | Popsicle          |
| Breyers       | Solero            |
| Calippo       | Viennetta         |
| Carte d'Or    | Winner Taco       |
| Cornetto      |                   |
| Feast         | Brooke Bond       |
| Fruttare      | Lipton            |
| Klondike      | Sir Thomas Lipton |
| Magnum        | Taaza             |
| Max           | Tchaé             |
| Paddle Pop    |                   |

### Culinaire en diepvriesproducten

- |               |            |
|---------------|------------|
| Benedicta     | Lipton     |
| Calvé         | Malloa     |
| Cica          | Mora       |
| Colman's      | Ragú       |
| Continental   | Royco      |
| Fine Foods    | Wishbone   |
| Five Brothers |            |
| Frudesa       | Birds Eye* |
| Kissan        | Findus*    |
| Lao Cai       | Gorton's   |
| Lawry's       | Iglo       |

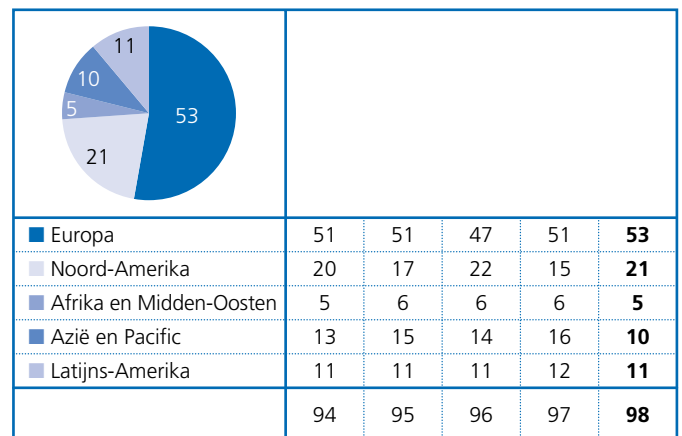
- Omzet en winst in huishoudelijke en persoonlijke verzorging sterk gestegen in de meeste regio's
- Omzet in voedingsmiddelen in Europa lager door slechte zomer en verkoop van bedrijven, maar brutowinstmarges toegenomen
- Onderliggende volumegroei in voedingsmiddelen in Noord-Amerika was 5%

**Netto-omzet naar geografische gebieden %**



De resultaten van Turkije, die voorheen gerapporteerd werden onder de regio Afrika en Midden-Oosten, worden per 1 januari 1998 gerapporteerd onder Europa. De cijfers over 1994-97 in dit Jaarverslag zijn op dezelfde basis getoond.

**Bedrijfswinst naar geografische gebieden %**



De cijfers over 1994-97 zijn aangepast voor de toepassing van de UK Financial Reporting Standard 14 (zie pagina 59).



## Merken in huishoudelijke en persoonlijke verzorging

### Huishoudelijke verzorging en professionele reiniging

all  
Breeze  
Cif/Jif  
Comfort  
Domestos  
Omo  
Persil\*  
Rinso  
Skip  
Snuggle  
Sun

Sunlight  
Surf  
Vim  
Wisk

### Persoonlijke verzorging

Axe/Lynx  
Brut  
Caress  
cK one  
Clear/Clinic  
Clearblue One Step  
Close-Up  
Contradiction  
Degree  
Dove  
Elizabeth Arden

Escape  
Eternity  
Fair & Lovely  
Finesse  
Impulse  
Lever 2000  
Lifebuoy  
Lux  
Mentadent  
Obsession  
Organics

Pepsodent  
Pond's  
Rexona  
Salon Selectives  
Signal  
Suave  
Sunsilk  
Sure\*  
ThermaSilk  
Vaseline

De in dit Jaarverslag *cursief* gedrukte merknamen zijn geregistreerde merknamen die eigendom zijn van, of in licentie gegeven aan, maatschappijen die deel uitmaken van de Unilever-groep. De met een \* aangeduide merken zijn in sommige landen eigendom van derden.

## Bedrijfsoverzicht

Wij verkopen onze producten en diensten in 150 landen. Onze productenportefeuille omvat een aantal van 's werelds meest bekende merken: sommige worden verkocht over de hele wereld, zoals *Dove*, *Organics* en *Magnum*, andere worden aangepast aan de behoefte in verschillende regio's of landen.

Onze grootste markten zijn Europa en Noord-Amerika. We investeren ook aanzienlijk in de veelbelovende nieuwe markten en we hebben vijf prioriteitsregio's aangewezen. Dit zijn Centraal- en Oost-Europa, China, India, Zuidoost-Azië en zuidelijk Latijns-Amerika.

## 12 Resultaten

## 13 Belangrijkste ontwikkelingen per regio

Gemak, kwaliteit en een goede prijs/kwaliteit-verhouding; dit zijn de eigenschappen waardoor consumenten zo positief reageerden op onze wastabletten en ervoor zorgden dat wij in korte tijd marktleider werden in Europa. Dit succes droeg bij aan een verbetering van ons totale resultaat in West-Europa.



13 – Europa

16 – Noord-Amerika

Sterke marketing droeg in 1998 bij aan de ontwikkeling van *Lipton Yellow Label* tot een uitzonderlijk populair merk in Egypte en versterkte zo de reeds goede resultaten van thee in dit land. Dit was een van de vele successen in Afrika en het Midden-Oosten, waar de onderliggende volumegroei, bedrijfswinst en marges toenamen.



18 – Afrika en Midden-Oosten

20 – Azië en Pacific

*Sedal* shampoo, ontwikkeld in ons Argentijnse innovatiecentrum, droeg belangrijk bij aan de goede resultaten in persoonlijke verzorging in Latijns-Amerika. Het was met name succesvol in Brazilië, ons grootste bedrijf in de regio, waar persoonlijke verzorging en ijs het meest bijdroegen aan de aanzienlijke winsttoename.



22 – Latijns-Amerika

24 Mensen

26 Technologie en innovatie

28 Informatietechnologie

29 Jaar 2000

30 Verantwoord ondernemen

32 Verantwoordelijkheid voor het milieu

## Resultaten

De resultaten van Unilever worden gepubliceerd in de valuta's van de twee moedermaatschappijen, de gulden en het pond sterling. Fluctuaties tussen deze valuta's kunnen, zoals in 1998, leiden tot verschillende trends in de resultaten van dezelfde onderneming. Daarom lichten wij gewoonlijk de resultaten toe op basis van constante wisselkoersen (dezelfde wisselkoersen als die in het voorgaande jaar). Een variabele waarop wij weinig invloed hebben, wordt hiermee uitgeschakeld. Tevens worden constante wisselkoersen gebruikt voor managementdoeleinden. Teneinde de vergelijking met 1997 duidelijk te maken, is de toelichting in dit jaarverslag gebaseerd op de trends tegen constante wisselkoersen, tenzij anders vermeld, en worden de winst op verkoop van onze chemische bedrijven en het verlies op afstoting van vaste activa in 1997 buiten beschouwing gelaten.

In 1998 daalde de totale omzet met 2%. Exclusief de in 1997 verkochte chemische bedrijven steeg de omzet van de voortgezette activiteiten echter met 2% tot *f* 92 393 miljoen. Met 2% bedroeg de onderliggende volumegroei iets meer dan de helft van het in 1997 behaalde percentage. Dit werd veroorzaakt door twee factoren: de invloed van het slechte weer in Noord-Europa op de ijsverkoppen en minder snelle groei in nieuwe markten.

De bedrijfswinst in onze voortgezette activiteiten, vóór bijzondere posten, was *f* 9 848 miljoen. Dit is een stijging van 11%. De brutowinstmarges als percentage van de omzet namen toe met bijna één procentpunt tot nagenoeg 11%. De nettowinst steeg met 16% tot *f* 6 555 miljoen. Deze sterke winstgroei werd bereikt na hogere marketinginvesteringen.

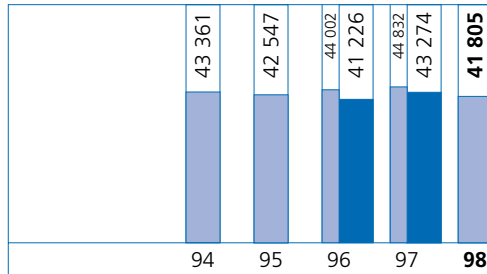
Bijzondere posten leidden in 1998 tot een nettobate van *f* 274 miljoen, vergeleken met een last van *f* 1 800 miljoen in 1997. Deze bate van *f* 274 miljoen omvat herstructureringskosten van ongeveer *f* 563 miljoen, die met name geconcentreerd waren in Europa en Azië en Pacific en ruimschoots werden gecompenseerd door winst op de verkoop van bedrijven, waarvan Plant Breeding International de belangrijkste was.

Herstructureringsprogramma's in Europa en Noord-Amerika leverden opnieuw aanzienlijke kostenbesparingen op. De totale productiviteit op basis van de omzet per medewerker verbeterde in 1998 met 6% (1997: 5%).

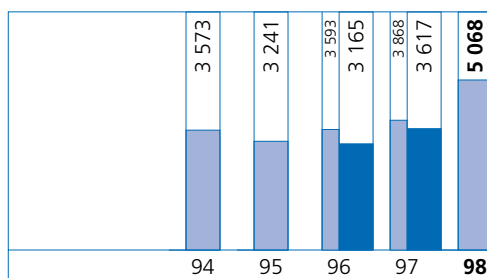
Op basis van actuele wisselkoersen over 1998 gaven wij *f* 747 miljoen uit aan acquisities en ontvingen *f* 1 460 miljoen uit de verkoop van bedrijven. De invloed van acquisities op de netto-omzet en de bedrijfswinst bedroeg respectievelijk *f* 437 miljoen en *f* 23 miljoen. Wij verwierven 20 en verkochten 24 bedrijven.

## Belangrijkste ontwikkelingen per regio

### Netto-omzet f miljoen



### Bedrijfswinst f miljoen



■ Totaal Unilever inclusief beëindigde activiteiten  
 ■ Voortgezette activiteiten

- Brutowinstmarges stegen bijna 1 procentpunt
- Toename marktaandeelen in meeste kerncategorieën
- Onderliggende volumes onveranderd

De resultaten van Turkije, die voorheen gerapporteerd werden onder de regio Afrika en Midden-Oosten, worden per 1 januari 1998 gerapporteerd onder Europa. De resultaten voor 1994-97 zijn op dezelfde basis getoond.

### Europa

f miljoen	1998	1998	1997	Verandering
Voortgezette activiteiten	*	**		**
Netto-omzet	41 805	41 477	43 274	(4)%
Bedrijfswinst	5 068	5 016	3 617	39%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	4 670	4 631	4 467	4%

\*Tegen actuele wisselkoersen over 1998 \*\*Tegen constante wisselkoersen

**West-Europa** Wij behaalden betere resultaten in West-Europa. Vergelijken met 1997 steeg de bedrijfswinst en namen de marges met bijna één procentpunt toe. Dit weerspiegelt het positieve effect van herstructurering, concentratie op kerncategorieën en verdere rationalisering van de productenportefeuille.

In de meeste kerncategorieën vergrootten wij het marktaandeel. Toch bleef het onderliggende volume onveranderd door de invloed van de slechte zomer in Noord-Europa op de ijsverkopen. De omzet daalde door het afstoten van bedrijven en rationalisering van de productenportefeuille.

Huishoudelijke en persoonlijke verzorging deed het opnieuw zeer goed, met een sterke groei in omzet, bedrijfswinst en marges. In huishoudelijke verzorging werden de nieuwe wastabletten goed ontvangen door de consument en behaalden we uitstekende resultaten met wasverzachters. In persoonlijke verzorging lieten de deodorants, met de succesvolle lancering van een nieuwe *Dove*-lijn in verschillende markten, opnieuw bijzonder goede resultaten zien.

De resultaten van onze luxe toiletartikelen in Europa waren bemoedigend. Door succesvolle introducties konden de geuren van Elizabeth Arden en Calvin Klein goede volumegroei en een hogere winst behalen.

De omzet in voedingsmiddelen daalde door een slecht ijsseizoen. Wij behielden echter onze sterke positie op de ijsmarkt: we introduceerden *Winner Taco* met succes in de hele regio en we brachten nieuwe *Magnum*-varianten op de markt. Ons marktaandeel nam toe in andere kerncategorieën, waaronder margarine en culinaire producten. In thee, diepvriesproducten en culinaire producten verbeterde de bedrijfswinst. In totaal waren de marges in voedingsmiddelen iets hoger dan in 1997.

We versterkten onze aanwezigheid in Zuid-Europa door bedrijven in margarine, thee en tomatenproducten te kopen.



“Ons marktonderzoek liet zien dat de Europese consument een gebruiksvriendelijk en eenvoudig wasmiddel wil: daarom hebben wij het wastablet ontwikkeld...”

De tabletten zijn op de markt gebracht na intensieve research, ontwikkeling en consumentenonderzoek. Ze maken een juiste dosering zonder verspilling mogelijk, lossen gemakkelijk op in de was en worden verkocht onder een merknaam die de consument kent en vertrouwt.



In de meeste landen steeg de bedrijfswinst. Frankrijk boekte vooruitgang in voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en in persoonlijke verzorging, Italië behaalde goede resultaten in ijs en persoonlijke verzorging en het Verenigd Koninkrijk deed het goed in culinaire producten, dranken en diepvriesproducten. De resultaten in Duitsland en Zweden daalden door lagere ijsverkopen.

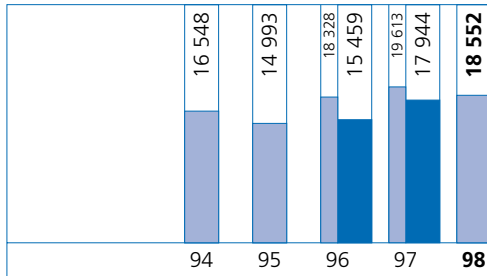
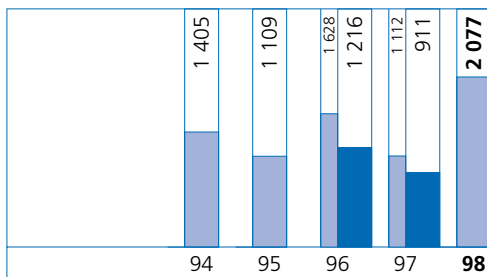
**Centraal- en Oost-Europa** Ondanks moeilijke omstandigheden als gevolg van de economische crisis in Rusland, behaalden we in deze prioriteitsregio toch een redelijk resultaat. De omzet en de onderliggende volumes stegen met respectievelijk 4% en 5%. De totale winst was iets hoger dan in 1997 en we konden onze marges handhaven.

De groei in Centraal-Europa was gevarieerd. De Tsjechische bedrijven waren bijzonder succesvol, omdat de consument enthousiast reageerde op onze ijsproducten en op innovaties in *Rama* margarine en *Organics* haarverzorgingsproducten. In Polen ging het echter minder goed dan vorig jaar.

De herstructurering van de activiteiten in Turkije vorderde goed, de onderliggende volumegroei was bevredigend en de winstgevendheid verbeterde aanmerkelijk. Ijs en wasmiddelen deden het bijzonder goed, maar de groei van margarine bleef achter bij de verwachtingen.

De resultaten van onze Russische bedrijven waren halverwege 1998 aanmerkelijk hoger dan verwacht. Deze vooruitgang kwam tot stilstand doordat in augustus de economische crisis verhevigde. Hoewel we snel reageerden op de nieuwe situatie, waren de totale resultaten belangrijk lager dan in 1997.

In 1998 bedroeg voor Europa als geheel de nettobate uit bijzondere posten f 385 miljoen terwijl in 1997 een last van f 850 miljoen werd genomen. De herstructureringskosten hadden voornamelijk betrekking op onze bedrijven in voedingsmiddelen. Deze kosten werden ruimschoots gecompenseerd door de winst op de verkoop van Plant Breeding International.

**Netto-omzet** f miljoen**Bedrijfswinst** f miljoen

■ Totaal Unilever inclusief beëindigde activiteiten  
 ■ Voortgezette activiteiten

- Onderliggende volumegroei 3%
- Toename bedrijfswinst met 14%
- Marges met meer dan 1 procentpunt gestegen

**Noord-Amerika**

f miljoen	1998	1998	1997	Verandering
Voortgezette activiteiten	*	**		**
Netto-omzet	18 522	18 287	17 944	2%
Bedrijfswinst	2 077	2 041	911	124%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 991	1 955	1 719	14%

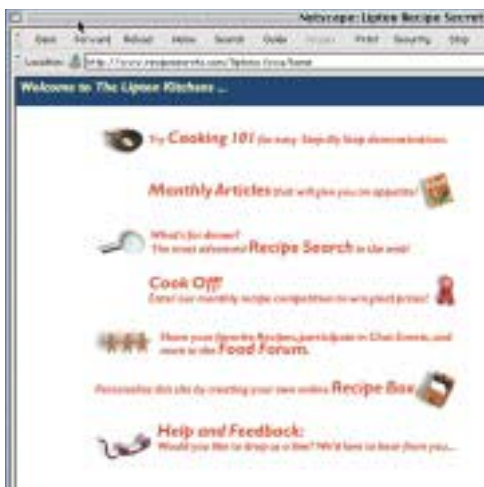
\*Tegen actuele wisselkoersen over 1998 \*\*Tegen constante wisselkoersen

We hadden een goed jaar in Noord-Amerika. De onderliggende volumegroei was 3% en de bedrijfswinst steeg met 14%, waardoor wij meer konden investeren in marketing. Het grote consumentenvertrouwen, voortvloeiend uit de sterke economie in de Verenigde Staten, bleef in ons voordeel werken.

De onderliggende volumegroei in voedingsmiddelen was 5%. Huishoudelijke en persoonlijke verzorging realiseerde een volumegroei van 2%, waarbij de toename bij producten voor de massamarkt de lagere verkopen van onze luxe toiletartikelen compenseerde. In totaal verbeterden de marges met meer dan één procentpunt, voornamelijk dankzij rationalisering van de productenportefeuille en besparingen uit herstructurering.

In voedingsmiddelen boekten we goede vooruitgang in bijna alle kerncategorieën, vooral in culinaire producten en spreads. Consumenten reageerden positief op onze innovatieve merken en de nieuwe introducties. We verbeterden ons marktaandeel in pastasauzen, spreads en ijs. De omzet in 'side dishes' steeg sterk, met 20%, met een aanzienlijke stijging van ons marktaandeel en van de winst. Kant-en-klare thee kende een recordjaar.

Huishoudelijke en persoonlijke verzorging deed het ook goed. Bij een lichte stijging van de omzet realiseerde huishoudelijke verzorging een goede verbetering van de bedrijfswinst, mede dankzij de positieve effecten van herstructureringen in het verleden. In persoonlijke verzorging behaalden we vermeldenswaardige groei in haarverzorging, deodorants, huidverzorgingsproducten voor de massamarkt en persoonlijke hygiëne. Noemenswaardig zijn de zeer succesvolle introductie van het



"Met meer dan een op de vier huishoudens in de Verenigde Staten online, is internet hard op weg een geduchte concurrent te worden van televisie als hét massamedium van de toekomst..."

