



Unilever Jaarverslag 1999
en verkorte jaarrekening

Nederlandse versie in guldens

Voorzien in de dagelijkse behoeften van mensen, overal





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.

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

Jaarverslag van de raden van bestuur

Voorwoord	2
Kerncijfers	6
Bedrijfsoverzicht	8
Resultaten	9
Belangrijkste ontwikkelingen per regio	11
– Europa	11
– Noord-Amerika	12
– Afrika en Midden-Oosten	13
– Azië en Pacific	14
– Latijns-Amerika	15
Mensen	17
Technologie en innovatie	19
Informatietechnologie	20
Jaar 2000	21
Verantwoordelijkheid voor het milieu	22
Verantwoord ondernemen	23
Categorieën	24
Voedingsmiddelen	25
– Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten	25
In focus – <i>Lipton</i>	26
– Ijs en dranken	28
– Culinaire en diepvriesproducten	29
In focus – <i>Dove</i>	30
Huishoudelijke en persoonlijke verzorging	32
– Huishoudelijke verzorging en professionele reiniging	32
– Persoonlijke verzorging	33

Financieel overzicht	34
Resultaten	34
Dividenden en beurskapitalisatie	35
Balans	35
Kasstroom	35
Financiering en liquiditeit	35
Financieel beleid en risicoafdekking	36
Management van marktrisico's	37
Total Shareholder Return	38
Organisatie	39
Topmanagementstructuur	39
Bedrijfsstructuur	39
Juridische structuur	39
Executive Committee van de raden van bestuur	40
Business Group Presidents	41
Adviserende leden van de raden van bestuur	42
Commissies van de raden van bestuur	43
Senior Corporate Officers	43

Corporate governance	43
Leden van de raden van bestuur	43
Adviserende leden van de raden van bestuur	43
Commissies van de raden van bestuur	44
Betrekkingen met aandeelhouders	44
Verslag aan aandeelhouders	45
Wijzigingen in de raden van bestuur	45
Wijzigingen in de adviserende leden van de raden van bestuur	45
Verkorte jaarrekening	46
Inleiding	46
Dividenden	46
Mededeling van de accountants	47
Toegepaste grondslagen	47
Cijfers in euro	47
Samenvatting van de geconsolideerde jaarrekening	48
– Winst- en verliesrekening	48
– Balans	49
– Kasstroomoverzicht	49
Additionele informatie	50
Financiële kalender	50
Informatie voor aandeelhouders	51
Publicaties	52
Website	52

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

Op weg naar duurzame winstgevende groei

1999 gaf een eerste signaal dat onze concentratie op leidende merken zal helpen bij het realiseren van Unilevers ambitieuze groei- en margedoelestellingen. We gaan deze strategie nu verder uitvoeren met een programma dat onze hele organisatie op één lijn brengt met onze bedrijfsdoelestellingen.

Antony Burgmans en Niall FitzGerald
Voorzitters van Unilever



1999 en de weg naar groei

Brutowinstmarges vóór bijzondere
posten stijgen tot 11%

Uitstekende vooruitgang in
persoonlijke verzorging

Concentratie op 400 leidende
merken versnelt omzetgroei

We hebben goede vooruitgang geboekt met onze strategie van verdere concentratie van categorieën en margeverbetering onder veeleisende economische omstandigheden en toegenomen concurrentie. Alle categorieën voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging groeiden sterk en in ons voedingsmiddelenbedrijf verbeterden de marges verder. We zijn verheugd over de ontwikkelingen in West-Europa en het herstel in Zuidoost-Azië. Marketinginvesteringen in Latijns-Amerika reduceerden de winst.

De marges vóór bijzondere posten namen met een half procentpunt verder toe tot meer dan 11%, een hoogtepunt.

In het vierde kwartaal behaalden we de hoogste volumegroei van de afgelopen twee jaar, met goede bijdragen van bedrijven die onze strategie van concentratie op minder merken al toepassen. Dit is een eerste signaal dat de strategie werkt. De omzettoename van 2% tegen constante wisselkoersen en een onderliggende volumegroei van 1% voor het gehele jaar stelden echter teleur.

In mei 1999 gaven onze aandeelhouders goedkeuring aan een speciaal dividend van f 16 miljard en aan een aandelenconsolidatie die het aantal uitgegeven aandelen reduceerde. De winst per aandeel, vóór bijzondere posten, over het aangepaste aantal aandelen steeg met 9%.

Ons doel om aandeelhouders over een driejarige periode een totaalrendement te bieden in de top eenderde van een groep van soortgelijke bedrijven werd opnieuw

gerealiseerd. De aandelenkoersen in onze sector als geheel daalden echter, omdat de belangstelling van beleggers zich richtte op technologie- en internetfondsen. De aandelenkoers van Unilever daalde in het vierde kwartaal zelfs nog sterker. Dit was voor iedereen binnen Unilever voelbaar. Het was des te teleurstellender gelet op de aanzienlijke koersstijging in de voorafgaande drie jaar. Als gevolg van deze daling behaalden we onze Total Shareholder Return doelstelling niet als we die meten over een periode van één jaar.

Het doet ons genoegen te rapporteren dat de kritieke overgang naar het jaar 2000 voor ons bedrijf zonder storingen is verlopen.

Categorieën

De kerncategorieën, die 86% van de totale netto-omzet uitmaken, groeiden ook dit jaar weer sneller dan het bedrijf als geheel. In 1999 was dat 3%, terwijl de omzet in de andere categorieën met 2% daalde, grotendeels door verkoop van bedrijven. We blijven streven naar betere resultaten bij deze overige bedrijven en zij die geen duurzame waarde creëren, zullen worden afgestoten.