Het team in ons interactief merkencentrum in New York werkt samen met experts van 's werelds leidende internetbedrijven om ervoor te zorgen dat de consument – en onze onderneming – zijn voordeel doet met nieuwe media.

haarverzorgingsassortiment *ThermaSilk* en de herintroductie van *Degree* deodorants die leidde tot een vergroting van het marktaandeel. In mondverzorging verloor *Mentadent* tandpasta marktaandeel door sterke concurrentie.

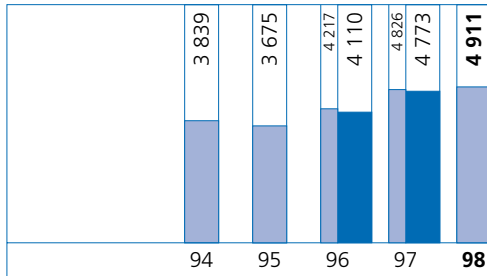
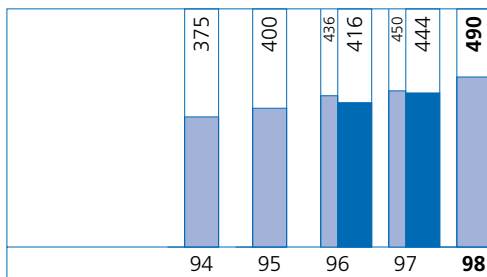
Onze luxe toiletartikelen behaalden in Noord-Amerika een lagere winst. De verkopen van Calvin Klein daalden, zij het dat de vraag naar onze nieuwe *Contradiction*-lijn de lagere verkopen van *cK be* en *cK one* gedeeltelijk compenseerde. Met Elizabeth Arden ging het beter door de introductie van *Splendor* en de gunstige resultaten van *White Diamonds*.

In de loop van het jaar ronden wij de fusie af tussen Thomas J. Lipton en Van den Bergh Foods, die leidde tot het nieuwe bedrijf Lipton. Zoals verwacht, resulteerde deze fusie in een efficiëntere en meer klantgerichte organisatie. De samenvoeging van onze drie bedrijven voor de massamarkt tot Unilever Home & Personal Care USA zal in 1999 worden afgerond.

De opening van Unilevers eerste interactieve merkcentrum in juli benadrukt onze betrokkenheid bij marketing en communicatie via nieuwe media. Dit centrum in New York zal al onze bedrijven in Noord-Amerika ondersteunen bij de ontwikkeling van interactieve marketingactiviteiten. Ook zal het de samenwerking coördineren met de vooraanstaande internetbedrijven Microsoft, America Online en NetGrocer, die wij in 1998 bekendmaakten.

De bijzondere posten omvatten onder andere de winst op de verkoop van een aantal kleinere bedrijven. De aanzienlijke last in het voorgaande jaar was het gevolg van de samenvoeging van de bedrijven in huishoudelijke en persoonlijke verzorging.



**Netto-omzet** f miljoen**Bedrijfswinst** f miljoen

■ Totaal Unilever inclusief beëindigde activiteiten  
 ■ Voortgezette activiteiten

- Onderliggende volumes groeiden met 7%
- Winst en marges goed vooruit
- Goede resultaten in groot aantal productcategorieën en landen

De resultaten van Turkije, die voorheen gerapporteerd werden onder de regio Afrika en Midden-Oosten, worden per 1 januari 1998 gerapporteerd onder Europa. De resultaten voor 1994-97 zijn op dezelfde basis getoond.

**Afrika en het Midden-Oosten**

f miljoen	1998	1998	1997	Verandering
Voortgezette activiteiten	*	**		**
Netto-omzet	4 911	5 276	4 773	11%
Bedrijfswinst	490	551	444	24%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	493	554	454	22%

\*Tegen actuele wisselkoersen over 1998 \*\*Tegen constante wisselkoersen

Onze bedrijven in Afrika en het Midden-Oosten boekten goede vooruitgang in bedrijfswinst en marges. De onderliggende volumes stegen met 7%. Deze goede resultaten werden behaald in een groot aantal productcategorieën en landen.

Uit de cijfers blijkt dat de concentratie op merkartikelen voor de consument succesvol blijft. Wij behaalden onze resultaten in een markt met sterk toenemende concurrentie, tegen een achtergrond van moeilijke economische en politieke omstandigheden. De oorlog in Kongo, de valutadevaluaties in Malawi, Zimbabwe en Zuid-Afrika en lage olieprijsen in het Midden-Oosten vertraagden de groei van het BNP in een groot aantal landen.

Met onze activiteiten in Zuid-Afrika, de grootste markt in de regio, ging het erg goed. Wij versterkten het marktaandeel in bijna alle kerncategorieën. Winst en marges gingen sterk vooruit, dankzij een verbeterd productassortiment en goede kostenbeheersing. Met name de resultaten in huishoudelijke verzorging waren goed.

Ook in Ivoorkust deden onze bedrijven het goed, mede geholpen door gunstige economische omstandigheden. Er waren bemoedigende tekenen van herstel bij ons bedrijf in Kenia. In Nigeria slaagden we erin onze bedrijven te stabiliseren en zijn we begonnen met een herstructurering.

Ondanks een nulgroei van het BNP in het Midden-Oosten, vergrootten onze bedrijven in Saoedi-Arabië en de Golfstaten hun onderliggende volumes en verbeterden zij hun winsten en marges. In Egypte deden we het vooral goed in thee en persoonlijke verzorging: *Good Morning*, een nieuw merk in persoonlijke hygiëne, ontwikkelde zich binnen een jaar na de introductie tot de favoriet van de consument.

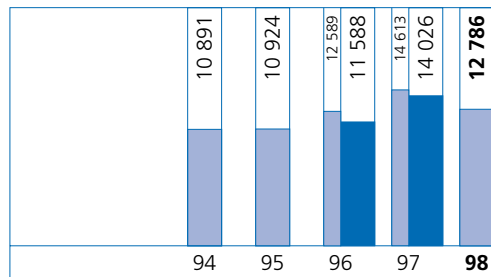
Thee- en oliepalmlantages leverden een goede bijdrage aan de resultaten in de regio; dit is vooral een afspiegeling van de wereldgrondstoffenprijzen. Wij kochten een oliepalmlantage in Ghana ter ondersteuning van onze kernactiviteiten.



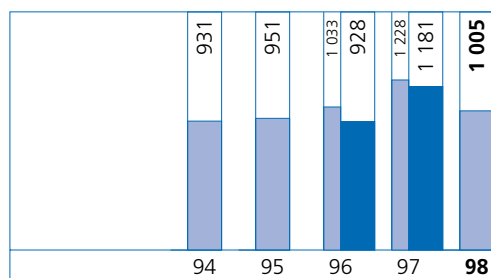
“In Egypte wordt thee als de nationale drank beschouwd. Het onderliggende volume in thee liet in 1998 een zeer gezonde groei zien met dubbele cijfers...”

Ons internationale merk *Lipton Yellow Label* blijkt zeer populair bij de Egyptische consument, die het ziet als een exclusieve drank. In 1998 heeft sterke marktondersteuning de bekendheid van dit merk aanzienlijk vergroot, vooral in de groeiende buitenshuismarkt.

## Netto-omzet f miljoen



## Bedrijfswinst f miljoen



■ Totaal Unilever inclusief beëindigde activiteiten  
 ■ Voortgezette activiteiten

- Resultaten gedrukt door ernstige economische crisis in Zuidoost-Azië
- Behoud brutomarges tegen actuele wisselkoersen
- Focus verlegd van groei naar verbetering van sterke marktposities

## Azië en Pacific

f miljoen	1998	1998	1997	Verandering
Voortgezette activiteiten	*	**		**
Netto-omzet	12 786	16 140	14 026	15%
Bedrijfswinst	1 005	1 408	1 181	19%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 120	1 516	1 242	22%

\*Tegen actuele wisselkoersen over 1998 \*\*Tegen constante wisselkoersen

In 1998 stelde deze regio ons voor grote uitdagingen. We hebben het er goed gedaan en onze activiteiten verder weten te versterken.

De resultaten werden echter gedrukt door de ernstige economische crisis in Zuidoost-Azië.

De valutadevaluaties in de Filipijnen, Indonesië, Maleisië, Thailand en Zuid-Korea betekenen dat het gebruik van constante wisselkoersen onze resultaten flatteert. Tegen wisselkoersen geldend in ieder jaar daalden omzet en bedrijfswinst in de regio met respectievelijk 9% en 10%, maar de marges als percentage van de omzet bleven gelijk.

Onze bedrijven en onze medewerkers in de landen die getroffen werden, hebben zich goed aangepast aan de gewijzigde omstandigheden. We hebben met succes de nadruk verlegd van groei en ontwikkeling naar behoud van cashmarges en versterking van onze al sterke marktposities.

Om de economische omslag in Zuidoost-Azië het hoofd te kunnen bieden, hebben we gebruikgemaakt van onze jarenlange ervaring in dit gebied en van de kennis die we in de rest van de wereld hebben opgedaan. Om het effect van snel devaluerende valuta's goed op te kunnen vangen, hebben we geput uit de ervaringen van onze collega's in Latijns-Amerika. Om onze consumenten te bedienen met betaalbare producten, hebben we ideeën uit verschillende andere gebieden overgenomen en aangepast.

Essentieel hierbij was dat we goedkopere producten maakten om te voldoen aan de behoeften van consumenten met minder geld. Dit deed een beroep op onze eerdere successen bij het samenstellen, verpakken en distribueren van producten. Snelheid was daarbij ook van cruciaal belang. In Indonesië introduceerden we snel margarine en tandpasta in kleine



“De economische recessie in Zuidoost-Azië heeft de behoeften van de mensen veranderd - zowel in wat ze zich kunnen veroorloven als waar ze hun producten kopen...”

In de Filipijnen zijn we begonnen onze producten met driewielers, fietsen en te voet af te leveren om het groeiend aantal nieuwe winkeltjes te kunnen bereiken in gebieden die vrijwel niet toegankelijk zijn met traditionele distributiemiddelen.

verpakkingen, zoals we in deze regio eerder succesvol deden met shampoo. In Thailand ontwikkelden we in korte tijd een kwalitatief goed en betaalbaar assortiment wasmiddelen, wasverzachters en afwasmiddelen.

Onze activiteiten in India behaalden opnieuw uitstekende resultaten onder economische omstandigheden die moeilijker waren dan in 1997. De groei van onze onderliggende volumes was meer dan tweemaal zo hoog als die van het BNP van dit land. De winst steeg sneller dan de omzet en we konden de marketinguitgaven aanzienlijk verhogen. Onze marktaandelen in alle categorieën namen verder toe. Producten voor persoonlijke verzorging waren bijzonder succesvol.

Ook onze activiteiten in Pakistan deden het beter in 1998 met een gezonde groei in omzet en winst. In thee herstelden marktaandeel en winst zich na een lang uitgebleven aanpassing van de accijnzen om smokkel terug te dringen.

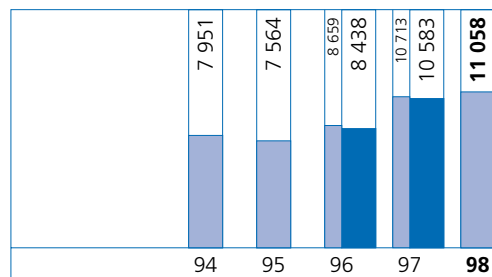
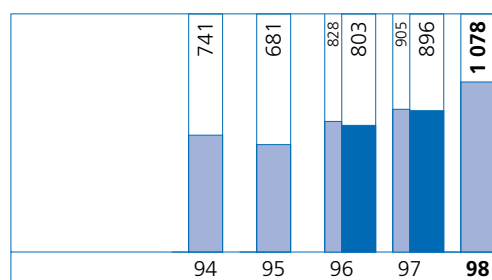
Het resultaat in China was teleurstellend; de omzet daalde en de verliezen namen toe. Wij blijven echter geloven in deze regio op de lange termijn. In 1998 verlaagden wij de kostenbasis en startten met een juridische herstructurering. Ook kochten we een sojasausbedrijf in Sjanghai.

De resultaten in Japan werden ongunstig beïnvloed door de economische omstandigheden in het land. We gingen opnieuw goed vooruit in Vietnam.

In Australië waren de resultaten lager dan in 1997, mede door de verkoop van onze koffieactiviteiten. We namen een nieuwe ijsfabriek in gebruik.

Bijzondere posten in 1998 hebben voornamelijk betrekking op herstructureringen in India en China.



**Netto-omzet** f miljoen**Bedrijfswinst** f miljoen

■ Totaal Unilever inclusief beëindigde activiteiten  
 ■ Voortgezette activiteiten

- Sterke toename winst en marges
- Vertraging volumegroei halverwege het jaar
- Goede prestaties in persoonlijke verzorging

**Latijns-Amerika**

f miljoen	1998	1998	1997	Verandering
Voortgezette activiteiten	*	**		**
Netto-omzet	11 058	11 213	10 583	6%
Bedrijfswinst	1 078	1 106	896	23%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 168	1 192	967	23%

\*Tegen actuele wisselkoersen over 1998 \*\*Tegen constante wisselkoersen

Onze bedrijven in Latijns-Amerika boekten opnieuw goede resultaten. Winst en marges namen sterk toe, met name in persoonlijke verzorging.

Onze langetermijnstrategie van concentratie op kerncategorieën en prioriteitslanden was bepalend voor ons succes. Deze werd ondersteund door betere kostenbeheersing en een efficiëntere bedrijfsvoering. We verhoogden onze marketinginvesteringen en verbeterden marktaandeelen in belangrijke categorieën.

Halverwege het jaar begonnen de economieën in de regio wat te wankelen. Hierdoor daalden de bestedingen in veel markten, met name in het zuiden, en werd onze onderliggende volumegroei afgeremd.

In ons Braziliaanse bedrijf, dat het grootste in de regio is, boekten we een aanzienlijke winststijging met ijs en producten voor persoonlijke verzorging als koplopers. Door Kibon, het ijsbedrijf dat wij in 1997 verwierven, zijn we marktleider in de regio geworden en het bedrijf droeg belangrijk bij aan de winst in de regio. In voedingsmiddelen werd door een belangrijk herstructureringsprogramma een begin gemaakt met verbetering van de marges. In wasmiddelen leidde een toename van onze marketinginvesteringen weliswaar tot een winstdaling, maar ons marktaandeel nam toe.

Chili en Colombia toonden een goede omzetgroei en, evenals Argentinië, een sterke toename van de winst.

We boekten weer goede vooruitgang in Mexico, waar we door wijzigingen in het assortiment de concentratie op onze kernactiviteiten vergrootten. Wij verbeterden de winst aanzienlijk en de onderliggende volumes groeiden. Vooral persoonlijke verzorging deed het goed. In 1998 kochten we een vooraanstaand bedrijf in bakkerijproducten.





“Latijns-Amerika is een belangrijke regio voor Unilevers research. Hier zijn tien van onze 71 innovatiecentra gevestigd: in Argentinië, Brazilië en Mexico...”

*Sedal* shampoo, oorspronkelijk voor de lokale markt ontwikkeld in ons Argentijnse innovatiecentrum, heeft een belangrijke impuls gegeven aan onze haarverzorgingsactiviteiten in Brazilië, waar het als Seda op de markt wordt gebracht.



## Mensen

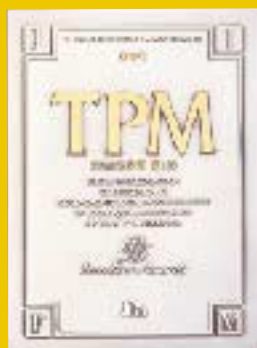
Wij hechten groot belang aan de persoonlijke ontwikkeling van al onze medewerkers. Individuele ontwikkeling geeft mensen meer voldoening in hun werk en leidt er tegelijkertijd toe dat de onderneming op een hoger niveau kan presteren.

1998 was het eerste jaar waarin wij werkten met een nieuw programma om persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Dit programma, Integrated Approach, is een andere benadering van individuele carrièreplanning en professionele ontwikkeling. Drie doelstellingen vormen de kern:

- medewerkers mogelijkheden bieden om hun ontwikkeling binnen Unilever vorm te geven
- functieniveaus stroomlijnen om een slankere en flexibeler organisatie te creëren
- belonings- en waarderingssystemen die onze medewerkers stimuleren tot optimale prestaties en tevens concurrerend zijn

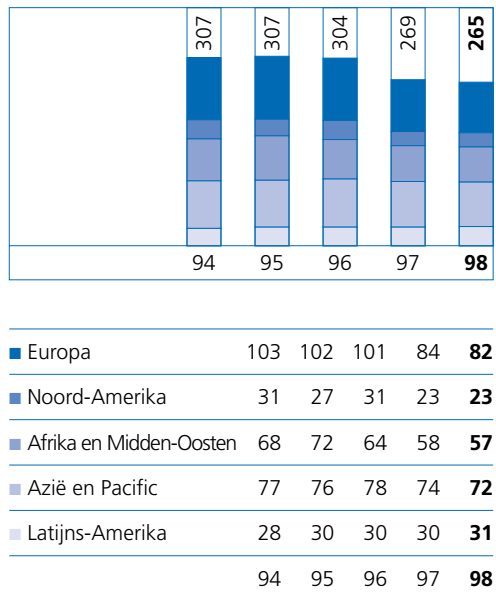
Hoewel de Integrated Approach aanvankelijk alleen was bedoeld voor managers, vinden we dat deze aanpak belangrijk is voor al onze medewerkers. Daarom wordt het nu voor iedereen ontwikkeld.

Het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling gaat verder dan alleen de Integrated Approach. Zo vormt bijvoorbeeld het ontwikkelen van de vaardigheden en verantwoordelijkheden van medewerkers de kern van het productiviteitsprogramma Total Productive Maintenance, dat onze productieprocessen steeds efficiënter maakt. Ook zijn er regionale initiatieven ontplooid die van belang kunnen zijn voor de hele onderneming. Onze Europese Business Group voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging heeft onderzoek verricht om een duidelijk beeld te krijgen van de motivatie van haar medewerkers. De resultaten hiervan worden benut om de inzet van de medewerkers en het succes van het bedrijf te vergroten.



“Na de introductie van de Japanse managementfilosofie Total Productive Maintenance in meer dan 100 van onze fabrieken, zijn zowel de motivatie als de prestaties van onze medewerkers verbeterd...”

Van den Bergh Foods in Worksop, Verenigd Koninkrijk, was een van de twaalf Unilever-fabrieken die in 1998 een onderscheiding ontvingen van het Japanse Institute of Plant Maintenance. Behalve de Unilever-fabrieken werden slechts negen andere niet-Japanse fabrieken genomineerd.

**Aantal werknemers** per jaareinde in duizenden

Persoonlijke ontwikkeling wordt met name bevorderd door al onze medewerkers in een vroeg stadium verantwoordelijkheid te geven en hen inzicht te verschaffen in de richting die zijzelf en de onderneming gaan. Jongeren hebben van nature ondernemingsgeest. Dit is van vitaal belang in een wereld waarin technologieën, markten en levensstijlen snel veranderen. Het is echter ook belangrijk deze stimulerende inbreng te combineren met de kennis en het inzicht van meer ervaren collega's. In 1998 hebben we een team van jonge managers uit de hele wereld bijeengebracht om te verkennen welke wegen de onderneming in de komende tien jaar zou kunnen inslaan en vervolgens hun bevindingen aan het senior management te rapporteren. De dialoog die naar aanleiding van dit project 'Foresight' is ontstaan, zal onze strategische visie voor de onderneming mede vormgeven.