Onze categorie persoonlijke verzorging kende opnieuw een uitstekend jaar. Omzet en winst groeiden sterk in alle categorieën en regio's, met een stijging van de totale omzet met 7% en van de winst met 24%. Huishoudelijke en professionele reiniging toonden ook een goede omzetgroei, maar de winst daalde met 4%, doordat tegenover de winststijgingen in West-Europa en Azië en Pacific hogere kosten stonden ter bescherming van onze sterke marktposities in Latijns-Amerika.

De winstgevendheid van voedingsmiddelen verbeterde, maar de omzet daalde, deels door verkoop van bedrijven. In dranken nam de winst sterk toe, met name in de kant-en-klaar sector waar een winststijging met dubbele cijfers werd gerealiseerd. Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel lieten een goede winststijging zien, maar de markten in Europa en Noord-Amerika bleven krimpen. De ijsomzet steeg, maar de winst was iets lager dan in 1998.

Regio's

De wereldwijde omvang van de onderneming was opnieuw een belangrijke factor. We konden profiteren van goede economische omstandigheden in de westerse wereld. Omzet en winst stegen sterk in Azië en Pacific, waar de economieën zich herstelden van de crisis eind 1997 en 1998. In West-Europa gingen winst en marges goed vooruit. Onze bedrijven in Centraal- en Oost-Europa hadden een moeilijk jaar, met een langzaam herstel in Rusland. Er waren opmerkelijke stijgingen van de resultaten in Afrika en het Midden-Oosten. In Latijns-Amerika ondervonden omzet en winst de weerslag van moeilijke economische omstandigheden in verschillende landen. Daarnaast ondervonden we sterke concurrentie in wasmiddelen, onze grootste categorie in die regio.

Mensen

Het niveau van onze mensen leverde opnieuw een belangrijke bijdrage aan ons succes in een veeleisend jaar. De medewerkers van Unilever werken met bijzondere inzet, deskundigheid en op basis van bijzonder hoge normen. Het is een voorrecht dit team te leiden in deze veeleisende periode. Ze pakken de uitdaging vol enthousiasme op en wij zijn dank verschuldigd aan ieder van hen.

De weg naar groei

In februari 2000 maakten we een pakket samenhangende initiatieven bekend om onze gehele organisatie op één lijn achter de plannen te brengen om de groei te versnellen en de marges te verhogen. In 2004 zal hierdoor onze jaarlijkse omzetgroei stijgen tot 5% en de brutowinstmarge tot 15%. Dit bevestigt ons streven naar een winstgroei met dubbele cijfers.

De hoofdbestanddelen van de plannen zijn:

Merken We zullen productinnovatie en merkenontwikkeling concentreren op een toegespitste portefeuille van 400 toonaangevende merken. Deze merken zijn geselecteerd op basis van zowel hun huidige aantrekkingskracht voor de consument als hun potentie voor duurzame groei. Hieronder zijn bekende merken zoals *Dove*, *Lux*, *Lipton*, *Magnum* en *Calvin Klein* parfums. We zullen gedurende vijf jaar in totaal €1,5 miljard investeren in extra marketingondersteuning en verwachten dat door deze investering tegen 2004 de groeipercentages in onze toegespitste portefeuille minimaal 6% per jaar zullen bedragen.

E-business E-business is van direct belang voor onze groeiplannen op het gebied van merkencommunicatie en het ontwikkelen van een directe band met consumenten. De ontwikkeling van verkoop on line zal in gang worden gezet door het recent aangekondigde samenwerkingsverband met iVillage. Er zijn al allianties met AOL, Microsoft, Excite@Home en Wowgo voor ondersteuning van merkencommunicatie en het ontwikkelen van onze consumentenkennis. E-business biedt ook belangrijke mogelijkheden op het gebied van transacties tussen bedrijven onderling in alle onderdelen van de productieketen. We zullen de komende twee jaar een wereldwijd elektronisch inkoopstelsel opzetten. We zijn vastbesloten de omvang van onze e-business snel uit te breiden en zullen in 2000 €200 miljoen aan deze initiatieven besteden. Dit bedrag zal later nog toenemen.



Productieketen Wij betrekken onze lokale bedrijven bij de ontwikkeling van plannen om onze productieactiviteiten om te vormen tot geïntegreerde regionale netwerken ter ondersteuning van onze merken. Ons doel is een productieketen van wereldklasse op te zetten, gebaseerd op ongeveer 150 strategische vestigingen plus een aantal dat voornamelijk voor lokale markten produceert. Als gevolg daarvan verwachten we een aanzienlijke vermindering van het aantal productiebedrijven, waarschijnlijk met ongeveer 100.

Vereenvoudiging Concentratie op 400 merken geeft ons de kans onze middelen daar in te zetten waar ze het meest effectief zijn, onze indirecte kosten te verlagen en het Corporate Centre te stroomlijnen. Centraal in onze plannen staan verbeterde kennis- en informatiesystemen om onze leidende merken en de gereorganiseerde productieketen te ondersteunen.

Onder de maat presterende bedrijven De bedrijven die niet aan onze prestatienormen voldoen of niet langer passen in onze strategie zullen worden gereorganiseerd of afgestoten.

Deze plannen moeten tegen 2004 een jaarlijkse besparing van €1,5 miljard opleveren. Hiervan zal €1,15 miljard worden besteed aan margeverbetering en €350 miljoen ter verhoging van de ondersteuning van de 400 leidende merken.

Naar schatting zal het programma in totaal €5,0 miljard kosten waarvan het grootste deel naar verwachting zal bestaan uit bijzondere herstructureringskosten. Het zal waarschijnlijk leiden tot een verlies van ongeveer 25 000 banen in de komende vijf jaar, voornamelijk in Europa en Noord- en Latijns-Amerika, hetgeen 10% van Unilevers totale personeelsbestand is. Voorzieningen voor de kosten en afwaardering van activa zullen worden getroffen zodra het noodzakelijke overleg heeft plaatsgevonden en specifieke plannen zijn afgerond.

Hoewel deze initiatieven in de komende periode van vijf jaar tot verlies van banen zullen leiden, zijn zij noodzakelijk voor de gezondheid van de onderneming op de lange termijn. We zullen deze veranderingen zeer zorgvuldig in overleg met de betrokkenen doorvoeren om de persoonlijke gevolgen voor hen zoveel mogelijk te beperken.

Onze strategie en de noodzaak tot verandering zijn duidelijk. Om de strategie om te zetten in actie moeten we nu de hele organisatie en al onze medewerkers op één lijn brengen met onze strategische doelen.

Daarom zullen we in 2000 onze organisatie veranderen alsmede de manier waarop we mensen belonen om zo meer nadruk te leggen op het realiseren van doelstellingen. Deze veranderingen zullen ons bedrijf een grote stimulans geven en de dynamiek opbouwen die nodig is voor duurzame uitstekende prestaties.

Antony Burgmans

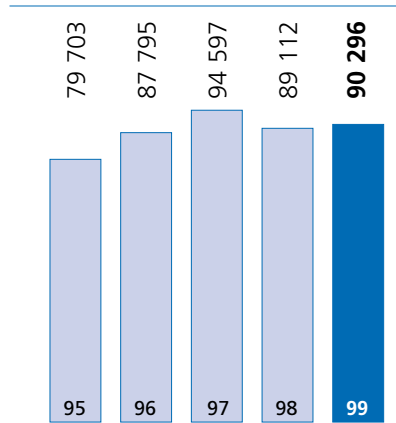
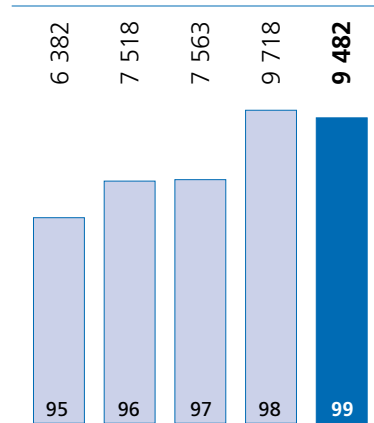
Niall FitzGerald

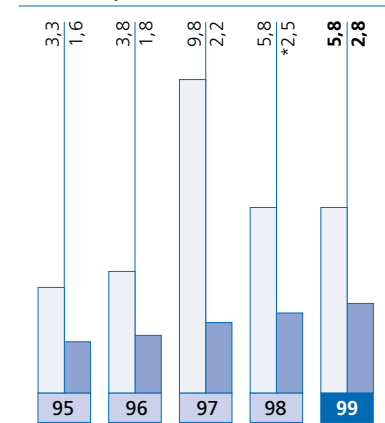
Voorzitters van Unilever



Onze voorzitters zijn graag betrokken bij alle aspecten van de onderneming. Van links naar rechts: Niall FitzGerald experimenteert in het Creative Kitchen innovatiecentrum in Crawley, Verenigd Koninkrijk; Antony Burgmans bezoekt Loders Crocklaan, de fabriek voor speciale oliën en vetten in Nederland; Niall FitzGerald ontmoet een jonge consument tijdens een bezoek aan Ghana; Antony Burgmans probeert met collega's een nieuwe *Cup-a-Soup* automaat.

Kerncijfers

Netto-omzet f miljoen

Bedrijfswinst f miljoen

Winst en dividend per aandeel

 In gulden per gewoon aandeel van f 1,12
 (1995-1998: 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 in juli 1997 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

- Uitstekende resultaten in persoonlijke verzorging
- Winst* in voedingsmiddelen stijgt bij licht lagere volumes
- Volumes in huishoudelijke verzorging hoger, maar marketinginvesteringen reduceren de winst

Voedingsmiddelen

Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten

Unilevers **spreads & cooking products**, die verkocht worden onder merken zoals *Rama*, *Becel* en *Bertolli*, zijn populair bij consumenten in meer dan 50 landen. We maken ook speciale vetten en diepgevroren bakkerijproducten voor bakkerijen.

Ijs en dranken

We zijn de grootste producent van **ijs** ter wereld. Consumenten genieten van onze merken zoals *Magnum*, *Solero*, *Cornetto* en *Carte d'Or*. Ook hebben we een bijzonder sterke internationale positie in **thee** en soortgelijke dranken, met onze populaire merken *Lipton* en *Brooke Bond*.

Culinaire en diepvriesproducten

Ons assortiment **culinaire producten** omvat sauzen, specerijen, mayonaise en soepen onder leidende merken als *Ragú*, *Calvé* en *Lawry's*. We zijn de grootste producent van **diepvriesproducten** in Europa en merkleider in diepgevroren visproducten in de Verenigde Staten.