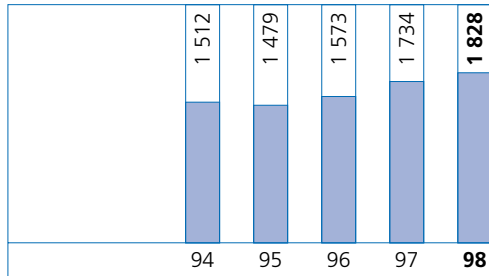
De vrije uitwisseling van kennis en ervaring tussen mensen van verschillende leeftijden en nationaliteiten is cruciaal voor het blijvend succes van Unilever. Het overplaatsen van managers naar andere landen en culturen is een van de manieren waarop wij profiteren van de omvang en reikwijdte van Unilever. De hieruit voortvloeiende kruisbestuiving van ideeën is van vitaal belang voor onze ontwikkeling tot een ware multilokale multinational.

Effectief gebruik van onze kennis is de sleutel tot succes in de markt. Onze kennis zit in onze mensen, die wij stimuleren het beste uit zichzelf te halen.



## Technologie en innovatie

Uitgaven voor research en ontwikkeling f miljoen



De belangrijkste taak van onze research- en ontwikkelingsdivisie is waarde aan onze onderneming toe te voegen. Dit probeert zij te realiseren door de wensen van consumenten tijdig te onderkennen en daarin te voorzien en dit met meer succes te doen dan onze concurrenten.

Onze research- en ontwikkelingsteams werken in zes ultramoderne laboratoria, aangevuld door een netwerk van 71 innovatiecentra. In 1998 maakte hun werk de succesvolle introductie van vele nieuwe en verbeterde producten mogelijk. Voor onze innovatieve ijssnack *Winner Taco* gebruiken wij ingenieuze – en gepatenteerde – productieprocessen. Deze snack was het resultaat van internationaal teamwerk, ondersteund door Unilevers ijsinnovatiecentrum in Italië en ons researchlaboratorium in het Verenigd Koninkrijk. In de Verenigde Staten speelde het innovatiecentrum in Chicago een belangrijke rol bij de ontwikkeling van *ThermaSilk*, ons nieuwe assortiment haarverzorgingsproducten voor de bescherming van geföhnd haar.

Technologie en innovatie verhogen de kwaliteit en de efficiëntie van Unilevers productieprocessen en logistieke keten. Zo hebben verbeteringen in de productie van waspoeder in Brazilië het mogelijk gemaakt de kapitaal- en grondstoffenkosten met 50% te verlagen. Hierdoor konden wij een nieuw, concurrerend geprijsd wasmiddel, *Ala*, op de markt brengen. Technologie gebruiken we ook om beter tegemoet te komen aan de veranderende behoeften van consumenten; zo hebben we in Zuidoost-Azië en India producten in kleinere verpakkingen ontwikkeld. Dit maakt het consumenten mogelijk dezelfde merkproducten van hoge kwaliteit te kopen voor een prijs die zij gemakkelijker kunnen betalen.

Een van Unilevers sterkste punten is dat wij globale mogelijkheden ten voordele van lokale markten kunnen aanwenden. Wij hebben binnen de hele onderneming een nieuw systeem voor research- en ontwikkelingsmanagement ingevoerd: Innovation Process Management. Dit systeem introduceert een gemeenschappelijke werkwijze voor al onze bedrijven in consumentenproducten met dezelfde processen, definities, software en disciplines. Dit stelt regionale managers in staat hun kennis van de lokale markt aan te vullen met de meest recente informatie en de



“Unilevers wereldwijde netwerk van research- en innovatiecentra werkt nauw samen met onze bedrijven om producten te ontwikkelen die voorzien in de behoeften en wensen van de consument...”

Onze nieuwe ijssnack *Winner Taco* is met succes in heel West-Europa op de markt gebracht. Patenten beschermen het revolutionaire productieproces, waaronder het gebruik van infraroodverwarmers voor het zacht maken en vouwen van de wafels.

nieuwste inzichten uit de hele wereld. Kennismanagement als dit zal in toenemende mate van nut zijn bij de ontwikkeling van gemeenschappelijke technologieën voor onze bedrijven in voedingsmiddelen en huishoudelijke en persoonlijke verzorging.

Technologie helpt niet alleen onze wetenschappers kennis te verwerven en uit te wisselen. Wij zijn al in april 1991 gestart met videoconferencing en nu kunnen medewerkers in 24 landen gebruikmaken van meer dan 100 centra voor videoconferencing in de hele wereld. Dit versnelt de besluitvorming en bevordert de communicatie.

Wij blijven streven naar samenwerking met derden. In april 1998 maakten we bekend dat we in vijf jaar *f* 43 miljoen gaan investeren in de bouw en exploitatie van een researchcentrum in samenwerking met de Universiteit van Cambridge. Dit Unilever Centre zal vooroplopen bij ontwikkelingen die het benutten van informatie op het gebied van moleculaire wetenschap mogelijk maken. De opening van dit centrum in het Verenigd Koninkrijk is gepland in oktober 2000.

In 1998 hebben we *f* 1 828 miljoen uitgegeven aan research en ontwikkeling: 2,1% van onze omzet. Om de eigendomsrechten van onze research- en ontwikkelingsactiviteiten te beschermen, hebben we 345 patenten aangevraagd.



## Informatietechnologie

Doeltreffende, wereldwijde toepassing van informatietechnologie is essentieel voor het realiseren van onze ondernemingsdoelstellingen. Daardoor kunnen we de behoeften van consumenten tijdig onderkennen, snel informatie uitwisselen en de omvang en reikwijdte van Unilever volop benutten.

Een belangrijke ontwikkeling in 1998 was de vergroting van onze betrokkenheid bij het internet. In Noord-Amerika openen we samen met Microsoft, America Online en NetGrocer, drie vooraanstaande ondernemingen in webactiviteiten, nieuwe mogelijkheden voor reclame, promotie, research en het uitproberen van producten. Deze samenwerkingsverbanden betekenen een grote financiële investering in interactieve marketing.

We hebben in New York een Interactive Brand Centre opgericht om onze samenwerkingsverbanden te coördineren. Dit centrum zal zich ook gaan richten op het versterken van onze contacten met de consument door middel van interactieve marketing; een soortgelijke activiteit komt er ook in Europa. Ook op andere terreinen van de nieuwe media zijn wij actief; zo verzamelen we waardevolle marktinformatie via onze meer dan 40 productwebsites.

Intern blijven we processen ontwikkelen ter verbetering van ons informatiemanagement. Een van de nieuwe initiatieven is het IceNet intranet, een intern elektronisch communicatienetwerk waarmee managers werkzaam in de ijssector binnen het hele bedrijf gegevens kunnen uitwisselen over de beste werkmethoden.

De installatie van één wereldwijd systeem voor elektronische communicatie zorgt ervoor dat 80 000 medewerkers in de hele wereld kunnen beschikken over een gemeenschappelijk instrument voor gebruik en uitwisseling van informatie. Onze medewerkers verwerken nu ongeveer een miljoen elektronische berichten per werkdag. Dit volume stijgt snel, maar de kosten per bericht zijn nu nog maar een fractie van wat ze een paar jaar geleden waren.

We hebben de organisatie van onze informatietechnologie gestroomlijnd om de efficiency te verhogen. Het beheer van onze wereldwijde IT-systemen wordt nu geconcentreerd in een klein aantal regionale Infrastructure Management Centres. We zijn overgegaan tot het wereldwijd inkopen van apparatuur, wat leidt tot aanzienlijke schaalvoordelen. Daarnaast hebben we het aantal leveranciers per categorie van apparatuur teruggebracht en zijn we gestart met het bestellen via websites.



“Door interactieve communicatie met consumenten via onze merkenwebsites kunnen wij hun behoeften en wensen beter begrijpen...”

Na een marketingcampagne op internet hebben meer dan 125 000 mensen een monster van *Mentadent* tandpasta aangevraagd: meer dan 20% gaf ons toestemming in de toekomst contact met hen op te nemen. Met de hieruit verkregen informatie kunnen wij onze marketing in de toekomst verder verfijnen.

## Jaar 2000

Medio 1996 is Unilever een alomvattend programma begonnen om de bedrijfscontinuïteit rond de eeuwwisseling te waarborgen.

De eerste fase, gericht op interne aanpassingen van informatiesystemen, besturingssystemen voor fabrieks- en productieprocessen en telecommunicatieonderdelen was in 1998 praktisch afgerond. Het resterende deel van het werk, dat van beperkte omvang is en minder dan 2% van de totale interne aanpassingen betreft, staat onder strikt toezicht van de raad van bestuur. Dit wordt in de eerste helft van 1999 afgerond.

De tweede, reeds in gang gezette, fase richt zich op onze partners in de logistieke keten en op de infrastructurele diensten. Unilever beschouwt dit als de meest waarschijnlijke bron van mogelijke bedrijfsproblemen in verband met het jaar 2000. Wij zijn bezig risico's te identificeren en prioriteiten te stellen. Elke belangrijke bedrijfspartner wordt getoetst op de wijze van voorbereiding op de eeuwwisseling. Onze noodplannen voorzien in vervangende of extra leveranciers en, waar nodig, in het opvangen van mogelijke tekorten door het aanleggen van reservevoorraden. Gedetailleerde bedrijfscontinuïteitsplannen zullen eind september 1999 gereed zijn.

Het is moeilijk de gevolgen in te schatten van mogelijke onderbrekingen van diensten van leveranciers of nutsbedrijven veroorzaakt door storingen die samenhangen met het jaar 2000. Hoewel er geen absolute zekerheid te verkrijgen is, meent Unilever dat zij in de laatste fase van haar jaar 2000 programma erin zal slagen het risico van storingen in de bedrijfsprocessen tijdens de kritieke overgangperiode tot een minimum te beperken.

De cumulatieve kosten bedragen f 414 miljoen, waarvan f 347 miljoen is besteed in 1998. De totale kosten voor het beveiligen van de continuïteit van de bedrijfsprocessen tijdens de eeuwwisselingsperiode worden geschat op een bedrag van f 1 miljard. Dit bedrag omvat alle aan het programma gerelateerde externe kosten, investeringen en directe interne kosten vanaf 1996 tot de afronding van het programma, dat tot ver na 1 januari 2000 zal doorgaan.

## Verantwoord ondernemen

### De basis voor onze bedrijfsvoering

Voor Unilever is verantwoord ondernemingsgedrag een wezenlijk onderdeel van de wijze van werken.

Ons doel is te voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, waar zij ook leven. Daarom is het voor ons succes als onderneming essentieel dat de medewerkers van Unilever dicht bij de veranderende behoeften en waarden van de consument staan en deze begrijpen. Onze gedecentraliseerde bedrijfsvoering geeft onze lokale bedrijven alle mogelijkheden nauw in contact te blijven met de lokale consument. Lokale bedrijven worden voornamelijk geleid door lokale mensen die midden in de lokale gemeenschap staan. Juist door de aard van onze activiteiten zijn wij een geïntegreerd onderdeel van de samenlevingen waarin wij actief zijn.

De principes en waarden waarop het gedrag van Unilever is gebaseerd, zijn voor alle medewerkers vastgelegd in Unilevers Doelstelling en Unilevers Gedragscode. Om dit ondernemingsgedrag gestalte te geven, zorgen we ervoor dat wereldwijd bepaalde bedrijfsnormen centraal staan in de manier waarop wij werken. Deze normen zijn vastgesteld om de kwaliteit en veiligheid van Unilevers producten en diensten en de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers op hun werkplek te waarborgen en de milieu-invoel van onze activiteiten, waar ook ter wereld, tot een minimum te beperken. Iedere directievoorzitter van onze werkmaatschappijen moet jaarlijks bevestigen dat zijn bedrijf deze normen heeft nageleefd en de principes volgt die zijn neergelegd in de Gedragscode. Regelmatig wordt gecontroleerd of de bedrijven zich hieraan houden.

Een van de taken van de commissie Externe Betrekkingen van de adviserende leden van de raden van bestuur is ook te adviseren over wereldwijde kwesties betreffende verantwoord ondernemen.

De opvattingen over verantwoord ondernemen zijn, net als over andere aspecten van ondernemen, voortdurend in ontwikkeling en vormen nu weer onderwerp van publiek debat. Wij evalueren opnieuw de beleidslijnen waarop ons handelen is gebaseerd en de processen waarmee we deze controleren, zodat we op een voor iedereen heldere wijze kunnen voldoen aan de veranderende verwachtingen van de samenleving ten aanzien van ondernemingsgedrag.

Wij menen dat ons succes als onderneming rust op het handhaven van hoge normen ten aanzien van onze medewerkers, consumenten en de gemeenschappen en wereld waarin wij werken.





"Unilever ondersteunt traditioneel de lokale gemeenschappen waarin zij werkt, waar ook ter wereld, met name op het gebied van gezondheidszorg, onderwijs en het milieu..."

Het Hindustan Lever centrum voor zwaargehandicapte kinderen in Assam, in het noordoosten van India, heeft in 1998 voor haar inspanningen op sociaal gebied een onderscheiding ontvangen van Worldaware, een educatief liefdadigheidsfonds. De jury benadrukte Hindustan Levers 'langdurige inzet voor de economische en sociale ontwikkeling van India'.



## Verantwoordelijkheid voor het milieu

In 1998 hebben we Unilevers milieudoelstellingen aangescherpt en over een breed terrein in onze bedrijfsvoering vooruitgang geboekt.

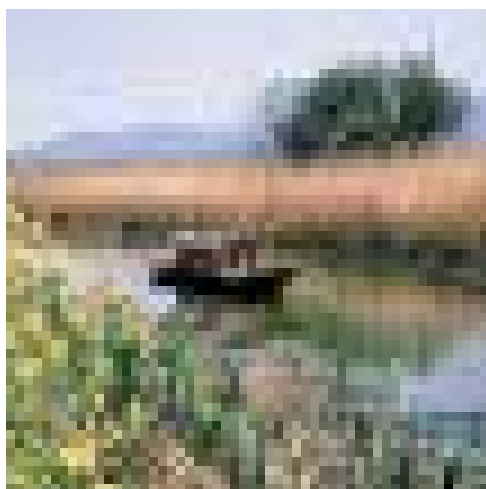
We hebben onze milieudoelstellingen gepubliceerd in Unilevers tweede Environment Report. Dit document, dat iedere twee jaar wordt uitgegeven, beschrijft de strategie en de vooruitgang van de onderneming ten opzichte van de gestelde doelen. Het wordt geverifieerd door onafhankelijke milieudeskundigen, die in 1998 opmerkten dat 'aanzienlijke voortgang' was geboekt.

### Milieubeheer

Het afgelopen jaar hebben we de milieuscore van onze fabrieken verder verbeterd. Unilever-vestigingen moeten voldoen aan strenge milieubeschermingscriteria, vergelijkbaar met de internationale norm ISO 14001. In 2000 zal een wereldwijde milieucontrole van al onze fabrieken worden afgerond. Met deze controle kunnen wij ons ervan vergewissen of al onze fabrieken aan onze veeleisende interne normen voldoen.

In 1998 hebben we ons geconcentreerd op het verbeteren van de eco-efficiency van onze producten voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging. We hebben de hoeveelheid grondstoffen in onze Europese textielwasmiddelen met ongeveer 9% per wasbeurt verminderd; onze wastabletten met een vaste dosering hebben het grondstoffenverbruik ook verminderd. Beide ontwikkelingen zijn in lijn met onze verplichting voortvloeiend uit de milieugedragscode van de European Soaps and Detergents Industry Association die wij het afgelopen jaar hebben ondertekend. Op vergelijkbare wijze hebben we in Noord-Amerika de plastic verpakking van ons grootste merk vloeibaar wasmiddel verminderd met 18%. Om de milieu-invloed te verminderen, verhoogden we ook de concentratie van dit wasmiddel met meer dan eenvijfde. Daarnaast hebben we in Europa de verpakking van onze *Cif/Jif* huishoudelijke reinigingsmiddelen aangepast, waarbij het verpakkingsmateriaal van de allesreiniger met 13% werd verminderd.

Wij stelden de publieke erkenning die wij in 1998 kregen voor onze bijdrage aan de bescherming van het milieu zeer op prijs. In Canada bijvoorbeeld, werd Lever Pond's toonaangevend op milieugebied genoemd, terwijl ons bedrijf in de Filippijnen geprezen werd als de meest consciëntieuze onderneming op milieugebied in Manilla.



"Schoon water is essentieel voor het gebruik van veel van onze producten. De zorg voor schoon water is een van de drie gebieden waarop wij onze bijdrage aan duurzame ontwikkeling concentreren..."

Verkeerd management leidde bijna tot het droogvallen van het eens grote La Navameer in het noordwesten van Spanje; met de hulp van Lever Spanje is dit "Living Lake" weer een oase voor wilde dieren. Op het Japanse eiland Honshu helpen bewoners mee om het vervuilde Biwameer weer in een "Living Lake" te veranderen.

### Duurzame ontwikkeling

Wij streven ernaar onze activiteiten zo te ontwikkelen dat wij op de lange termijn welvarend blijven. Zoals uiteengezet in ons milieuverslag, concentreren we ons in onze bijdrage aan duurzame ontwikkeling op drie gebieden die rechtstreeks verband houden met onze activiteiten. Deze gebieden zijn duurzaam visbeheer, zorg voor schoon water en duurzame landbouw.

□ **Duurzaam visbeheer** We zijn van plan om in 2005 al onze vis te betrekken van gecertificeerde visbedrijven. In 1999 zullen de eerste producten met het keurmerk van de Marine Stewardship Council verkrijgbaar zijn. Dit zal consumenten de kans geven hun steun aan duurzame visserij te tonen.

□ **Zorg voor schoon water** Schoon water is nodig voor het gebruik van veel van onze producten, van het bereiden van voedsel tot verzorging van de persoonlijke hygiëne. In de loop van het jaar zijn we met een aantal projecten gestart om te helpen deze onmisbare natuurlijke bron veilig te stellen. In juni zijn we bijvoorbeeld voor drie jaar sponsor geworden van het project Living Lakes van het Global Nature Fund, waarvoor we onze kennis op dit terrein beschikbaar stellen. Zo kunnen we gemeenschappen in verschillende werelddelen helpen hun meren en waterrijke gebieden beter te beheren.

□ **Duurzame landbouw** We zijn met proefprojecten gestart die zich richten op voor ons strategisch belangrijke gewassen: van thee in Kenia tot tomaten in Australië. Deze projecten zullen ons helpen duurzaamheidsindicatoren vast te stellen, die een stap zijn naar een definitie van – en een bijdrage aan – een gezonde en productieve bodem.

In een periode van groeiende publieke belangstelling voor biotechnologie namen onze bedrijven in Europa het voortouw bij het etiketteren van producten met genetisch gemodificeerde ingrediënten. Naar onze mening zal biotechnologie een belangrijke rol spelen om in de dagelijkse behoeften van mensen te voorzien. Vertrouwen in deze technologie kan alleen groeien als er begrip voor ontstaat en wij zijn van mening dat de samenleving bij het debat over deze kwestie betrokken moet zijn. Daarom zijn wij voorstander van duidelijke en uitgebreide regelgeving en van het verstrekken van informatie over de toepassing van genetische modificatie op consumentenproducten.