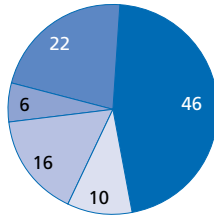


De **cursief** gedrukte merknamen in dit jaarverslag zijn handelsmerken waarvan de bedrijven in de Unilever-groep eigenaar of licentiehouder zijn.

De **vetgedrukte** termen zijn de namen van onze 13 kerncategorieën. Vanaf het jaar 2000 zullen wij de Unilever-categorieën huidverzorging en persoonlijke hygiëne als één categorie rapporteren, namelijk huidverzorging. In dit jaarverslag over 1999 gebruiken we nog de termen huidverzorging en persoonlijke hygiëne.

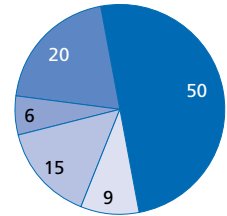
Netto-omzet naar geografische gebieden %

■ Europa	53	50	48	47	46
■ Noord-Amerika	19	21	21	21	22
■ Afrika en Midden-Oosten	5	5	5	6	6
■ Azië en Pacific	14	14	15	14	16
■ Latijns-Amerika	9	10	11	12	10
Jaar	95	96	97	98	99



Bedrijfswinst naar geografische gebieden %

■ Europa	51	47	51	53	50
■ Noord-Amerika	17	22	15	21	20
■ Afrika en Midden-Oosten	6	6	6	5	6
■ Azië en Pacific	15	14	16	10	15
■ Latijns-Amerika	11	11	12	11	9
Jaar	95	96	97	98	99



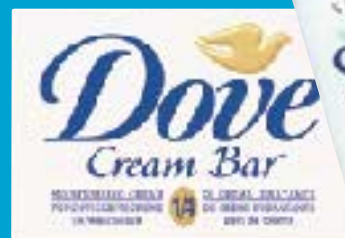
- Aanzienlijke groei in Azië en Pacific waar de regionale economieën zich herstellen
- Winst* in huishoudelijke en persoonlijke verzorging in Noord-Amerika stijgt – lagere resultaten in voedingsmiddelen
- Goede resultaten in West-Europa en Afrika en het Midden-Oosten

*vóór bijzondere posten

Huishoudelijke en persoonlijke verzorging

Huishoudelijke verzorging en professionele reiniging
Onze leidende merken in **huishoudelijke verzorging** en **wasmiddelen**, zoals *Domestos*, *OMO* en *Comfort*, maken huishoudelijk werk voor miljoenen mensen gemakkelijker. Ons bedrijf in **professionele reiniging** *DiverseyLever* levert reinigings- en hygiëneproducten en -diensten aan instellingen en bedrijven.

Persoonlijke verzorging
Unilevers merken in **deodorants** en **huidverzorging**, zoals *Rexona* en *Dove*, zijn wereldmarktleiders. We hebben ook bijzonder sterke merken in **mondverzorging** en **haarverzorging**, zoals *Close-Up* en *Sedal/Seda*, terwijl wij door onze merken *Calvin Klein* en *Elizabeth Arden* een van de grootste producenten van luxe **parfums** ter wereld zijn.



Bedrijfsverzicht

Iedere dag kiezen 150 miljoen mensen onze producten om in hun meest essentiële behoeften te voorzien – van het voeden van hun gezin tot het reinigen van hun huis.

Noord-Amerika en Europa blijven onze grootste markten. We richten ons echter ook in toenemende mate op consumenten in de nieuwe markten. In totaal verkopen wij onze producten voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging en voedingsmiddelen in 150 landen. Met onze diepgaande kennis van lokale markten en onze innovatiekracht blijven wij ons inzetten om te voldoen aan de wensen van consumenten en te anticiperen op hun wensen van morgen – waar ter wereld zij ook leven.

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 1999, 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). Tevens worden constante wisselkoersen gebruikt voor managementdoeleinden. Teneinde de vergelijking met het voorgaande jaar duidelijk te maken, is de toelichting in dit jaarverslag gebaseerd op de trends tegen constante wisselkoersen en vóór bijzondere posten tenzij anders vermeld.

Onze categorieën voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging groeiden sterk in 1999, maar in voedingsmiddelen daalden de volumes. De totale omzet steeg met 2% tot *f* 90 890 miljoen en de onderliggende volumegroei van 1% was net iets meer dan de helft van die over 1998. Dit weerspiegelt de economische uitdagingen en de concurrentiedruk in sommige van onze regionale markten.

De bedrijfswinst steeg 7% tot *f* 10 082 miljoen. De brutowinstmarges bereikten een recordhoogte en stegen naar 11%. We zagen in bijna alle regio's een goede margeontwikkeling, met name in Europa en Azië en Pacific. De winst nam het meest toe in persoonlijke verzorging.

De nettowinst steeg met 3%. Dit weerspiegelt de lagere rente-inkomsten als gevolg van een daling in de nettokaspositie na betaling van het speciale dividend medio 1999. Rekening houdende met de aandelenconsolidatie die het aantal aandelen verminderde, steeg de winst per aandeel met 9%.

De bijzondere posten waren een last van *f* 588 miljoen. Dit laat zich vergelijken met een nettobate van *f* 276 miljoen in 1998 waarin de winst op de verkoop van Plant Breeding International in Cambridge in het Verenigd Koninkrijk was opgenomen. In 1999 omvat deze post herstructureringslasten en verliezen op verkopen van bedrijven, met name in voedingsmiddelen in Europa en Amerika.

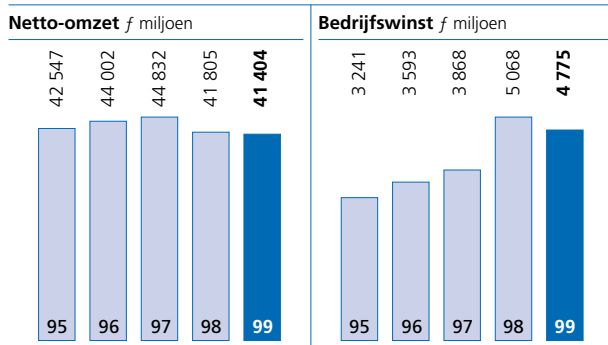
We behaalden verder aanzienlijke kostenbesparingen na herstructureringen in Europa en Noord-Amerika.

In 1999 verwierven we 27 kleine bedrijven en verkochten we 23 bedrijven. Tegen actuele wisselkoersen werd *f* 1 101 miljoen geïnvesteerd in verwervingen en *f* 294 miljoen ontvangen voor verkochte bedrijven. Het effect van in 1999 verworven bedrijven op de netto-omzet bedroeg *f* 300 miljoen en op de bedrijfswinst *f* 13 miljoen negatief.

Belangrijkste ontwikkelingen per regio

Europa

f miljoen	1999 *	1999 **	1998	Verandering **
Netto-omzet	41 404	41 346	41 805	(1)%
Bedrijfswinst	4 775	4 767	5 068	(6)%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	4 988	4 977	4 670	7%



*Tegen actuele wisselkoersen over 1999 **Tegen constante wisselkoersen

- Sterke toename in bedrijfswinst
- Omzet in huishoudelijke en persoonlijke verzorging groeide sterk
- Centraal- en Oost-Europa zwak door aanhoudende economische crisis

West-Europa Onze resultaten verbeterden opnieuw. De gunstige effecten van herstructurering en efficiencyverbeteringen in de productieketen kwamen tot uiting in een sterke verbetering van bedrijfswinst en marges. Het volume steeg, maar verkoop van bedrijven en rationalisering van de productenportefeuille leidden tot een geringe daling van de totale omzet.

De overgang van een nationale naar een Europese structuur werd voortgezet, om onze leidende merken beter aan te sturen, de kosten te verlagen en de efficiency te verbeteren.

Huishoudelijke en persoonlijke verzorging bleef de motor achter ons succes, met een volumegroei van meer dan 3% en vergroting van ons marktaandeel in de meeste categorieën. In persoonlijke verzorging deden deodorants, persoonlijke hygiëne en mondverzorging het bijzonder goed. Deodorants liet opnieuw een jaar van dubbele groeicijfers zien. De verdere assortimentsuitbreiding van *Dove*, het merk dat het meest bijdraagt aan onze groei in persoonlijke producten, leverde een bijzonder sterke bijdrage. De omzet in luxe parfummerken van *Calvin Klein* en *Elizabeth Arden* daalde.

In huishoudelijke verzorging verhoogden we ons marktaandeel in wasmiddelen. Tabletten behielden

hun leidende positie in dit segment en we brachten een variant met twee lagen op de markt. De omzet in wasverzachters nam aanzienlijk toe, mede door een nieuwe variant onder de merken *Robijn*, *Comfort* en *Snuggle* die het strijken vergemakkelijkt. Innovatieve assortimentsuitbreidingen van merken voor huishoudelijke reiniging, waaronder *Domestos 3-in-1*, *Domestos* hygiënische doekjes en *Cif Oxy-Gel*, droegen bij aan de algehele groei.

Over het geheel genomen was de winst in voedingsmiddelen hoger, maar daalden de volumes licht. In culinaire producten, ijs en thee stegen de volumes. *Lipton* kant-en-klare thee behaalde een volumegroei van meer dan 13%. We behielden ons marktaandeel in margarine in een krimpende markt. Lagere volumes in diepvriesproducten waren het gevolg van de voortdurende stroomlijning van onze productenportefeuille. In december 1999 maakten we de acquisitie van het grote Franse culinaire bedrijf *Amora Maille* bekend, dat onze marktpositie en geografische spreiding in culinaire producten zal verbeteren.

Centraal- en Oost-Europa Het was een moeilijk jaar in de regio en onze omzet en winst daalden. Het economisch herstel in Rusland verliep veel langzamer dan verwacht en heel Centraal-Europa ondervond daarvan de invloed. De Turkse economie kreeg een terugslag door de natuurrampen in 1999, maar ons bedrijf bleef goed presteren.

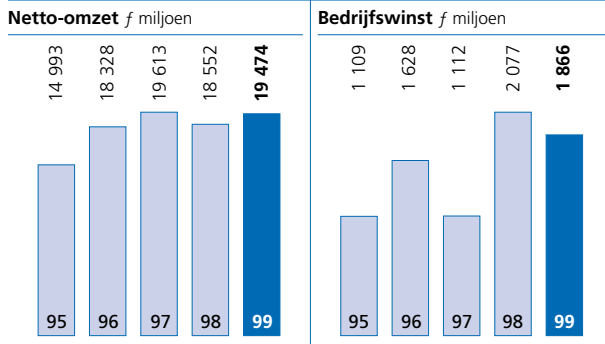
We reageerden op deze gebeurtenissen door onze activiteiten te stroomlijnen om zo een eventuele verbetering in de marktomstandigheden te kunnen benutten. In Rusland brachten we de bedrijfskosten aanzienlijk omlaag en pasten we onze productenportefeuille aan. We verbeterden onze concurrentiepositie door lokale productie van *Rama* en *Calvé* en door lokaal geproduceerd verpakkingsmateriaal te gebruiken.