## Categorieën

Over het geheel genomen, hadden onze activiteiten in voedingsmiddelen een redelijk jaar en behaalden een goede winststijging. De omzet bleef gelijk ten opzichte van 1997 als gevolg van de verkoop van bedrijven en de slechte zomer in Europa. In voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel vergrootten wij ons marktaandeel in margarine in Noord-Amerika en West-Europa. Wereldwijd waren omzet en bedrijfswinst echter iets lager. De omzet in ijs en dranken was iets hoger dan in 1997, ondanks de daling in Europa door het slechte weer. In culinaire en diepvriesproducten namen de onderliggende volumes toe, hoewel de omzet door verkoop van bedrijven lager was dan in 1997. De bedrijfswinst en de marges verbeterden aanzienlijk, met name in Europa en Noord-Amerika.

Huishoudelijke en persoonlijke verzorging boekte een zeer goede vooruitgang in de meeste regio's en categorieën. Onze belangrijkste merken groeiden aanzienlijk en de totale bedrijfswinst steeg opnieuw sneller dan de omzet. In huishoudelijke verzorging droegen innovatieve producten, zoals wastabletten, bij aan een stijging van groei en winst. We deden het bijzonder goed in West-Europa en Afrika en het Midden-Oosten. Persoonlijke verzorging had opnieuw een uitstekend jaar, met in de meeste regio's een sterke groei van onderliggende volumes en winst.

## 36 Voedingsmiddelen

*Rama Máslová*, een variant van onze *Rama* margarine die boter bevat, werd met succes in Tsjechië op de markt gebracht. Tegen een wisselende economische achtergrond droeg dit product belangrijk bij aan de omzet in het land en verhoogde het ons marktaandeel. Het was een van de vele internationale ontwikkelingen in voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten. Wij kondigden bijvoorbeeld het plan aan een nieuwe cholesterolverlagende spread op de markt te brengen, gebaseerd op natuurlijke plantensterolen.



- 36 – Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten
- 38 – Ijs en dranken

Ons assortiment kant-en-klaar maaltijden *4 Salti in Padella* sluit in de ogen van de consumenten nu nog beter aan bij hun behoeften en heeft het merk *Findus* in Italië een nieuwe impuls gegeven. In 1998 was *4 Salti in Padella* een van de vele succesvolle culinaire en diepvriesproducten die bewezen dat wij kunnen voldoen aan de groeiende internationale vraag naar gemakproducten van hoge kwaliteit. *Ragú Cheese Creations!* sauzen in Noord-Amerika en *Touch of Taste* bouillon in Scandinavië zijn andere voorbeelden.



- 41 – Culinaire en diepvriesproducten
- 42 – Huishoudelijke en persoonlijke verzorging

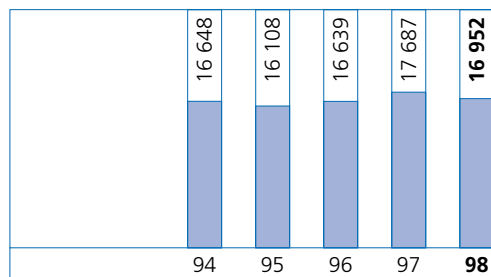
*Domestos Active Toilet Gel* was een belangrijk nieuw product in 1998. Het was het eerste Europese product voor huishoudelijke verzorging dat de drie belangrijkste eigenschappen voor het reinigen van het toilet combineert: verwijdering van kalkaanslag, bestrijding van bacteriën en verfrissing van het toilet. Als onderdeel van een betere productmix – gekoppeld aan verhoogde efficiency – droeg het bij aan een verdere verbetering van de brutowinstmarges in huishoudelijke verzorging en professionele reiniging.



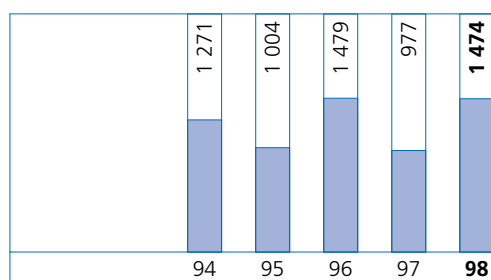
- 42 – Huishoudelijke verzorging en professionele reiniging
- 44 – Persoonlijke verzorging

## Voedingsmiddelen

### Netto-omzet f miljoen



### Bedrijfswinst f miljoen



### Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten

f miljoen	1998	1998	1997	Verandering
	*	**		**
Netto-omzet	16 952	17 196	17 687	(3)%
Bedrijfswinst	1 474	1 498	977	53%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 628	1 648	1 702	(3)%

\*Tegen actuele wisselkoersen over 1998 \*\*Tegen constante wisselkoersen

Wereldwijd daalde de omzet licht, voornamelijk door het afstoten van bedrijven, terwijl onderliggende volumes nagenoeg gelijk bleven.

**Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel** Wij vergrootten het marktaandeel in margarine in Noord-Amerika met innovatieve producten zoals *Brummel & Brown*, een nieuwe margarine op yoghurtbasis met een laag vetgehalte. Ons marktaandeel in West-Europa nam eveneens toe; de start van de introductie van het assortiment producten gebaseerd op olijfolie – onder de merken *Olivio* en *Bertolli* – was succesvol. De vertrouwde, op de gezondheid gerichte merken, zoals *Flora* en *Becel*, bleven sterk.

In grote delen van Centraal- en Oost-Europa kochten onze consumenten margarine op een gelijk niveau als 1997, ondanks regionale economische problemen. *Rama Máslová* in Tsjechië en *Jogurtowa* in Polen, speciaal ontwikkeld voor de lokale smaak, werden met succes geïntroduceerd. In Rusland begon marktleider *Rama* het jaar bijzonder positief, maar de verkopen daalden sterk nadat de economische crisis in augustus verhevigde.

Onze olijfoliebedrijven in Italië en Frankrijk deden het goed, maar in Spanje hadden we opnieuw een moeilijk jaar door de hevige concurrentie.

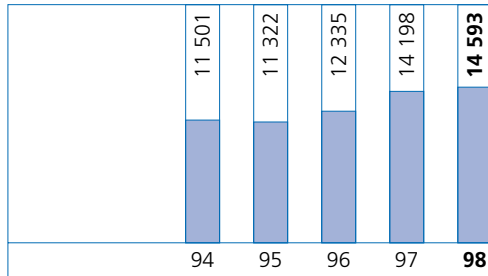
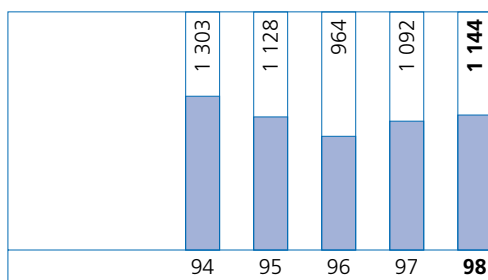
In 1998 kondigden we plannen aan om een nieuwe cholesterolverlagende spread op de markt te brengen, gebaseerd op natuurlijke plantensterolen. Wij zijn van plan dit product in 1999 in Noord-Amerika en Europa te introduceren. Momenteel zijn we in Europa bezig voor dit product goedkeuring te krijgen van de regelgevende instanties.

**Bakkerijproducten** Om doelgerichter te kunnen opereren in onze Europese bakkerijsector voegden we drie bedrijven samen tot Bakery Europe. Onze speciale bakkerijproducten, zoals *Maison du Pain*, blijken steeds beter in de smaak te vallen bij de consument.



“In een lastig jaar voor Centraal-Europa deden onze Tsjechische bedrijven het goed, mede dankzij innovaties in margarine...”

De verkoop van *Rama Mášlová*, een variant van onze *Rama* margarine die boter bevat en speciaal is ontwikkeld voor de Tsjechische smaak, was bijzonder succesvol en leidde tot een aanzienlijke stijging van ons marktaandeel en onze marges en volumes in margarine in dit land.

**Netto-omzet** f miljoen**Bedrijfswinst** f miljoen**Ijs en dranken**

f miljoen	1998	1998	1997	Verandering
	*	**		**
Netto-omzet	14 593	14 987	14 198	6%
Bedrijfswinst	1 144	1 171	1 092	7%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 312	1 340	1 340	-

\*Tegen actuele wisselkoersen over 1998 \*\*Tegen constante wisselkoersen

Het totale onderliggende volume in ijs en dranken bleef gelijk ten opzichte van 1997. De vooruitgang in Noord-Amerika en Latijns-Amerika werd tenietgedaan door een teruggang in Europa waar de slechte zomer de ijsverkoppen beïnvloedde. De winst bleef eveneens onveranderd.

**Ijs** Onze wereldwijde ijsomzet steeg met 4%, mede door prijsverhogingen als gevolg van hogere grondstoffenprijzen in Noord-Amerika en door de verwerving van Kibon in Brazilië. De winst was lager, voornamelijk in Europa.

Het was een goed jaar in Noord-Amerika, waar wij door innovatie en verhoogde marketinginvesteringen opnieuw marktleider werden in verpakt ijs voor thuisgebruik en ons marktleiderschap in impulsijs behielden.

In Noord-Europa hadden omzet en winst ernstig te lijden van de slechte zomer. Dit benadrukt het belang van onze inspanningen consumenten te stimuleren het hele jaar door ijs te eten. *Winner Taco*, een ijssnack voor elk moment, werd in heel West-Europa op de markt gebracht.

We bleven ons concentreren op onze sterke internationale merken en de ontwikkeling daarvan. Een van de nieuwe varianten van het merk *Magnum* was *Magnum After Dinner*, dat consumenten een kleine zoete lekkernij biedt als alternatief voor een volledig dessert. Als onderdeel van de strategie om onze merken bij consumenten in de hele wereld meer bekendheid te geven, werd een gemeenschappelijk logo voor ijs geïntroduceerd.

Voor het merk Kibon in Brazilië was 1998 het eerste volledige jaar. In Australië werd een grote nieuwe fabriek geopend.



“Omzet en winstgevendheid van onze kant-en-klare thee groeien nog steeds. Vorig jaar breidden we ons internationale assortiment verder uit met succesvolle introducties in Brazilië en Thailand...”

In de Verenigde Staten had *Lipton Brisk*, marktleider in ijsthee, een recordjaar. Ondersteund door innovatieve marketing behaalde het een volumestijging van 16%. Hiermee bereikte Lipton met kant-en-klare thee het hoogste marktaandeel ooit.



Het onderzoek van de Europese Commissie naar marketing van ijs in Ierland resulteerde in een besluit waarin werd verklaard dat vrieskistexclusiviteit in strijd is met artikel 85 en 86 van het Verdrag van Rome, althans in de specifieke context van de Ierse markt. Tegen dit besluit, dat vervolgens werd opgeschort door het Europese Hof van Justitie, voeren wij krachtig beroep. Vanaf eind 1998 hebben wij onze distributiemethoden in het Verenigd Koninkrijk aangepast naar aanleiding van de aanbevelingen van de “Monopolies and Mergers Commission”.

**Dranken** In 1998 zetten wij de wereldwijde ontwikkeling van onze theeportefeuille voort en behaalden we een onderliggende volumegroei van 4%, hoofdzakelijk in Europa, Latijns-Amerika, Afrika en het Midden-Oosten. Ook de totale marges stegen.

In het Verenigd Koninkrijk rondde we de introductie van *PG Tips Pyramid* theezakjes af, waarmee we ons marktaandeel vergrootten. Ook groeiden we sterk in nieuwe markten, met name in Egypte en Polen.

Ons assortiment vruchtenthee – opnieuw geïntroduceerd als *Lipton Sun Tea* – groeide verder en is nu in 18 landen op de markt gebracht. *Tchaé*, de in 1997 geïntroduceerde groene thee, bleek ook populair, evenals kant-en-klare thee. *Lipton Brisk* ijssthee versterkte zijn marktleiderschap in Noord-Amerika, terwijl in Zuid-Europa door de zeer hete zomer de omzet van kant-en-klare thee sterk steeg. In Noord-Europa daarentegen werd de groei geremd door het slechte weer.

In Australië, Frankrijk, India, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten zetten we centra op die informatie verstrekken over de gezondheidsaspecten van thee. Om te voldoen aan een groeiende consumentenvraag naar dranken voor buitenshuis startten we in Europa een proefproject met blikjes warme dranken en met soepautomaten in kantoren.

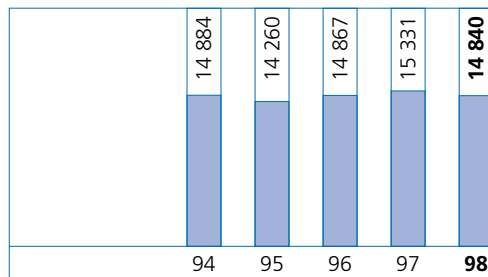
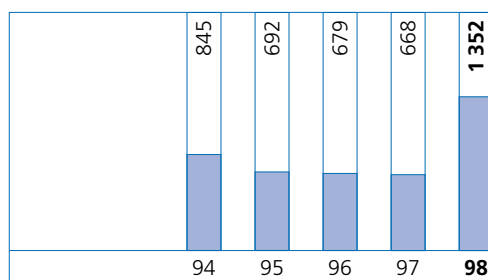
Als onderdeel van onze strategie om de logistieke keten efficiënter te maken, leveren onze theeplantages in India rechtstreeks aan Hindustan Lever. Dit resulteert in een betere kwaliteit en een stabielere aanvoer tegen lagere kosten.





“Moderne consumenten verwachten in toenemende mate dat kant-en-klaar maaltijden de kwaliteit, variatie en versheid van thuis bereide maaltijden evenaren...”

4 Salti in Padella heeft met zijn assortiment ‘maaltijden zoals thuis bereid’ 7% van de diepvriesmarkt in Italië verworven. Het gaf ook een nieuwe impuls aan het nationale merk Findus, dat nu beter lijkt aan te sluiten bij de behoeften van de consument.

**Netto-omzet** f miljoen**Bedrijfswinst** f miljoen**Culinaire en diepvriesproducten**

f miljoen	1998*	1998**	1997	Verandering**
Netto-omzet	14 840	14 885	15 331	(3)%
Bedrijfswinst	1 352	1 349	668	102%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 464	1 454	1 133	28%

\*Tegen actuele wisselkoersen over 1998 \*\*Tegen constante wisselkoersen

De onderliggende volumegroei in culinaire en diepvriesproducten was hoger dan in 1997, voornamelijk in culinaire producten die met 4% groeiden. De bedrijfswinst en de marges verbeterden aanzienlijk, met name in Europa en Noord-Amerika. In totaal daalde de omzet met 3%, grotendeels ten gevolge van verkoop van bedrijven in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

**Culinaire producten** Pastasauzen kenden een zeer goed jaar in Noord-Amerika, met name door de toenemende populariteit van onze groeiende assortimenten *Five Brothers* en *Ragú Cheese Creations!*

Het aanpassen van de smaak van mayonaise aan nationale of regionale voorkeuren blijkt nog steeds succesvol. In Frankrijk liep *Mayonnaise Gourmande* goed. De mosterdsmaak van dit product is lokaal erg in trek. Doordat het in de winkel in het zuivelschap is geplaatst, wordt de associatie met versheid versterkt. In Italië bleek de herintroductie van *Calvé* mayonaise op yoghurtbasis bijzonder populair bij gezondheidsbewuste consumenten. Dit versterkte ons marktleiderschap.

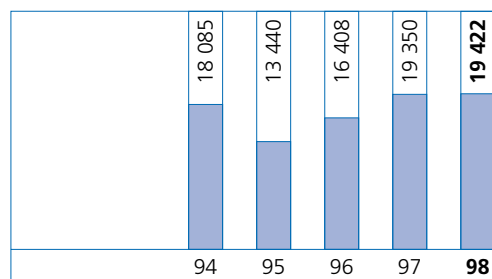
Sterke innovatie verbeterde ons assortiment fonds en bouillons. De introductie van een nieuwe bouillon in Scandinavië onder het merk *Touch of Taste* was een groot succes.

In Latijns-Amerika gingen we door met de herstructurering van onze culinaire activiteiten en verbeterde de winst.

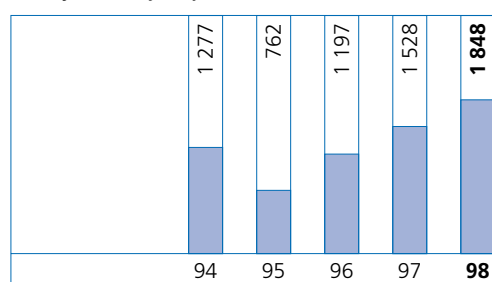
**Diepvriesproducten** Het totale volume was iets lager dan in 1997 door verdere rationalisering van onze productenportefeuille. In West-Europa was de winst echter hoger, met name in het Verenigd Koninkrijk. Ook in 1998 ontwikkelden we met succes specifieke producten voor lokale markten. In Italië bijvoorbeeld zagen we een marktaandeeltoename van het groeiende assortiment Findus kant-en-klaar maaltijden *4 Salti in Padella* – dat bestaat uit rijst-, groente-, pasta-, vlees- en visgerechten. In Noord-Amerika introduceerden we *Gorton's Tenders*, een makkelijk te bereiden gerecht met gegrilde vis, en speelden daarmee in op de vraag naar kant-en-klaar maaltijden van hoge kwaliteit.

## Huishoudelijke en persoonlijke verzorging

### Netto-omzet f miljoen



### Bedrijfswinst f miljoen



### Huishoudelijke verzorging en professionele reiniging

f miljoen	1998	1998	1997	Verandering
	*	**		**
Netto-omzet	19 422	20 228	19 350	5%
Bedrijfswinst	1 848	1 916	1 528	25%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 983	2 046	1 711	20%

\*Tegen actuele wisselkoersen over 1998 \*\*Tegen constante wisselkoersen

Over het geheel genomen, boekte de groep huishoudelijke verzorging en professionele reiniging in 1998 goede vooruitgang, met name in West-Europa en Noord-Amerika. Door een betere productmix en verhoogde efficiency namen de marges opnieuw toe na hogere marketinginvesteringen.

**Huishoudelijke verzorging** In textielwasmiddelen stegen zowel de omzet als de winst. De vraag naar onze nieuwe wastabletten in Europa bewees dat wij kunnen groeien in rijpe markten. Door de gebruiksvriendelijkheid en de kwaliteit van dit product en een omvangrijk marketingprogramma, werden wij snel leider in de Europese wastablettenmarkt. In praktisch alle nieuwe markten nam ons marktaandeel in textielwasmiddelen eveneens toe.

Door een gerichte aanpak maakte een bredere groep consumenten in Europa kennis met onze wasverzachters. Zo heeft de *Vitality*-variant met z'n kleurrijke verpakking en hedendaagse geur jongere consumenten aangetrokken.

In huishoudelijke verzorging waren wij met *Domestos Active Toilet Gel* opnieuw succesvol in het ontwikkelen van innovatieve producten die tijd besparen. Dit gepatenteerde product ruikt fris, bestrijdt bacteriën en verwijdert kalkaanslag - het eerste Europese merk dat deze drie belangrijkste eigenschappen voor het reinigen van het toilet combineert. Het is met succes in vijf Europese landen op de markt gebracht. Andere introducties waren onder meer *Sunlight* machineafwasmiddel in tabletvorm in de Verenigde Staten en uitbreidingen van het *Cif/Jif*-assortiment in Latijns-Amerika en Europa.