Winstdalingen in thee en ijs in de regio werden gedeeltelijk gecompenseerd door betere resultaten in wasmiddelen, met name in Turkije.

In 1999 hadden de bijzondere posten in Europa met name betrekking op de herstructurering van onze voedingsmiddelenactiviteiten. Vorig jaar was in deze posten ook de winst op de verkoop van *Plant Breeding International* begrepen.

Noord-Amerika

f miljoen	1999 *	1999 **	1998	Verandering **
Netto-omzet	19 474	18 693	18 552	1%
Bedrijfswinst	1 866	1 791	2 077	(14)%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	2 144	2 057	1 991	3%



*Tegen actuele wisselkoersen over 1999 **Tegen constante wisselkoersen

- Bescheiden toename van totale bedrijfswinst
- Groei van volume en marktaandeelen in huishoudelijke en persoonlijke verzorging
- Resultaten en volumes in voedingsmiddelen lager

Het jaar gaf in Noord-Amerika een wisselend beeld te zien: huishoudelijke en persoonlijke verzorging deed het uitstekend, maar ons voedingsmiddelenbedrijf presteerde minder goed. De totale winst nam met 3% toe, terwijl omzet en volumes een bescheiden stijging te zien gaven.

Ons bedrijf in huishoudelijke en persoonlijke verzorging behaalde een volumegroei van 5%, aanzienlijk hoger dan in 1998. Ook de winst steeg. Onze belangrijkste merken deden het bijzonder goed, met een vergroting van het marktaandeel van onze drie prioriteitscategorieën deodorants, haarverzorging en persoonlijke hygiëne. Mede door de succesvolle herintroductie van *Suave* en de sterke groei van *ThermaSilk* werden wij marktleider in de categorie voor dagelijkse haarverzorging. In huishoudelijke verzorging bedroeg de onderliggende volumegroei van wasmiddelen 4% en *all* vloeibaar leverde hieraan een bijzondere bijdrage.

De fusie van de drie bedrijven in huishoudelijke en persoonlijke verzorging voor de massamarkt werd met succes afgerond, alhoewel de klantenservice enige tijd problemen ondervond. De omvang en reikwijdte van de nieuwe organisatie hebben onze marktpositie versterkt.

Onze luxe parfummerken toonden weer bescheiden groei in Noord-Amerika, dankzij de introducties van de Elizabeth Arden parfums *Green Tea* en *Cerruti Image*. De omzetgroei van Elizabeth Arden cosmetica was echter minder sterk. We maakten de introductie bekend van een nieuw assortiment Calvin Klein cosmetica.

De winst van DiverseyLever, ons bedrijf voor professionele reiniging, werd nadelig beïnvloed door een herstructurering van de verkooporganisatie en verlies van een aantal klanten.

1999 was het eerste volledige jaar sinds de vorming van het nieuwe bedrijf Lipton uit de fusie van Thomas J. Lipton en Van den Bergh Foods. Na een sterke groei in 1998 daalden de volumes in voedingsmiddelen met 3% en waren winst en marges eveneens lager.

In thee testten we met succes *Lipton Cold Brew* in de markt. Dit zijn theezakjes voor het maken van thee met koud water, gericht op de enorme ijstheemarkt. Investerings in innovatie droegen eveneens bij aan het behoud van ons marktaandeel in margarine. Aan het einde van het jaar was onze nieuwe, cholesterolverlagende, margarine *Take Control* marktleider geworden in dit nieuwe segment.

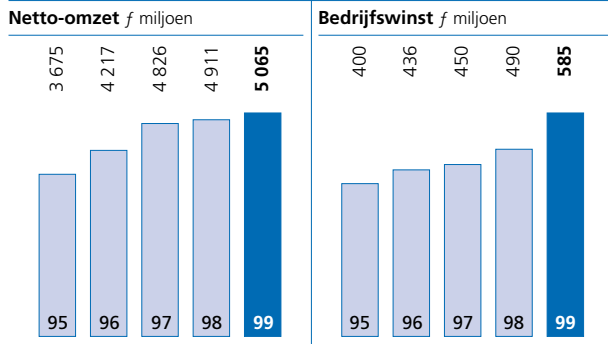
In culinaire producten boekten *Wishbone* dressings en *Ragù* pastasauzen uitstekende vooruitgang. De totale volumes in deze categorie daalden echter, met name door onze terugtrekking uit de industriële verwerking van tomaten en problemen met serviceniveaus.

We investeerden aanzienlijk in vrieskisten voor ijs en verkochten meer impulsijs, maar door concurrentiedruk liep ons marktaandeel in ijs voor thuisgebruik enigszins terug.

De bijzondere posten in 1999 hebben betrekking op de reorganisatie van onze bedrijven in voedingsmiddelen en huishoudelijke en persoonlijke verzorging.

Afrika en het Midden-Oosten

f miljoen	1999 *	1999 **	1998	Verandering **
Netto-omzet	5 065	5 291	4 911	8%
Bedrijfswinst	585	610	490	24%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	553	578	493	17%



*Tegen actuele wisselkoersen over 1999 **Tegen constante wisselkoersen

- Gezonde volumegroei in de kerncategorieën
- Toename van bedrijfswinst en marges
- Goede vooruitgang in Zuid-Afrika, Israël en Marokko

Onze bedrijven in Afrika en het Midden-Oosten hadden opnieuw een goed jaar, ondanks lage olieprijsen in begin 1999 en economische en politieke problemen in delen van Afrika.

De volumes namen met meer dan 6% toe in onze kerncategorieën, de bedrijfswinst steeg met 17%, de omzet met 8% en de marges stegen eveneens.

In Afrika behaalden we uitstekende groei in huishoudelijke en persoonlijke verzorging – onze grootste activiteit in de regio. Wasmiddelen, mondverzorging en huidverzorging voor de massamarkt deden het erg goed. Om onze merken beter betaalbaar te maken, introduceerden we tandpasta en wasmiddelen in sachets op de meeste Afrikaanse markten.

Onze activiteiten in Zuid-Afrika waren zeer succesvol, met hogere marktaandelen in prioriteitscategorieën. We introduceerden voor de eerste keer onze ijsmerken in de townships in Zuid-Afrika, met kleinere, beter betaalbare producten. Onze bedrijven in Ivoorkust en Ghana deden het goed en we realiseerden volumegroei in Nigeria.

In heel Afrika concentreerden we ons op versterking van ons distributienetwerk door middel van exclusieve regionale agenten en op vergroting van de beschikbaarheid van onze producten door de verkoop doeltreffender aan te pakken.

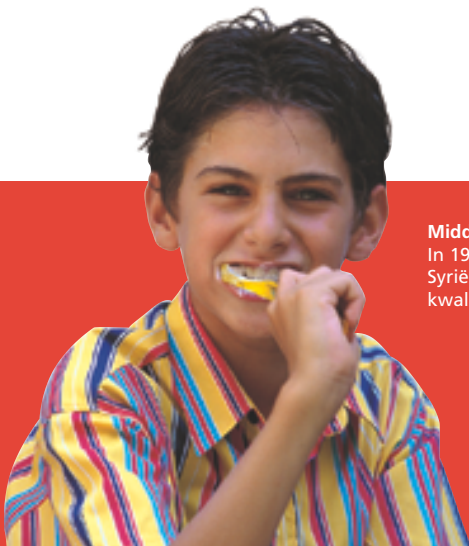
In het Midden-Oosten fuseerden onze Egyptische bedrijven in voedingsmiddelen en huishoudelijke en persoonlijke verzorging met succes. We ontwikkelden ons thee-assortiment voor consumptie buitenshuis door de introductie van *Lipton* in duizenden zelfstandige theehuizen, waardoor we voor Unilever nieuwe verkoopkanalen aanboorden. Dat wij in lokale voorkeuren kunnen voorzien, toonden wij aan met de introductie van *Tasbeeka*, een kant-en-klare versie van een populair, op tomaten gebaseerd, culinair product.

Het Arabisch schiereiland deed het erg goed, met name in thee, waar we ons marktaandeel met meer dan 3% vergrootten. Als onderdeel van onze strategie om onze productieketen efficiënter te maken, openden we een nieuwe vestiging voor het verpakken van thee in Dubai.

We boekten goede vooruitgang in Marokko, waar een sterke groei in wasmiddelen onze positie verstevigde. We gingen vooruit in Israël en bouwden voort op onze succesvolle aanwezigheid in Libanon door ook activiteiten in Jordanië en Syrië te starten.

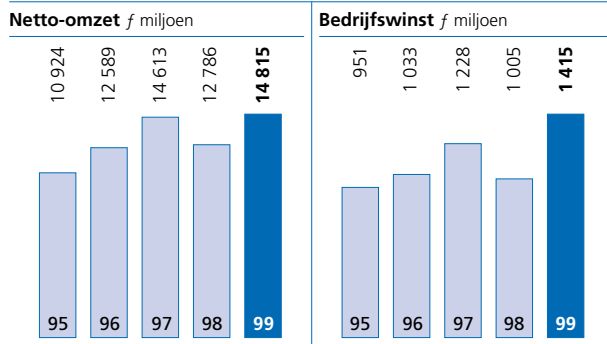
Midden-Oosten

In 1999 hebben we onze aanwezigheid in Jordanië, Libanon en Syrië uitgebreid, waardoor de beschikbaarheid van betaalbare kwaliteitsproducten in deze grote en groeiende markt toenam.



Azië en Pacific

f miljoen	1999	1999	1998	Verandering
	*	**		**
Netto-omzet	14 815	14 014	12 786	10%
Bedrijfswinst	1 415	1 333	1 005	33%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 455	1 373	1 120	23%



*Tegen actuele wisselkoersen over 1999 **Tegen constante wisselkoersen

- Economisch herstel in Zuidoost-Azië
- Goede bijdragen van alle landen en categorieën
- Marges toegenomen met een heel procentpunt

Onze bedrijven in Azië en Pacific hadden een zeer goed jaar in de meeste landen in de regio en profiteerden van het herstel in Zuidoost-Azië.

Voornamelijk door sterke resultaten in huishoudelijke en persoonlijke verzorging, behaalden we een uitstekende groei van volume en winst. De resultaten in voedingsmiddelen waren echter minder goed en iets lager dan in 1998. De algehele marges verbeterden met 1 procentpunt en de investeringen in marketing namen aanzienlijk toe.

In India hadden we opnieuw een uitstekend jaar in zowel volume- als winstgroei. Deze groei werd met name gerealiseerd dankzij sterke resultaten van huishoudelijke en persoonlijke verzorging, waarbij haarverzorging, wasmiddelen, huidverzorging voor de massamarkt en persoonlijke hygiëne het bijzonder goed deden. We voorzagen in consumentenbehoeften met innovatieve producten, zoals een hersluitbaar tandpastasachet en een mini *Rexona* deodorant-stick voor consumenten met lagere inkomens.