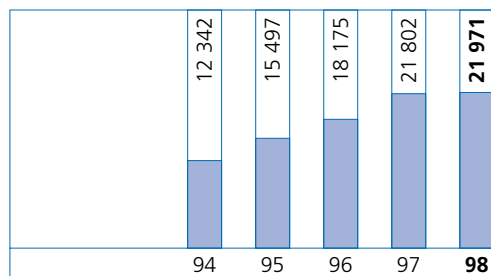
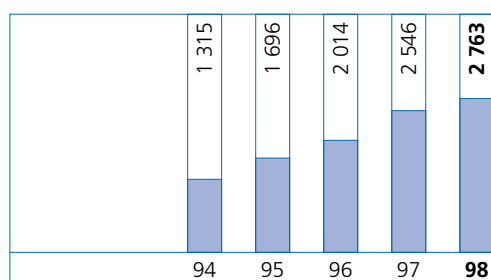
**Professionele reiniging** Voor DiverseyLever was 1998 het tweede volledige bedrijfsjaar sinds de fusie van Lever Industrial International en Diversey. Dit bedrijf, dat professionele reinigingsmaterialen en -diensten aan institutionele en industriële markten levert, had een wat teleurstellend jaar. Het onderliggende volume bleef gelijk bij een omzettoename van 4%.

De resultaten waren redelijk in Zuid-Europa, het Verenigd Koninkrijk en Noord-Amerika, maar het ging moeilijker in andere delen van West-Europa en in het Verre Oosten. In mei 1998 kochten wij het in Michigan gevestigde reinigings- en hygiënebedrijf AmeriClean Systems, dat deel ging uitmaken van DiverseyLever.



“De toiletreinigingsmarkt is een enorm groot en groeiend segment. Onderzoek toont aan dat consumenten producten willen waarmee ze hun toilet eenvoudig en gemakkelijk kunnen reinigen...”

Met *Domestos Active Toilet Gel* is het reinigen van het toilet een minder vervelend karwei. De gel bestrijdt bacteriën, verwijdert kalkaanslag en verfrist het toilet, zodat met één product een resultaat wordt bereikt waarvoor anders verschillende producten nodig zijn. In 1998 is het met succes in vijf Europese landen op de markt gebracht.

**Netto-omzet** f miljoen**Bedrijfswinst** f miljoen**Persoonlijke verzorging**

f miljoen	1998	1998	1997	Verandering
	*	**		**
Netto-omzet	21 971	23 617	21 802	8%
Bedrijfswinst	2 763	3 039	2 546	19%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	2 812	3 087	2 723	13%

\*Tegen actuele wisselkoersen over 1998 \*\*Tegen constante wisselkoersen

Persoonlijke verzorging had opnieuw een uitstekend jaar, met een sterke onderliggende volumegroei in de meeste categorieën en regio's. De groei in winst en marges was zeer goed na hogere marketinginvesteringen. De resultaten waren vooral gezond in West-Europa en Latijns-Amerika.

Persoonlijke hygiëne deed het erg goed, mede door de uitbreiding van het *Dove*-assortiment. Het merk *Dove* is sinds 1991 in meer dan 70 landen op de markt gebracht en is nu marktleider in veel van deze landen. Oorspronkelijk geïntroduceerd als toiletzeep, is het nu uitgebreid met douchegel en in sommige landen met gezichtscrèmes, bodylotions en deodorants. Door deze ontwikkelingen is het merk nu ook aantrekkelijker voor jongere consumenten.

De introductie van nieuwe producten was de belangrijkste oorzaak voor de aanzienlijke groei in huidverzorging in Noord-Amerika en Latijns-Amerika. In haarverzorging verbeterde onze positie door innovatie. In de Verenigde Staten ontwikkelden en introduceerden wij bijvoorbeeld met succes het *ThermaSilk*-assortiment. *ThermaSilk* is het eerste assortiment shampoos en conditioners met unieke, door hitte geactiveerde proteïnen, ontwikkeld ter bescherming en verbetering van de conditie van het haar. In Europa hebben we *Organics* opnieuw geïntroduceerd en *Timotei* shampoos met vruchtenextract op de markt gebracht.

In mondverzorging was het succes wisselend. In India nam het marktaandeel van *Pepsodent* tandpasta opnieuw toe en in Europa waren we met name succesvol met nieuwe tandenborstels. In de Verenigde Staten was de omzet in *Mentadent* tandpasta echter onderhevig aan felle concurrentie, hoewel het marktaandeel van *Mentadent* tandenborstels opnieuw steeg.



“Deodorant is een van onze snelst groeiende kerncategorieën. Onze belangrijkste merken hebben in alle regio's een sterke positie...”

De vochtinbrengende *Dove* deodorant verzorgt de huid en beschermt tegen transpiratie. Die dubbele werking trekt veel jongere vrouwen aan die gewoonlijk geen *Dove*-gebruikers zijn. Het succes van de deodorant heeft zo de positie van het totale merk versterkt.

Deodorants hadden opnieuw een uitstekend jaar. In Noord-Amerika introduceerden we met succes nieuwe ultradroge 'soft stick'-varianten van *Degree* en *Suave* deodorants, die geen vlekken achterlaten. In Europa kenden onze deodorants *Axe/Lynx* en *Impulse* goede groei, ondersteund door bekroonde reclamecampagnes. In beide regio's nam het marktaandeel toe.

De categorie luxe toiletartikelen, die Elizabeth Arden en Calvin Klein parfums omvat, had een jaar met wisselend succes. In Europa waren de resultaten goed, maar in Noord-Amerika werden ze beïnvloed door moeilijke marktomstandigheden. Elizabeth Arden maakte weer winst, hoewel nog niet op een acceptabel niveau, als gevolg van kostenverlagingen, de introductie van *Splendor* en succesvolle introducties van parfums in Europa onder de merken *Cerruti*, *Valentino* en *Lagerfeld*. De omzet van Calvin Klein parfums bleef gelijk. Het enthousiasme van de consument voor het nieuwe *Contradiction*-assortiment kon de verminderde vraag naar *cK*-producten niet compenseren.



## Financieel overzicht

De in dit financieel overzicht en de verkorte jaarrekening opgenomen cijfers zijn in gulden, tegen actuele wisselkoersen, tenzij anders vermeld. Informatie inzake de winst- en verliesrekening en de kasstroom is herleid tegen jaarlijkse gemiddelde wisselkoersen. De balansposten zijn herleid tegen wisselkoersen aan het einde van het jaar.

### Resultaten

De **omzet** van de Groep daalde met 6% tot *f* 89 112 miljoen. De omzet van voortgezette activiteiten (d.w.z. exclusief de chemische bedrijven) daalde met 2%; de onderliggende volumegroei van bijna 2% in de voortgezette activiteiten werd ongedaan gemaakt door de appreciatie van de gulden met 4% ten opzichte van de voor Unilever relevante valuta's. De **bedrijfswinst** steeg met 28% tot *f* 9 718 miljoen en met 38% in de voortgezette activiteiten. Dit weerspiegelt een verbetering in de marges vóór bijzondere posten van 0,7 procentpunt, samen met een bijzondere bate van *f* 276 miljoen (in 1997 een bijzondere last van *f* 1 800 miljoen) en is inclusief een winst van *f* 858 miljoen op de verkoop van Plant Breeding International (PBI). Er waren geen ongebruikelijke bijzondere posten in 1998.

Een toelichting op de resultaten per regio en productcategorie wordt gegeven in het Bedrijfsoverzicht en in de Categorieën op respectievelijk pagina 10 en 34.

De **inkomsten uit financiële vaste activa** van *f* 82 miljoen in 1998 waren in lijn met vorig jaar (1997: *f* 85 miljoen).

Gedurende het jaar was de gemiddelde **nettokaspositie** tegen constante wisselkoersen *f* 11,0 miljard, hetgeen resulteerde in **netto-rente-inkomsten** van *f* 344 miljoen (1997: *f* 230 miljoen rentekosten). De **netto-rentedekking** is voor 1998 niet relevant (1997: 68 keer).

De effectieve **belastingdruk** van de Groep daalde tot 33% vergeleken met 35% over 1997, als de invloed van de verkoop van de chemische bedrijven buiten beschouwing wordt gelaten. Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door eenmalige posten en hogere positieve aanpassingen van voorgaande jaren.

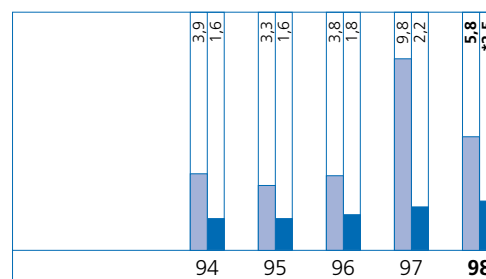
Het **aandeel van derden in de winst** bedroeg *f* 318 miljoen en was ongeveer overeenkomstig het bedrag in 1997. De gestegen winsten in India werden tenietgedaan door hogere verliezen in China en de invloed in 1997 van het aandeel van derden in de winst op verkoop van de chemische bedrijven.

De **nettowinst** na bijzondere posten daalde met 41% tot *f* 6 488 miljoen. Exclusief de winst op verkoop van de chemische bedrijven en het verlies op afstoting van vaste activa in 1997 steeg de nettowinst met 41%. De positieve omslag van *f* 2 076 miljoen in de hiervoor genoemde bijzondere posten droeg belangrijk bij aan deze stijging; de nettowinst vóór bijzondere posten was 13% hoger dan in 1997.

De **winst als percentage van het geïnvesteerd vermogen**, exclusief de invloed van het speciale dividend (zie hieronder), daalde van 29% in 1997 tot 16%, geheel als gevolg van de invloed van de winst op verkoop van de chemische bedrijven in 1997. In het gemiddeld geïnvesteerd vermogen is niet begrepen de op reserves afgeboekte goodwill van verwervingen vóór 1998. Omdat het speciale dividend is verwerkt per 31 december 1998, heeft dit in 1998 geen materiële invloed op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen en de winst als percentage van het geïnvesteerd vermogen. Voor een heel jaar zou het effect van het speciale dividend de winst als percentage van het geïnvesteerd vermogen doen stijgen tot ongeveer 24%.

### Winst en dividend per aandeel

in gulden per gewoon aandeel van *f* 1



■ Samengevoegde winst per aandeel

■ Dividend per aandeel

\* Exclusief speciaal dividend 1998



## Dividenden en beurskapitalisatie

De **winst per aandeel** daalde met 41% van *f* 9,78 tot *f* 5,80 als gevolg van de winst op verkoop van chemische bedrijven in 1997. De betaalde en voorgestelde normale **dividenden** op het gewone kapitaal van NV bedragen in totaal *f* 2,51 per gewoon aandeel van *f* 1 (1997: *f* 2,23), een stijging van 12,6%. Het dividend, uitgedrukt als percentage van de winst toekomend aan de houders van gewone aandelen, is 42,1% vergeleken met 20,9% in 1997, toen de winst op verkoop van chemische bedrijven was inbegrepen. De in het bedrijf te behouden winst na normale dividenden bedraagt *f* 3 746 miljoen (1997: *f* 8 631 miljoen).

De raden van bestuur hebben een voorstel aangekondigd om een speciaal dividend uit te keren van *f* 14,50 per bestaand gewoon aandeel in Unilever N.V. en 66,13 pence per bestaand gewoon aandeel van Unilever PLC en het gewone aandelenkapitaal te consolideren op basis van 100 nieuwe gewone aandelen voor 112 bestaande gewone aandelen. In totaal zal, na goedkeuring door de algemene vergadering van aandeelhouders, *f* 16 miljard worden terugbetaald aan aandeelhouders. Het voorgestelde speciale dividend is gelijk aan ongeveer 10,6% van Unilevers beurskapitalisatie vóór de aankondiging van het speciale dividend. De documentatie met nadere informatie voor aandeelhouders met betrekking tot de voorstellen zal op 31 maart 1999 worden beschikbaar gesteld aan de aandeelhouders.

Unilevers totale **beurskapitalisatie** per 31 december 1998 bedroeg *f* 171,3 miljard (1997: *f* 136,7 miljard).

## Balans

De appreciatie, tussen de twee balansdata, van de gulden ten opzichte van de voor Unilever relevante valuta's leidt tot een herrekeningsverlies op netto-activa van *f* 1 689 miljoen. De in het bedrijf behouden winst daalde met *f* 13 978 miljoen tot

*f* 10 181 miljoen, na verwerking van dividenden, herrekening van valuta's en koersfluctuaties, de aanpassing voor goodwill van verkochte en verworven bedrijven en het speciale dividend van *f* 16 miljard. Het eigen vermogen daalt tot *f* 10 464 miljoen als wordt aangenomen dat alle aandeelhouders kiezen voor uitkering van het speciale dividend in contanten (NV aandeelhouders zullen preferente aandelen als alternatief voor het speciale dividend in contanten worden aangeboden).

## Kasstroom

De **nettokasstroom uit voortgezette bedrijfsactiviteiten** daalde met *f* 1 745 miljoen tot *f* 9 948 miljoen (1997: *f* 11 693 miljoen). De lagere kasstroom weerspiegelt een aanzienlijk lager niveau van herstructureringsvoorzieningen eind 1998, samen met iets hogere voorraadniveaus. Over het geheel genomen, verbeterde in 1998 het gemiddelde werkkapitaal als percentage van de omzet.

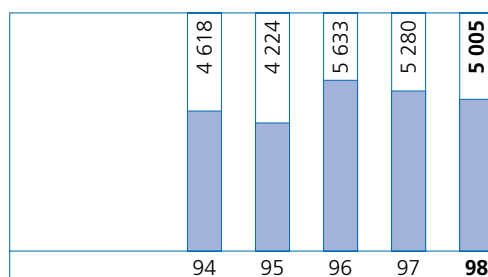
De **nettokasstroom vóór investeringsactiviteiten** bedroeg *f* 5 005 miljoen hetgeen *f* 275 miljoen lager is dan in 1997; de positieve omslag in de rentekosten van *f* 574 miljoen en lagere belastingafdrachten (als gevolg van de verkoop van chemische bedrijven in 1997) werden tenietgedaan door de lagere kasstroom uit bedrijfsactiviteiten en door hogere dividenden.

**Investerings in vaste activa** daalde tot *f* 2 928 miljoen (1997: *f* 3 063 miljoen).

Gedurende het jaar werden 20 bedrijven **verworven** voor een bedrag van *f* 747 miljoen en werden 24 bedrijven **verkocht** met een kasopbrengst van *f* 1 460 miljoen. De grootste verkoop was PBI dat werd verkocht voor *f* 1 052 miljoen. Andere verkochte bedrijven waren de Bushells koffieactiviteiten in Australië en het vleesverwerkingsbedrijf Puritan in Canada.

## Nettokasstroom vóór investeringsactiviteiten

*f* miljoen



**Wijze van berekening** Winst als percentage van het geïnvesteerd vermogen is de som van winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen en rente na belastingen op langlopende leningen, uitgedrukt als percentage van het jaargemiddelde van het geïnvesteerd vermogen.

Nettorentedekking is de winst vóór nettorente en belastingen gedeeld door de nettorente.

Samengevoegde winst per aandeel is de nettowinst toekomend aan de houders van het gewone kapitaal, gedeeld door het gemiddelde aantal eenheden van gewone aandelen die het samengevoegde gewone aandelenkapitaal van NV en PLC vertegenwoordigen, verminderd met door bepaalde trusts gehouden aandelen.

De **nettokaspositie** aan het einde van het jaar bedroeg *f* 12 735 miljoen, meer dan *f* 2 100 miljoen hoger dan eind 1997. Als wordt aangenomen dat het voorgestelde speciale dividend geheel in contanten was uitgekeerd aan het begin van 1998, zou de kaspositie een **nettoschuld** van *f* 4 miljard bedragen met een gearing van ongeveer 25% en een nettorentedekking van 31 keer.

### Financiering en liquiditeit

Unilevers aanhoudende financiële kracht geeft het bedrijf de mogelijkheid om in de belangrijkste kapitaalmarkten in de wereld te lenen tegen de laagste kosten waartegen aan ondernemingen wordt geleend. Vanwege de nettokaspositie gedurende 1998 werden in zeer beperkte mate externe fondsen aangetrokken. Ondanks een speciaal dividend van *f* 16 miljard behouden we de flexibiliteit om onze toekomstige groei inclusief grote acquisities te financieren. Het speciale dividend zal leiden tot lagere kapitaalkosten en een efficiëntere financiële structuur, waardoor aandeelhouderswaarde wordt gecreëerd. Na uitkering van het speciale dividend blijven de balansverhoudingen zeer goed.

Het blijft het beleid van de Groep werkmaatschappijen te financieren door die combinatie van eigen vermogen, bankleningen en leningen van moeder- en groepsfinancieringsmaatschappijen die voor een bepaald land of bedrijf het meest geschikt is.

Langlopende leningen daalden in 1998 met *f* 743 miljoen, omdat leningen met een totaalbedrag van *f* 517 miljoen die eind 1999 aflopen, zijn opgenomen onder kortlopende leningen; er waren geen belangrijke nieuwe leningen. De aflossingen zijn gespreid over een periode van zeven jaar tot 2005. Het deel van de langlopende leningen dat binnen vijf jaar vervalt, nam in 1998 marginaal af tot 60%, vergeleken met 63% eind 1997.

Voor kortlopende financiering geeft Unilever onder andere commercial-paper uit in de Verenigde Staten en Europa. Werkmaatschappijen maken ook gebruik van lokale bankleningen om in hun financieringsbehoeften op de korte termijn te voorzien. Aan het einde van 1998 bedroegen de kortlopende leningen *f* 5 123 miljoen, *f* 1 984 miljoen hoger dan eind 1997.

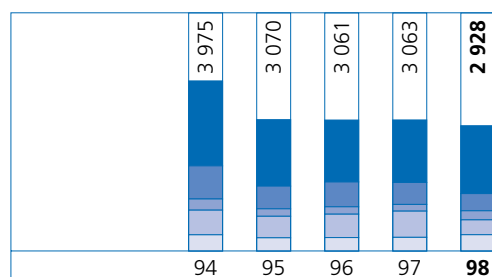
Meer dan eenderde van alle door Unilever aangegane leningen is in US dollars. De overige leningen zijn aangegaan in een groot aantal andere valuta's, waaronder gulden, Italiaanse lire en Franse franken.

Liquide middelen en effecten bedroegen einde 1998 in totaal *f* 22 881 miljoen (1997: *f* 19 530 miljoen). De moeder- en groepsfinancieringsmaatschappijen zijn direct verantwoordelijk voor het investeren van meer dan 80% van de middelen. De middelen zijn voornamelijk belegd in kortetermijnbankdeposito's en courante effecten met een hoge rating. Ongeveer 80% van deze middelen wordt aangehouden in gulden (39%), Engelse ponden (19%) en US dollars (22%).

### Financieel beleid en risicoafdekking

De treasury-functie van de Groep wordt uitgeoefend zonder eigen winstdoelstelling, op basis van een financieel beleid en plannen die zijn goedgekeurd door de raden van bestuur. Zij dient om de bedrijfsactiviteiten te ondersteunen door effectieve beheersing van financiële risico's, aantrekking van financiële middelen tegen zo laag mogelijke kosten en veilige belegging van liquide middelen. Alle belangrijke financiële activiteiten vinden plaats op basis van richtlijnen, zijn onderworpen aan risicolimieten en een systeem van bevoegdheden waarover uitvoerig onafhankelijk wordt gerapporteerd. De activiteiten worden zorgvuldig getoetst, waarbij een objectieve beoordeling plaatsvindt door de interne accountantsdienst.

### Investerings in vaste activa *f* miljoen



	94	95	96	97	98
■ Europa	1 985	1 553	1 447	1 460	<b>1 586</b>
■ Noord-Amerika	774	531	581	514	<b>402</b>
■ Afrika en Midden-Oosten	261	174	172	157	<b>212</b>
■ Azië en Pacific	576	503	547	612	<b>347</b>
■ Latijns-Amerika	379	309	314	320	<b>381</b>
	94	95	96	97	<b>98</b>

Het rentebeleid van Unilever is erop gericht het effect van fluctuaties te beperken en de rentelasten zo laag mogelijk te houden. De rentetarieven van een deel van de beleggingen en leningen zijn vast voor perioden van ten hoogste respectievelijk vijf en tien jaar. Dit wordt, voor een deel, gerealiseerd door het langlopende karakter van de onderliggende waarde en, voor een deel, door het gebruik van eenvoudige financiële derivaten.

Op basis van het valutabeleid van de Groep wordt het risico in het algemeen afgedekt, voornamelijk door gebruik te maken van valutatermijncontracten. Binnen algemeen geldende limieten is enige flexibiliteit toegestaan.

Activa met een boekwaarde in vreemde valuta's worden in belangrijke mate gefinancierd door leningen in dezelfde valuta's. Tengevolge hiervan werd ongeveer 61% (1997: 55%) van Unilevers totale eigen vermogen tegen het einde van 1998 aangehouden in de valuta's van de beide moedermaatschappijen. Van de netto-inkomsten van Unilever werd in 1998 ongeveer 17% gegenereerd in guldens, 25% in ponden sterling, 24% in dollars en ongeveer 16% in valuta's gerelateerd aan de gulden.

### Management van marktrisico's

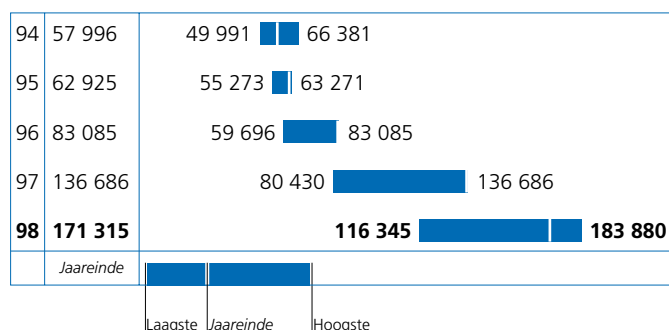
De Groep heeft te maken met verschillende marktrisico's, waaronder de effecten van wisselkoersveranderingen van vreemde valuta's, van rentetarieven en van kredietrisico's. In de normale bedrijfsvoering staat de Groep ook bloot aan niet-financiële en niet-kwantificeerbare risico's, zoals onder meer het landenrisico en kredietrisico.

Kredietrisico's worden geminimaliseerd door zaken te doen met een beperkte groep van financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid, door te werken binnen overeengekomen limieten voor elk van die instellingen en door de looptijd van beleggingen te beperken. De kredietwaardigheid van deze instellingen wordt regelmatig getoetst en wij hebben geen belangrijke concentratie van kredietrisico bij afzonderlijke instellingen.

De Groep maakt gebruik van renteswaps, futures en valutatermijncontracten voor het management van primaire marktposities die ontstaan door onderliggende activa, verplichtingen en verwachte transacties. De Groep gebruikt deze instrumenten om risico's te verminderen door, in essentie, een compenserende marktpositie aan te gaan.

Nadere informatie over derivaten en valutarisico's alsmede overige bijzonderheden over financiële instrumenten worden gegeven op bladzijde 27 van de afzonderlijke uitgave Unilever Jaarrekening 1998 en in het jaarlijkse verslag aan de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten, Form 20-F.

### Samengevoegde beurskapitalisatie f miljoen



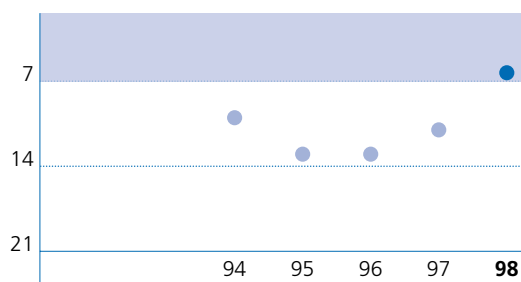
## Total Shareholder Return

Total Shareholder Return (TSR) is een concept dat wordt gebruikt om de resultaten van aandelen van verschillende bedrijven over een periode met elkaar te vergelijken. TSR combineert stijging van de aandelenkoers en betaalde dividenden om zo te komen tot een totaalrendement voor de aandeelhouders. Het behaalde rendement in absolute termen zal variëren met de aandelenmarkten, maar de relatieve positie is een weergave van de marktvisie op de totale financiële prestatie.

Unilever heeft zich als TSR-doel gesteld te behoren bij de top-derde van een referentiegroep van 20 internationale bedrijven in consumentenproducten. Deze groep geeft als geheel een redelijke afspiegeling van de categorieën en regio's waarin Unilever actief is. We zijn tevreden dat Unilever in 1998 haar TSR-doelstelling heeft bereikt.

Unilever berekent TSR op basis van een driejaarlijks voortschrijdend gemiddelde. Deze periode is kort genoeg om veranderingen in de positie tijdig aan te geven en lang genoeg om kortetermijnverstoringen te elimineren. Het rendement wordt uitgedrukt in US dollars en de aandelenkoers in US dollars is gebaseerd op de noteringen van NV en PLC. We hebben US dollars gekozen om de vergelijking met de bedrijven in onze referentiegroep te vergemakkelijken.

### Unilevers relatieve positie in de referentiegroep



De referentiegroep, inclusief Unilever, omvat 21 bedrijven

## Organisatie

### Topmanagementstructuur

De hoogste functionarissen van Unilever zijn de voorzitters van NV en PLC, respectievelijk Morris Tabaksblat en Niall FitzGerald. Zij leiden samen het Executive Committee, het hoogste besluitvormende orgaan van Unilever. Het Executive Committee, dat gewoonlijk uit zeven leden bestaat, is verantwoordelijk voor de totale resultaten van het bedrijf en voor het ontwikkelen van Unilevers wereldwijde strategie.

Naast de voorzitters bestaat het Executive Committee uit de financieel directeur, de directeur personeel, de directeur strategie & technologie en de categoriedirecteuren voor voedingsmiddelen en huishoudelijke en persoonlijke verzorging. Het Executive Committee wordt ondersteund door de Senior Corporate Officers en andere topfunctionarissen in het Corporate Centre van Unilever in Londen en Rotterdam.

Het Executive Committee en de 12 Business Group Presidents vormen samen de Executive Council. De Executive Council komt viermaal per jaar bijeen onder leiding van de beide voorzitters.

### Bedrijfsstructuur

Unilever is georganiseerd op zowel product- als geografische basis en rapporteert haar interne resultaten op dezelfde basis.

Ten aanzien van producten zijn de categoriedirecteuren verantwoordelijk voor het ontwikkelen van categoriestrategieën binnen het kader van de algehele ondernemingsstrategie. Ook werken zij nauw samen met de Business Groups om regionale strategieën te ontwikkelen. Zij zijn verantwoordelijk voor het aansturen van research- en ontwikkelingsactiviteiten en het netwerk van innovatiecentra, alsmede voor het daaraan toewijzen van middelen.

Op geografische basis zijn Unilevers activiteiten regionaal georganiseerd in 12 Business Groups, met uitzondering van DiverseyLever – een wereldwijd georganiseerde groep van bedrijven op het gebied van industriële reiniging en hygiëne. Aangezien Europa en Noord-Amerika te groot zijn om als afzonderlijke groepen te organiseren, zijn deze regio's onderverdeeld in productcategorieën. Binnen de Business Groups opereren de afzonderlijke werkmaatschappijen in hun nationale markten; zij vormen de belangrijkste bouwstenen van de Unilever-groep. De president van iedere Business Group is verantwoordelijk voor de werkmaatschappijen binnen zijn groep.

### Juridische structuur

De Unilever-groep is in 1930 ontstaan door de fusie van de Margarine Unie en Lever Brothers. Nu zijn Unilever N.V. en Unilever PLC de twee moedermaatschappijen van een groep bedrijven in consumentenartikelen die tot de grootste ter wereld behoort.

Hoewel zij afzonderlijke rechtspersonen zijn, treden NV en PLC zoveel mogelijk op als één onderneming. Hun raden van bestuur bestaan uit dezelfde personen en zij zijn verbonden door een aantal overeenkomsten, waardoor alle aandeelhouders, van zowel NV als PLC, delen in het resultaat van geheel Unilever. Van bijzonder belang daarbij is de egalisatie-overeenkomst, die de rechten regelt van de twee groepen aandeelhouders ten opzichte van elkaar.

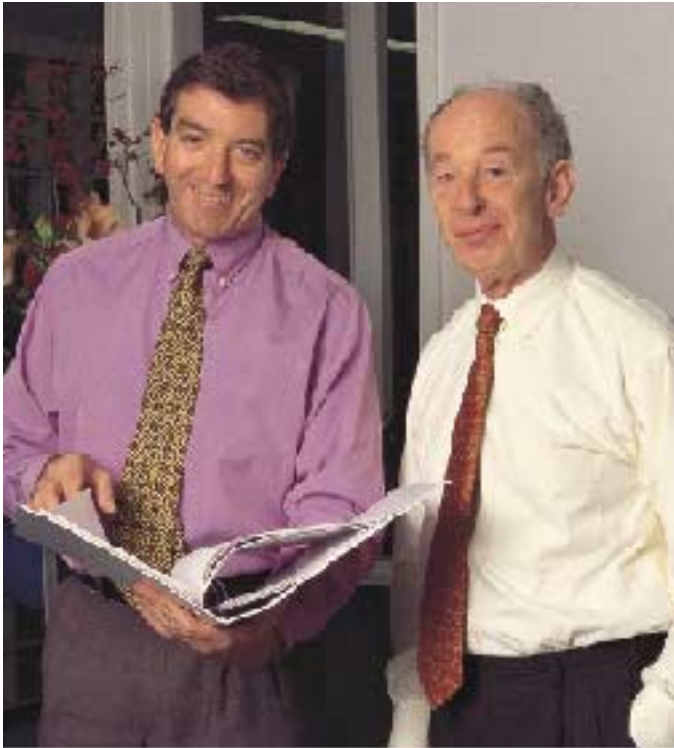
NV en PLC zijn houdster- en dienstverlenende maatschappijen. Unilevers activiteiten worden verricht door hun groepsmaatschappijen in de gehele wereld. De houdstermaatschappijen zijn overeengekomen op alle terreinen samen te werken, alle daarvoor relevante informatie uit te wisselen en te waarborgen dat alle groepsmaatschappijen dienovereenkomstig handelen. In de meeste gevallen worden de aandelen in de groepsmaatschappijen, middelijk of direct, gehouden door hetzij NV, hetzij PLC.

Nadere gegevens over deze overeenkomsten zijn opgenomen op pagina 2 van de afzonderlijke uitgave Unilever Jaarrekening 1998. Hierin wordt een verklaring gegeven voor het feit dat NV en PLC en hun groepsmaatschappijen voor consolidatiedoeleinden één groep vormen.

Juridische structuur van de Groep



## Executive Committee van de raden van bestuur



Niall FitzGerald

Morris Tabaksblat



1



2

1 van links naar rechts  
Clive Butler  
Jan Peelen  
Hans Eggerstedt

2 van links naar rechts  
Antony Burgmans  
Alexander Kemner  
Rudy Markham

### Niall FitzGerald \* (53)

#### Voorzitter Unilever PLC

Voorzitter Unilever PLC en vice-voorzitter Unilever N.V. sinds 1996. Indiensttreding 1967. Benoemd tot lid raden van bestuur 1987. Eerdere functies o.a. financieel directeur 87/89; coördinator eetbare vetten en zuivelproducten 89/90; lid Foods Executive 89/91; coördinator wasmiddelen 91/95; lid Special Committee 1996. Non-executive director van Prudential Corporation plc en Bank of Ireland.

### Morris Tabaksblat \* (61)

#### Voorzitter Unilever N.V.

Voorzitter Unilever N.V. en vice-voorzitter Unilever PLC sinds 1994. Indiensttreding 1964. Benoemd tot lid raden van bestuur 1984. Treedt af in 1999. Eerdere functies o.a. coördinator toiletartikelen 84/87; voorzitter Chesebrough-Pond's 87/88; regionaal directeur Noord-Amerika 88/89; voorzitter Foods Executive 89/92; lid Special Committee 92/96. Lid raad van commissarissen Aegon N.V., TNT Post Groep N.V., Elsevier N.V. en VEBA AG.

### Antony Burgmans \* (52)

#### Vice-voorzitter Unilever N.V.

Vice-voorzitter Unilever N.V. sinds 1998. Indiensttreding 1972. Benoemd tot lid raden van bestuur 1991. Eerdere functies o.a. coördinator toiletartikelen 91/94; verantwoordelijk voor voedingsmiddelen Zuid-Europa 94/96; Business Group President ijs en diepvriesproducten – Europa en voorzitter Unilever Europe Committee 96/98. Lid raad van commissarissen N.V. Koninklijke Bijenkorf Beheer en ABN AMRO Bank N.V.

### Clive Butler \* (52)

#### Categoriedirecteur huishoudelijke en persoonlijke verzorging

Categoriedirecteur huishoudelijke en persoonlijke verzorging sinds 1996. Indiensttreding 1970. Benoemd tot lid raden van bestuur 1992. Eerdere functies o.a. directeur concernontwikkeling 1992; directeur personeel 93/96. Non-executive director van Lloyds TSB Group plc.

### Hans Eggerstedt \* (60)

#### Financieel directeur

Financieel directeur sinds 1993. Indiensttreding 1965. Benoemd tot lid raden van bestuur 1985. Treedt af in 1999. Eerdere functies o.a. coördinator diepvriesproducten 85/90; directeur financiële administratie 90/92.

### Alexander Kemner \* (59)

#### Categoriedirecteur voedingsmiddelen

Categoriedirecteur voedingsmiddelen sinds 1996. Indiensttreding 1966. Benoemd tot lid raden van bestuur 1989. Eerdere functies o.a. coördinator voedingsmiddelen en dranken 89/90; lid Foods Executive 89/92; regionaal directeur Oost-Azië en Pacific 93/96.

### Rudy Markham \* (52)

#### Directeur strategie en technologie

Directeur strategie en technologie sinds 1998. Indiensttreding 1968. Benoemd tot lid raden van bestuur 1998. Eerdere functie: Business Group President Noordoost-Azië 96/98.

### Jan Peelen \* (59)

#### Directeur personeel

Directeur personeel sinds 1996. Indiensttreding 1966. Benoemd tot lid raden van bestuur 1987. Eerdere functies o.a. regionaal directeur Oost-Azië en Pacific 87/92; voorzitter Foods Executive 93/96.

\*lid raden van bestuur

## Business Group Presidents



### 3 van links naar rechts

Richard Goldstein  
John Sharpe  
Bruno Lemagne

### 4 van links naar rechts

André van Heemstra  
Robert Polet  
Manfred Stach

### 5 van links naar rechts

Robert Phillips  
Çetin Yüceuluğ  
Roy Brown

### 6 van links naar rechts

Jean Martin  
Charles Strauss  
Jeff Fraser

#### Roy Brown \* (52)

##### Voedingsmiddelen en dranken – Europa

Indiensttreding 1974. Benoemd tot lid raden van bestuur 1992. Benoemd tot Business Group President 1996. Voorzitter Unilever Europe Committee 1998. Eerdere functie: regionaal directeur Afrika en Midden-Oosten en Centraal- en Oost-Europa en verantwoordelijk voor de groep plantages en plantenveredeling. Non-executive director van GKN plc.

#### Robert Polet (43)

##### IJs en diepvriesproducten – Europa

Indiensttreding 1978. Benoemd tot Business Group President 1998. Eerdere functie: Executive Vice-President ijs en diepvriesproducten – Europa.

#### Richard Goldstein (57)

##### Voedingsmiddelen – Noord-Amerika

Indiensttreding 1975. Benoemd tot Business Group President 1996. Tevens president & CEO Unilever United States en voorzitter & CEO Unilever Canada Ltd.

#### John Sharpe (57)

##### Huishoudelijke en persoonlijke verzorging – Europa

Indiensttreding 1963. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: CEO Lever Europe.

#### Robert Phillips \* (60)

##### Huishoudelijke en persoonlijke verzorging – Noord-Amerika

Indiensttreding 1986 met Unilevers acquisitie van Chesebrough-Pond's. Benoemd tot lid raden van bestuur 1995. Benoemd tot Business Group President en voorzitter Unilever North America Committee 1996. Eerdere functie: coördinator toiletartikelen.

#### Çetin Yüceuluğ (53)

##### DiverseyLever

Indiensttreding 1973. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: CEO Lever Industrial International.

#### Manfred Stach (56)

##### Afrika

Indiensttreding 1970. Benoemd tot Business Group President 1998. Eerdere functie: voorzitter Union Deutsche Lebensmittelwerke GmbH en National Manager, Duitsland.

#### Jeff Fraser (55)

##### Centraal-Azië en Midden-Oosten

Indiensttreding 1967. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: operations member Latijns-Amerika en Centraal-Azië.

#### Jean Martin (54)

##### Centraal- en Oost-Europa

Indiensttreding 1968. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: CEO toiletartikelen – Europa.

#### Bruno Lemagne (52)

##### China

Indiensttreding 1972. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: voorzitter Unilever (China) Limited.

#### André van Heemstra (53)

##### Oost-Azië Pacific

Indiensttreding 1970. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: voorzitter Langnese-Iglo GmbH.

#### Charles Strauss (56)

##### Latijns-Amerika

Indiensttreding 1986 met Unilevers acquisitie van Ragú Foods. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: president & CEO Lever Brothers Company, New York.

\*lid raden van bestuur

## Adviserende leden van de raden van bestuur



**1 van links naar rechts**  
Lynda Chalker  
George Mitchell

**2 van links naar rechts**  
Oscar Fanjul  
Onno Ruding  
Claudio Gonzalez

**3 van links naar rechts**  
Frits Fentener van  
Vlissingen  
Derek Birkin

**4 van links naar rechts**  
Bertrand Collomb  
Patrick Wright

**5 van links naar rechts**  
Brian Hayes  
Hilmar Kopper

### Sir Derek Birkin TD (69)

Benoemd in 1993. Voorzitter Tunnel Holdings 75/82. Bestuurslid RTZ Corporation 82/96, CEO 85/91 en voorzitter 91/96. Bestuurslid Merchants Trust sinds 1986, Carlton Communications en Merck & Co. Inc. (VS) sinds 1992.

### Baroness Chalker of Wallasey (56)

Benoemd in 1998. Parlements lid voor Wallasey 74/92. Verheven tot life peer in 1992. Minister voor Afrika en het Gemeenebest 86/97 en voor Ontwikkelingssamenwerking in het Britse Ministerie van Buitenlandse Zaken en het Gemeenebest 89/97. Bestuurslid Freeplay Energy Ltd. (Zuid-Afrika) en Capital Shopping Centres Ltd. sinds 1997.

### Bertrand Collomb (56)

Benoemd in 1994. Franse overheid 66/75. Lafarge-groep sinds 1975. Voorzitter en CEO Lafarge sinds 1989. Lid van de Europese Ronde Tafel van Industriëlen. Voorzitter Institut de l'Entreprise. Bestuurslid Elf Aquitaine sinds 1994. Lid raad van commissarissen Allianz AG sinds 1998.

### Oscar Fanjul (49)

Benoemd in 1996. Secretaris-generaal en ondersecretaris Spaanse Ministerie van Industrie en Energie 83/85. Voorzitter Instituto Nacional de Hidrocarburos 85/95. Voorzitter en CEO Repsol 86/96 en honorair voorzitter sinds 1996. Lid van de International Advisory Boards van de Chubb Corporation en Marsh & McLennan. Bestuurslid van Ericsson S.A. sinds 1996, Tecnicas Reunidas S.A. en voorzitter Cofir S.A. sinds 1997.

### Frits Fentener van Vlissingen (65)

Benoemd in 1990. Lid raad van bestuur SHV Holdings 67/75 en voorzitter 75/84. Directeur Flint Holding N.V. sinds 1984. Lid raad van commissarissen van Amsterdam-Rotterdam Bank 74/91, ABN AMRO Bank N.V. sinds 1991 en van Akzo Nobel N.V. sinds 1984.

### Claudio X Gonzalez (64)

Benoemd in 1998. Speciaal adviseur van de President van Mexico 88/94. Voorzitter en CEO Kimberly-Clark de Mexico sinds 1973. Bestuurslid Kimberly-Clark Corp. sinds 1976, Kellogg Company sinds 1989 en General Electric Company (VS) sinds 1993.

### Sir Brian Hayes (69)

Benoemd in 1990. Treedt af in 1999. Secretaris-generaal van het Britse Ministerie van Landbouw, Visserij en Voedselvoorziening 79/83. Secretaris-generaal van het Britse Ministerie van Handel en Industrie 83/89. Bestuurslid Guardian Royal Exchange sinds 1989.

### Hilmar Kopper (63)

Benoemd in 1998. Bestuurslid Deutsche Bank 77/97, CEO 89/97 en voorzitter raad van commissarissen sinds 1997. Lid raad van commissarissen van Bayer AG sinds 1988, Akzo Nobel N.V. sinds 1990 en DaimlerChrysler AG (voorzitter) sinds 1998.

### Senator George J Mitchell (65)

Benoemd in 1998. Lid van de Senaat in de VS 80/95 en leider van de meerderheid in de Senaat 88/95. Partner in het advocatenkantoor Verner, Lipfert, Bernhard, McPherson and Hand sinds 1995. Voorzitter vredesinitiatief Noord-Ierland sinds 1995. Bestuurslid Walt Disney Company, Federal Express Corp., Xerox Corp. en UNUM Insurance Corp. sinds 1995 en van Staples, Inc. sinds 1998.

### Onno Ruding (59)

Benoemd in 1990. Lid raad van bestuur Amsterdam-Rotterdam Bank 81/82. Minister van Financiën in Nederland 82/89. Voorzitter Nederlands Christelijk Werkgeversverbond 90/92. Vice-voorzitter en bestuurslid Citibank sinds 1992.

### Lord Wright of Richmond GCMG (67)

Benoemd in 1991. Treedt af in 1999. Directeur-generaal van het Britse Ministerie van Buitenlandse Zaken en het Gemeenebest en hoofd van de diplomatieke dienst 86/91. Bestuurslid De La Rue sinds 1991 en BP Amoco. Voorzitter van het Royal Institute of International Affairs sinds 1995.

### Honorair adviserend lid The Rt Hon The Viscount Leverhulme KG TD (83)

Kleinzoon van William Lever, de oprichter van Lever Brothers. Werd bij zijn aftreden als adviserend lid van de raden van bestuur in 1985 voor het leven benoemd tot honorair adviserend lid van de raad van bestuur van PLC.



## Commissies van de raden van bestuur

Leden van de commissies van de raden van bestuur zijn:

### Auditcommissie:

Sir Brian Hayes (voorzitter)+  
Hilmar Kopper\*  
Claudio X Gonzalez  
Onno Ruding

### Commissie Externe Betrekkingen:

Lord Wright (voorzitter)+  
Lady Chalker\*  
Oscar Fanjul  
Senator George Mitchell

### Benoemingscommissie:

Frits Fentener van Vlissingen (voorzitter)  
Sir Derek Birkin  
Bertrand Collomb  
Niall FitzGerald  
Morris Tabaksblat+

### Remuneratiecommissie:

Frits Fentener van Vlissingen (voorzitter)  
Sir Derek Birkin  
Bertrand Collomb

+treedt af in de algemene vergaderingen van aandeelhouders 1999

\*voorzitter met ingang van de algemene vergaderingen van aandeelhouders 1999

## Senior Corporate Officers

### Jos Westerburgen

Secretaris en hoofd belastingafdeling

### Stephen Williams

Secretaris en algemeen juridisch adviseur

### Patrick Cescau+

Controller

### Hans Dosch\*

Hoofd Interne Accountantsdienst

### Jan Haars

Treasurer

### Michel Ogrizek

Corporate Relations

+wordt opgevolgd door Jeffrey Allgrove

\*wordt opgevolgd door James Duckworth vanaf 1 april 1999

## Corporate governance

### Leden van de raden van bestuur

Alle tien leden van Unilevers raden van bestuur zijn fulltime directeur en lid van de raad van bestuur van zowel NV als PLC. Naast hun specifieke bestuurstaken hebben zij als raden van bestuur van NV en PLC gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de onderneming als geheel.

De raden van bestuur hebben een aantal onderwerpen aangewezen ten aanzien waarvan de besluitvorming tot hun directe verantwoordelijkheid behoort. Alle andere zaken zijn gedelegeerd aan commissies. De raden van bestuur komen bijeen om de volgende concernaangelegenheden te bespreken:

- goedkeuren van de publicatie van kwartaalresultaten
- goedkeuren van het jaarverslag en de jaarrekening
- vaststellen van dividenden
- bijeenroepen van vergaderingen van aandeelhouders
- goedkeuren van de groepsstrategie
- autoriseren van belangrijke transacties

Vergaderingen van de raden van bestuur worden gehouden in Rotterdam en Londen en worden voorgezeten door de voorzitters van NV en PLC. De voorzitters worden bijgestaan door de beide secretarissen, die ervoor zorgen dat de raden van bestuur alle voor hun besprekingen benodigde informatie ontvangen, gewoonlijk een week voor iedere vergadering.

Alle leden van de raden van bestuur stellen zich ieder jaar opnieuw herkiesbaar. In het algemeen treden zij uiterlijk op 62-jarige leeftijd af.

### Adviserende leden van de raden van bestuur

Aangezien het begrip "non-executive director", zoals men dat kent in het Verenigd Koninkrijk, niet bestaat in het systeem van ondernemingsbestuur in Nederland, en de raad van commissarissen, zoals men die kent in Nederland, onbekend is in het Verenigd Koninkrijk, is het niet mogelijk commissarissen of non-executive directors te benoemen die in beide raden van bestuur zitting zouden kunnen nemen. Een krachtige en onafhankelijke inbreng is echter reeds lange tijd verzekerd door Unilevers adviserende leden van de raden van bestuur.

De adviserende leden van de raden van bestuur vormen daarom de belangrijkste externe inbreng in het bestuur van Unilever. Een van hun belangrijkste taken is de raden van bestuur ervan te verzekeren dat het ondernemingsbestuur van Unilever op adequate wijze plaatsvindt en zoveel mogelijk in overeenstemming is met "best practice".

Hoewel adviserende leden van de raden van bestuur formeel geen lid van de raden van bestuur zijn, is hun benoeming geregeld in de statuten van beide vennootschappen. De voorwaarden voor

hun benoeming, alsmede hun werkzaamheden en bevoegdheden, zijn vastgelegd in besluiten van de raden van bestuur. Bepaalde belangrijke commissies van de raden van bestuur bestaan volledig, of in meerderheid, uit adviserende leden van de raden van bestuur. Naast het bijwonen van hun commissievergaderingen, nemen zij deel aan kwartaalvergaderingen van de leden van de raden van bestuur, andere bijeenkomsten van de leden van de raden van bestuur en het Executive Committee en aan andere vergaderingen met de voorzitters. Daarnaast kunnen de adviserende leden van de raden van bestuur als zelfstandig orgaan naar eigen goeddunken vergaderingen beleggen en daarbij een seniorlid als woordvoerder benoemen.

Adviserende leden van de raden van bestuur van Unilever worden gekozen op grond van hun brede ervaring, internationale oriëntatie en onafhankelijkheid. Zij worden voor een periode van meestal drie jaar benoemd bij besluit van de raden van bestuur. Zij worden gewoonlijk voor ten hoogste drie opeenvolgende perioden benoemd en treden af op 70-jarige leeftijd.

Hun beloning wordt vastgesteld door de raden van bestuur. Alle benoemingen en herbenoemingen zijn gebaseerd op adviezen van de Benoemingscommissie.

### Commissies van de raden van bestuur

De leden van de raden van bestuur hebben de volgende commissies ingesteld:

a) het Executive Committee, dat wordt gevormd door de voorzitters van de twee moedermaatschappijen en gewoonlijk vijf andere leden. De verantwoordelijkheden van het Executive Committee omvatten het stellen van prioriteiten en het toewijzen van middelen, het vaststellen van de concerndoelstellingen, het overeenkomen van strategieën en plannen met de Business Groups en het toezien op de uitvoering daarvan, het identificeren en benutten van schaalvoordelen, het onderhouden van externe relaties op concernniveau en het ontwikkelen van toekomstig topmanagement. Het Executive Committee komt formeel eenmaal per twee of drie weken bijeen en wordt beurtelings voorgezeten door de voorzitters van NV en PLC. Daarnaast worden bijeenkomsten gehouden met bepaalde Business Groups en afdelingen van het Corporate Centre. Het secretariaat van het Executive Committee zorgt ervoor dat het Committee de informatie ontvangt die zij nodig heeft.

b) een Auditcommissie, gewoonlijk bestaande uit drie adviserende leden van de raden van bestuur. Deze commissie beoordeelt de financiële verslaggeving vóór bekendmaking en ziet toe op de financiële rapportage en controleprocedures. De commissie komt ten minste tweemaal per jaar bijeen. Zowel het hoofd van Unilevers interne accountantsdienst als de externe accountants nemen deel aan de vergaderingen van de commissie en kunnen rechtstreeks overleg plegen met de voorzitter van de commissie. Het hoofd van de interne accountantsdienst zorgt ervoor dat de commissie de informatie ontvangt die zij nodig heeft.

c) een Commissie Externe Betrekkingen, die gewoonlijk uit drie adviserende leden van de raden van bestuur bestaat. Deze commissie adviseert over voor de onderneming belangrijke externe kwesties, waaronder kwesties betreffende maatschappelijke verantwoordelijkheid, en houdt zich bezig met Unilevers strategie op het gebied van externe betrekkingen. De commissie vergadert gewoonlijk viermaal per jaar. Het hoofd van de afdeling Corporate Relations zorgt ervoor dat de commissie de informatie ontvangt die zij nodig heeft.

d) een Benoemingscommissie, bestaande uit drie adviserende leden van de raden van bestuur en de voorzitters van NV en PLC. Deze commissie beveelt bij de raden van bestuur kandidaten aan voor de functies van lid van de raden van bestuur, adviserend lid van de raden van bestuur en lid van het Executive Committee. De commissie komt ten minste eenmaal per jaar bijeen. De beide secretarissen van Unilever zorgen ervoor dat de commissie de informatie ontvangt die zij nodig heeft.

e) een Remuneratiecommissie, die gewoonlijk bestaat uit drie adviserende leden van de raden van bestuur. Deze commissie houdt toezicht op Unilevers raamwerk voor de remuneratie van topmanagers en is verantwoordelijk voor het Executive Share Option Scheme. De commissie bepaalt het specifieke remuneratiepakket voor elk van de leden van de raden van bestuur. De commissie vergadert ten minste tweemaal per jaar. Het hoofd van de afdeling Private Administration zorgt ervoor dat de commissie de informatie ontvangt die zij nodig heeft.

f) indien nodig, commissies voor routinezaken, bestaande uit twee leden van de raden van bestuur en bepaalde topfunctionarissen. De beide secretarissen van Unilever zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning van deze commissies, die bepaalde aangelegenheden regelen waarvoor zij van de raden van bestuur of het Executive Committee mandaat hebben gekregen.

Alle commissies worden ingesteld bij besluit van de raden van bestuur, dat hun taken nauwkeurig omschrijft. Zij brengen regelmatig verslag uit en zijn verantwoording verschuldigd aan de raden van bestuur van NV en PLC.

### Betrekkingen met aandeelhouders

Unilever meent dat het belangrijk is om enerzijds de ontwikkelingen in de onderneming en haar financiële resultaten toe te lichten aan aandeelhouders en anderzijds inzicht te hebben in de doelstellingen van investeerders. Binnen het Executive Committee ligt de verantwoordelijkheid voor betrekkingen met investeerders primair bij de financieel directeur; ook de voorzitters zijn hierbij actief betrokken. Zij worden ondersteund door een afdeling Investor Relations die op verschillende plaatsen, voornamelijk in Europa en Noord-Amerika, presentaties voor analisten en institutionele beleggers organiseert.

Zowel NV als PLC communiceren met hun aandeelhouders door middel van de jaarlijkse algemene vergaderingen van

aandeelhouders. De beide voorzitters geven een volledig verslag van de gang van zaken in het afgelopen jaar en bespreken actuele onderwerpen. Een samenvatting van hun toespraak wordt gepubliceerd op de Unilever website en bekendgemaakt aan beurzen en media. Exemplaren zijn op verzoek kosteloos verkrijgbaar.

Zowel in de communicatie omtrent de algemene vergaderingen van aandeelhouders als tijdens de bijeenkomsten zelf, nodigen de voorzitters van Unilever de aandeelhouders uit deel te nemen en vragen te stellen. De rondvraag is reeds lang een belangrijk onderdeel van de vergaderingen in zowel Nederland als het Verenigd Koninkrijk. Unilever zet zich in om effectievere manieren te vinden voor de communicatie met aandeelhouders, met name in Nederland, waar haar aandelen bijna alle aan toonder luiden.

#### **Verslag aan aandeelhouders**

Verklaringen betreffende de verantwoordelijkheden van de leden van de raden van bestuur staan op bladzijde 4 van de afzonderlijke uitgave Unilever Jaarrekening 1998. Deze verklaringen hebben betrekking op Jaarrekeningen, Continuïteit van de Onderneming en Interne Controle. Het verslag over de remuneratie en belangen van leden van de raden van bestuur is opgenomen op de bladzijden 29 tot 37 van de Unilever Jaarrekening 1998. Deze jaarrekening bevat op bladzijde 5 tevens een verklaring over Corporate governance.

De verantwoordelijkheid van de accountants met betrekking tot deze zaken is opgenomen op bladzijde 6 van de Unilever Jaarrekening 1998.

#### **Wijzigingen in de raden van bestuur**

De heren Morris Tabaksblat en Hans Eggerstedt zullen in mei 1999 aftreden. Hun collega's willen graag hun waardering uitspreken voor hun aanzienlijke bijdrage aan Unilever gedurende hun lange en eervolle loopbaan. De heer Morris Tabaksblat is bijna 35 jaar in dienst van Unilever geweest, waarvan 15 jaar als lid van de raden van bestuur. Gedurende zijn vijf jaar als voorzitter heeft hij leiding gegeven aan de invoering van de huidige concernstrategie, de nieuwe organisatiestructuur en de verbetering in de resultaten van Unilever. De heer Hans Eggerstedt heeft 34 jaar voor Unilever gewerkt, waarvan 14 jaar als lid van de raden van bestuur. De laatste zes jaar is hij als financieel directeur de voornaamste vertegenwoordiger van het bedrijf geweest in de financiële wereld.

Alle leden van de raden van bestuur zullen ingevolge de statuten van NV en PLC aftreden in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders op 4 mei 1999 en stellen zich, met uitzondering van de heren Morris Tabaksblat en Hans Eggerstedt, herkiesbaar.

Zoals reeds bekendgemaakt, zal de heer Antony Burgmans, momenteel vice-voorzitter van NV, de heer Morris Tabaksblat opvolgen als voorzitter van NV en vice-voorzitter van PLC en zal de heer Patrick Cescau, momenteel Controller, worden

voorgedragen voor benoeming tot lid van de raden van bestuur. Hij zal de heer Hans Eggerstedt opvolgen als financieel directeur en lid van het Executive Committee.

De heer Antony Burgmans werd in 1998 vice-voorzitter van NV en was voorheen Business Group President ijs en diepvriesproducten – Europa en voorzitter Unilever Europe Committee.

De heer Patrick Cescau is 50 en is in 1973 in dienst getreden van Unilever. Hij werd in 1998 Controller. Zijn eerdere functies waren onder andere voorzitter P.T. Unilever Indonesia en President van Lipton, Unilevers samengevoegde voedingsmiddelenbedrijven in de Verenigde Staten.

De heer Rudy Markham werd tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 1998 gekozen tot lid van de raden van bestuur en werd strategie- en technologiedirecteur en lid van het Executive Committee. Tijdens die vergaderingen trad Dr Iain Anderson af als lid van de raden van bestuur.

#### **Wijzigingen in de adviserende leden van de raden van bestuur**

De heren Sir Brian Hayes en Lord Wright of Richmond zullen tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 1999 aftreden als adviserende leden van de raden van bestuur. De leden van de raden van bestuur zijn hen erkentelijk voor hun aanzienlijke bijdrage gedurende de afgelopen negen, respectievelijk zeven jaar met name voor hun voorzitterschap van de Auditcommissie en de commissie Externe Betrekkingen.

De heren Claudio X Gonzalez en Senator George J Mitchell zijn in 1998 benoemd als adviserende leden van de raden van bestuur tot aan de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in respectievelijk 2001 en 2002. De raden van bestuur hebben besloten de heren Oscar Fanjul, Frits Fentener van Vlissingen en Dr Onno Ruding te herbenoemen als adviserende leden van de raden van bestuur, eveneens tot de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2002.

De heren James W Kinnear en Karl Otto Pöhl traden af als adviserende leden van de raden van bestuur tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 1998.

#### **JWB Westerburgen**

##### **SG Williams**

Secretarissen van Unilever

8 maart 1999

## Verkorte jaarrekening

### Inleiding

Deze publicatie en de afzonderlijke uitgave Unilever Jaarrekening 1998 bevatten tezamen het jaarverslag en de jaarrekening van NV en die van PLC over 1998 met bedragen in guldens respectievelijk ponden sterling. De hiernavolgende verkorte jaarrekening is een samenvatting van de in de Unilever Jaarrekening 1998 opgenomen geconsolideerde jaarrekening van de Unilever-groep. Daarin zijn tevens de overige wettelijk vereiste gegevens alsmede enige aanvullende financiële informatie opgenomen.

Voor een gedetailleerd inzicht in de resultaten van de Groep en de grootte en samenstelling van het vermogen van NV, PLC en de Groep wordt verwezen naar de publicatie Unilever Jaarrekening 1998. Zie bladzijde 63 en 64 voor details.

De accountants hebben een goedkeurende accountantsverklaring afgegeven bij de volledige jaarrekening. Volgens de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk moeten de accountants in hun verklaring melding maken van eventuele gebreken in de administratievoering of van het niet ontvangen van gevraagde informatie en toelichting. Hun verklaring bij de volledige jaarrekening bevat geen melding terzake.

De hiernavolgende samenvatting van de financiële gegevens dient te worden gelezen in combinatie met het eerder in deze publicatie opgenomen jaarverslag van de raden van bestuur. Dat jaarverslag maakt, voorzover van toepassing, melding van belangrijke toekomstige ontwikkelingen en gebeurtenissen na balansdatum.

### Dividenden

De raden van bestuur hebben besloten aan de op 4 mei 1999 te houden algemene vergaderingen van aandeelhouders de in onderstaand overzicht vermelde normale slotdividenden en speciaal dividend op gewone aandelen over 1998 voor te stellen. De dividenden zullen worden betaald overeenkomstig het tijdschema op bladzijde 62.

<b>NV</b>	<b>1998</b>	1997
Per gewoon aandeel van <i>f</i> 1		
Interimdividend	<b><i>f</i> 0,81</b>	<i>f</i> 0,74
Normaal slotdividend	<b><i>f</i> 1,70</b>	<i>f</i> 1,49
Totaal normaal	<b><i>f</i> 2,51</b>	<i>f</i> 2,23
Speciaal dividend	<b><i>f</i> 14,50</b>	–

<b>PLC</b>	<b>1998</b>	1997
Per gewoon aandeel van 1,25p		
Interimdividend	<b>2,95p</b>	2,80p
Normaal slotdividend	<b>7,75p</b>	5,62p
Totaal normaal	<b>10,70p</b>	8,42p
Speciaal dividend	<b>66,13p</b>	–

Voor de toepassing van de equalisatie-overeenkomst dient de door PLC over dividenden betaalde Advance Corporation Tax (ACT) als deel van het dividend te worden beschouwd. Het door PLC uitbetaalde interimdividend 1998 is berekend naar het toen geldende tarief van de ACT (twintig/tachtigste). ACT is afgeschaft met ingang van 6 april 1999. Het normale slotdividend en het speciale dividend van PLC zijn daarom berekend zonder rekening te houden met ACT.

### Mededeling van de accountants

Deze mededeling is gericht aan de aandeelhouders van Unilever N.V. en Unilever PLC.

Wij hebben de verkorte jaarrekening, opgenomen op de bladzijden 58 tot en met 61, gecontroleerd.

De verkorte jaarrekening is de verantwoordelijkheid van de leden van de raden van bestuur. Het is onze verantwoordelijkheid om aan u te rapporteren of de verkorte jaarrekening in overeenstemming is met de volledige jaarrekening en het jaarverslag van de leden van de raden van bestuur.

We hebben onze werkzaamheden uitgevoerd in overeenstemming met de richtlijnen voor controle van de verkorte jaarrekening zoals aanbevolen door de Auditing Practices Board in het Verenigd Koninkrijk.

Naar ons oordeel is de verkorte jaarrekening van de Unilever-groep, opgenomen op de bladzijden 58 tot en met 61, in overeenstemming met de volledige jaarrekening en het jaarverslag van de raden van bestuur over het jaar 1998, en voldoet deze aan de voorschriften van artikel 251 van de Companies Act 1985 in het Verenigd Koninkrijk en de daaraan gerelateerde bepalingen.

#### **PricewaterhouseCoopers N.V.**

Registeraccountants  
Rotterdam

Accountants Unilever N.V.  
8 maart 1999

#### **PricewaterhouseCoopers**

Chartered Accountants  
and Registered Auditors  
Londen

Accountants Unilever PLC

### Toegepaste grondslagen

De jaarrekening is opgesteld tegen actuele wisselkoersen (zie bladzijde 46).

De jaarrekening is op alle wezenlijke punten opgesteld met inachtneming van de in Nederland en het Verenigd Koninkrijk geldende grondslagen en voorschriften.

Op grond van de Nederlandse wet wordt een volledige voorziening getroffen voor latente belastingen, hetgeen niet in overeenstemming is met de in het Verenigd Koninkrijk geldende voorschriften.

Door werknemerstruists en dochtermaatschappijen gehouden aandelen NV en PLC ter dekking van optierechten zijn in mindering gebracht op het eigen vermogen zoals vereist door de Nederlandse wet, terwijl volgens een in het Verenigd Koninkrijk geldend voorschrift voor de jaarrekening, UITF Abstract 13, deze aandelen onder Vaste activa geclassificeerd zouden worden.

Als gevolg van het toepassen van de UK Financial Reporting Standard 14 met betrekking tot winst per aandeel zijn dividenden betaald op intern gehouden aandelen ter dekking van optierechten niet in de resultaten en dividenden van het jaar opgenomen. De cijfers voor 1997 zijn overeenkomstig aangepast.

### Cijfers in euro

De cijfers in euro op de bladzijden 60 en 61 zijn afgeleid van de geconsolideerde resultaten van de Unilever-groep in guldens. Hiervoor is de officiële vaste koers gebruikt van €1=f 2,20371. Deze omrekening is enkel gedaan voor het gemak van de gebruiker en vormt geen onderdeel van de door de accountants gecontroleerde jaarrekening van de Unilever-groep.

Unilevers accountants Coopers & Lybrand zijn op 1 juli 1998 gefuseerd met Price Waterhouse. Coopers & Lybrand N.V. heeft hierna haar naam veranderd in PricewaterhouseCoopers N.V. en bleef onder haar nieuwe naam de accountant van NV. Coopers & Lybrand hebben de opdracht tot controle van de jaarrekening teruggegeven en de raden van bestuur hebben de nieuwe firma, PricewaterhouseCoopers, benoemd tot accountants van PLC. De accountantsverklaring is daarom getekend door PricewaterhouseCoopers N.V. en door PricewaterhouseCoopers.

## Samenvatting van de geconsolideerde jaarrekening

Unilever-groep

**Winst- en verliesrekening** over het jaar geëindigd 31 december

	f miljoen		€ miljoen
	1998	1997	1998
<b>Netto-omzet</b>	<b>89 112</b>	94 597	40 437
Voortgezette activiteiten	<b>88 675</b>	90 600	40 239
Verwervingen	<b>437</b>	–	198
Beëindigde activiteiten	–	3 997	–
Bedrijfskosten	<b>(79 394)</b>	(87 034)	(36 027)
<b>Bedrijfswinst</b>	<b>9 718</b>	7 563	4 410
Voortgezette activiteiten	<b>9 695</b>	7 049	4 399
Verwervingen	<b>23</b>	–	11
Beëindigde activiteiten	–	514	–
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten – voortgezette activiteiten	<b>9 442</b>	8 849	4 285
Winst op verkoop van chemische bedrijven	–	8 482	–
Verlies op afstoting van vaste activa in voortgezette activiteiten	–	(484)	–
Inkomsten uit financiële vaste activa	<b>82</b>	85	37
Rente	<b>344</b>	(230)	156
<b>Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>	<b>10 144</b>	15 416	4 603
Belastingen	<b>(3 338)</b>	(4 185)	(1 515)
<b>Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen</b>	<b>6 806</b>	11 231	3 088
Aandeel van derden in de winst	<b>(318)</b>	(308)	(144)
<b>Nettowinst</b>	<b>6 488</b>	10 923	2 944
waarvan: <b>NV</b>	<b>3 655</b>	7 649	1 658
<b>PLC</b>	<b>2 833</b>	3 274	1 286
Dividenden	<b>(2 742)</b>	(2 292)	(1 244)
Speciaal dividend	<b>(16 374)</b>	–	(7 430)
<b>In het bedrijf te behouden winst</b>	<b>(12 628)</b>	8 631	(5 730)
<b>Samengevoegde winst per aandeel</b>			
In guldens per gewoon aandeel van f 1	<b>5,80</b>	9,78	2,63
In pence per gewoon aandeel van 1,25p	<b>26,45</b>	44,74	12,00
Op een "fully diluted" basis zouden de bedragen zijn:			
In guldens per gewoon aandeel van f 1	<b>5,66</b>	9,55	2,57
In pence per gewoon aandeel van 1,25p	<b>25,80</b>	43,68	11,71

### Raden van bestuur

De leden van de raden van bestuur van Unilever in 1998 zijn vermeld op de bladzijden 52, 53 en 57. Hun totale bezoldiging over het jaar geëindigd 31 december 1998 bedroeg f 26,0 miljoen (1997: f 26,0 miljoen). De totale winst op de uitoefening van aandelenopties was f 8,0 miljoen (1997: f 15,8 miljoen). Alle leden van de raden van bestuur nemen deel in pensioenregelingen die gebaseerd zijn op (eind)salarisregelingen.

Unilever-groep

**Balans** per 31 december

	f miljoen		€ miljoen
	1998	1997	1998
<b>Vaste activa</b>	<b>18 995</b>	20 375	8 620
<b>Vlottende activa</b>			
Voorraden	10 461	10 378	4 747
Vorderingen (ten hoogste één jaar)	11 297	11 516	5 126
Vorderingen (meer dan één jaar)	3 552	3 836	1 612
Liquide middelen en effecten	22 881	19 530	10 383
	<b>48 191</b>	45 260	21 868
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)</b>			
Leningen	(5 123)	(3 139)	(2 325)
Handels- en overige crediteuren	(34 491)	(18 542)	(15 651)
<b>Vlottende activa na aftrek van kortlopende schulden</b>	<b>8 577</b>	23 579	3 892
<b>Totaal der activa na aftrek van kortlopende schulden</b>	<b>27 572</b>	43 954	12 512
<b>Langlopende schulden (meer dan één jaar)</b>			
Leningen	5 023	5 766	2 280
Handels- en overige crediteuren	1 679	1 497	762
<b>Voorzieningen</b>	<b>9 507</b>	10 918	4 314
<b>Aandeel van derden</b>	<b>899</b>	1 039	408
<b>Eigen vermogen</b>	<b>10 464</b>	24 734	4 748
waarvan: <b>NV</b>	<b>7 814</b>	16 098	3 545
<b>PLC</b>	<b>2 650</b>	8 636	1 203
<b>Totaal geïnvesteerd vermogen</b>	<b>27 572</b>	43 954	12 512

**Kasstroomoverzicht** over het jaar geëindigd 31 december

<b>Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten</b>	<b>9 948</b>	12 249	4 514
Inkomsten uit financiële activa en uitgaven voor vermogensverschaffing	201	(750)	91
Betaalde belastingen	(2 779)	(4 157)	(1 261)
Investerings in materiële en financiële vaste activa	(3 083)	(2 774)	(1 399)
Verwervingen en verkopen van groepsmaatschappijen	744	13 749	388
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	(2 365)	(2 062)	(1 073)
<b>Kasstroom vóór mutatie in effecten en deposito's en financiering</b>	<b>2 666</b>	16 255	1 210
Mutatie in effecten en deposito's	(4 413)	(14 122)	(2 003)
Financiering	92	(1 517)	42
<b>Toename/(afname) van kasmiddelen in de periode</b>	<b>(1 655)</b>	616	(751)
<b>Toename nettokaspositie in de periode</b>	<b>2 110</b>	15 639	958

Deze verkorte jaarrekening is door de raden van bestuur goedgekeurd op 8 maart 1999.

**NWA FitzGerald M Tabaksblat** Voorzitters van Unilever

## Financiële kalender

### Jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders

NV	PLC
dinsdag 4 mei 1999 om 10.30 uur Concert- en Congresgebouw de Doelen ingang Schouwburgplein 50 Rotterdam	dinsdag 4 mei 1999 om 11.00 uur The Queen Elizabeth II Conference Centre Broad Sanctuary, Westminster London SW1P 3EE

### Aankondiging van resultaten

Eerste kwartaal	29 april 1999	Derde kwartaal	5 november 1999
Eerste halfjaar	6 augustus 1999	Gehele jaar (voorlopig)	22 februari 2000

### Dividenden op gewone aandelen

Normaal slot voor 1998	NV	PLC	NV New York Shares	PLC American Shares
Bekendmaking voorstel	23 februari 1999	23 februari 1999	23 februari 1999	23 februari 1999
Ex-dividend datum	6 mei 1999	19 april 1999	7 mei 1999	21 april 1999
Registratiedatum	–	23 april 1999	11 mei 1999	23 april 1999
Vaststelling	4 mei 1999	4 mei 1999	4 mei 1999	4 mei 1999
Betaaldatum	21 mei 1999	21 mei 1999	1 juni 1999	1 juni 1999

### Speciaal dividend over 1998

Op 23 februari 1999 werd de uitkering van een speciaal dividend aangekondigd en een consolidatie van het gewone aandelenkapitaal voor NV en PLC. Unilever N.V. zal aan haar aandeelhouders als alternatief voor het speciale dividend in contanten een stockdividend aanbieden in de vorm van preferente aandelen. Deze dividenden en de hieraan gekoppelde consolidatie van bestaande aandelen moeten nog worden goedgekeurd door de algemene vergaderingen van aandeelhouders van NV en PLC op 4 mei 1999 en beide zullen, na goedkeuring, worden geïmplementeerd overeenkomstig het tijdschema en de voorwaarden zoals opgenomen in de met dit Jaarverslag beschikbaar gestelde documentatie voor aandeelhouders.

Interim voor 1999	NV	PLC	NV New York Shares	PLC American Shares
Aangekondigd	5 november 1999	5 november 1999	5 november 1999	5 november 1999
Ex-dividend datum	15 november 1999	15 november 1999	10 november 1999	17 november 1999
Registratiedatum	–	19 november 1999	15 november 1999	19 november 1999
Betaaldatum	17 december 1999	17 december 1999	17 december 1999	29 december 1999

### Dividenden op preferente aandelen

NV	
4% cumulatief-preferent	verkrijgbaar 1 januari
6% cumulatief-preferent	verkrijgbaar 1 oktober
7% cumulatief-preferent	verkrijgbaar 1 oktober



## Informatie voor aandeelhouders

### Capital gains tax in het Verenigd Koninkrijk

Sinds 1982 zijn de gewone aandelen van PLC twee keer gesplitst. De eerste keer 26 juni 1987, toen de aandelen van 25p werden gesplitst in vijf aandelen van elk 5p en de tweede keer met ingang van 13 oktober 1997, toen de aandelen van 5p werden gesplitst in vier aandelen van elk 1,25p. De marktwaarde van gewone aandelen van 1,25p van PLC per 31 maart 1982 zou 30,875p hebben bedragen.

### Noteringen van aandelen

**NV** Aandelen in NV of certificaten daarvan zijn genoteerd aan de effectenbeurzen te Amsterdam, Londen en New York, alsmede in België, Duitsland, Frankrijk, Luxemburg, Oostenrijk en Zwitserland.

**PLC** Aandelen in PLC zijn genoteerd aan de Stock Exchange in Londen en, als American Depositary Receipts (ieder vertegenwoordigende vier gewone aandelen van 1,25p elk) in New York.

### Unilever PLC Registered Office

Unilever PLC  
Port Sunlight  
Merseyside L62 4ZA  
Verenigd Koninkrijk

### Aandelenregistratie

#### Nederland

*N.V. Algemeen Nederlands Trustkantoor ANT*  
Postbus 11063  
1001 GB Amsterdam  
Telefoon +31 (0)20 623 6991  
Telefax + 31 (0)20 638 2516

#### Verenigd Koninkrijk

*Lloyds TSB Registrars*  
54 Pershore Road South  
Birmingham B22 1AD  
Telefoon +44 (0)121 433 8000  
Telefax +44 (0)121 433 8209

#### Verenigde Staten

*Morgan Guaranty Trust Company of New York*  
ADR Service Centre  
PO Box 8205  
Boston MA 02266-8205  
Telefoon +1 781 575 4328  
Telefax +1 781 575 4082

## Publicaties

Exemplaren van de volgende publicaties zijn kosteloos verkrijgbaar bij de Corporate Relations afdelingen van Unilever:

### Unilever Jaarverslag 1998

verkrijgbaar in het Nederlands met bedragen in guldens en in het Engels met bedragen in guldens of in ponden sterling; verkorte versies zijn eveneens verkrijgbaar in het Engels met bedragen in US dollars en in het Frans met bedragen in guldens.

### Unilever Jaarrekening 1998

verkrijgbaar in het Nederlands met bedragen in guldens en in het Engels met bedragen in guldens of in ponden sterling.

### Form 20-F

het verslag aan de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten met bedragen in guldens en ponden sterling.

### Kwartaalresultaten

verkrijgbaar in het Nederlands met bedragen in guldens en in het Engels met bedragen in guldens, ponden sterling of US dollars.

### Charts

een selectie van grafieken en gegevens over tien jaar in het Engels, met bedragen in guldens, ponden sterling en US dollars.

### Environment Report

een tweejaarlijkse publicatie in het Engels waarin de doelstellingen en de vooruitgang worden uiteengezet op het gebied van milieubescherming en de levenscyclusanalyse van producten sinds de publicatie van het eerste milieuverlag in 1996.

### Kennismaking met Unilever

geeft een overzicht van onze bedrijfsactiviteiten wereldwijd – verkrijgbaar in het Nederlands met bedragen in guldens en in het Engels met bedragen in guldens, ponden sterling of US dollars.

### Rotterdam

Telefoon +31 (0)10 217 4848  
 Telefax +31 (0)10 217 4587  
 e-mail corporate.relations-rotterdam@unilever.com

### Londen

Telefoon +44 (0)171 822 5794  
 Telefax +44 (0)171 822 6907  
 e-mail corporate.relations-london@unilever.com

### New York

Telefoon +1 212 906 4240  
 Telefax +1 212 906 4666  
 e-mail corporate.relations-newyork@unilever.com

## Website

### www.unilever.com

De Unilever website is ingedeeld in zes hoofdonderwerpen om navigatie te vergemakkelijken:

#### Unilever

kennismaking met Unilever – haar doelstelling, wereldwijde spreiding, organisatie, maatschappelijke betrokkenheid, research & ontwikkeling en geschiedenis.

#### Brands

een overzicht van Unilevers wereldwijde merken binnen onze productcategorieën voedingsmiddelen en huishoudelijke & persoonlijke verzorging.

#### Environment

onze inspanningen en doelstellingen voor milieubescherming worden uiteengezet in het Environment Report 1998 en in het Home Care Europe Environment Report.

#### Financial

Unilevers jaar- en kwartaalresultaten, het jaarverslag, de jaarrekening en Form 20-F, alsmede een financiële kalender met de belangrijkste data in het boekjaar.

#### Recruitment

informatie over carrièremogelijkheden voor afgestudeerden en managers.

#### News

recente informatie, waaronder persberichten, belangrijke toespraken en biografieën van directeuren.