Voedingsmiddelen waren minder succesvol in India. Ons bedrijf werd met name beïnvloed door een

teleurstellende omzet in thee, die zich pas tegen het einde van het jaar begon te herstellen na opheffing van de accijns op verpakte thee die in 1998 werd opgelegd. Indiase consumenten reageerden echter enthousiast op de introductie van onze nieuwe theedrank *Lipton Tiger*.

Onze bedrijven in China realiseerden volumegroei in dubbele cijfers, grotendeels dankzij de snelle groei van het assortiment *Hazeline* haarverzorgingsproducten en de succesvolle herintroductie van het assortiment persoonlijke hygiëne onder dit merk. Ons bedrijf bleef echter verliesgevend als gevolg van onze aanhoudende investeringen. We stroomlijnden onze activiteiten, waarbij we overgingen van activiteiten op basis van joint ventures naar een structuur bestaande uit drie bedrijven geconcentreerd op de kerngebieden huishoudelijke en persoonlijke verzorging, voedingsmiddelen en dranken, en ijs.

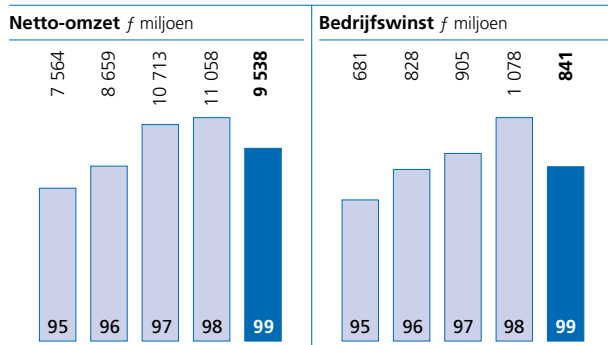
Andere activiteiten waren onder meer de introductie van een op kruiden gebaseerde tandpasta *Zhonghua*, onze entree op de grote markt voor groene thee door de aankoop van *Jinghua*, een vooraanstaand merk gevestigd in Beijing, en de verwerving van *Mountain Cream* ijs.

Toen wij in 1998 met de economische crisis in Zuidoost-Azië werden geconfronteerd, was de strategie om onze productenportefeuille aan te passen en ons te richten op consumenten met lagere inkomens succesvol. Hierdoor waren wij in een goede positie om te profiteren van het economisch herstel. In Indonesië nam de omzet met eenderde toe en in de Filipijnen en Vietnam, waar de verkopen eveneens floreerden, groeiden onze volumes met dubbele cijfers.

We boekten goede verdere vooruitgang in Japan, met name in persoonlijke verzorging, voornamelijk door succesvolle introducties zoals *Dove* verzorgende zeep en gezichtsschuim en het assortiment *Mod's Hair* haarverzorgingsproducten. In Australië werd ons assortiment wasmiddelen vereenvoudigd en geïntroduceerd. Hierdoor werden onze producten gebruiksvriendelijker en konden wij onze sterke positie uitbouwen. In voedingsmiddelen werd *Flora pro.activ*, onze innovatieve cholesterolverlagende margarine, bijzonder goed verkocht. In Japan en Australië groeide de winst in thee.

Latijns-Amerika

f miljoen	1999 *	1999 **	1998	Verandering **
Netto-omzet	9 538	11 546	11 058	4%
Bedrijfswinst	841	993	1 078	(8)%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	936	1 097	1 168	(6)%



*Tegen actuele wisselkoersen over 1999 **Tegen constante wisselkoersen

- Devaluatie in Brazilië en toegenomen concurrentiedruk
- Investeren om sterke posities in huishoudelijke verzorging veilig te stellen
- Goede resultaten in persoonlijke verzorging

Onze bedrijven in Latijns-Amerika bewezen hun veerkracht in een jaar vol uitdagingen, waarin ze zich aanpasten aan de regionale recessie en de devaluatie in Brazilië en krachtig reageerden op acties van de concurrentie.

De omzet steeg met 4% tegen constante wisselkoersen en daalde met 14% tegen actuele wisselkoersen. De volumes daalden, maar veel minder sterk dan de particuliere consumptie. De winst in huishoudelijke verzorging werd beïnvloed door grote investeringen ter ondersteuning van ons marktleiderschap in wasmiddelen. Dit werd grotendeels gecompenseerd door uitstekende resultaten in persoonlijke verzorging. De verkopen in onze voedingsmiddelenbedrijven waren in het algemeen lager, maar marges en winst namen toe, met name in Mexico. De totaalwinst daalde met 6%.

We reageerden snel op de toegenomen concurrentie in wasmiddelen. We ontwikkelden nieuwe samenstellingen voor onze voornaamste merken, introduceerden als

eerste wastabletten in Argentinië en Chili en zorgden ervoor dat onze merken verkrijgbaar zijn in alle prijsklassen. We behielden onze leidende positie in al onze belangrijkste markten.

Eveneens in huishoudelijke verzorging, is ons nieuwe assortiment *Cif* vloerreiniger, dat we in Argentinië op de markt hebben gebracht, een groot succes.

In persoonlijke verzorging droeg innovatie bij aan opnieuw een goed jaar voor deodorants, haar- en mondverzorging. De totaalomzet in persoonlijke verzorging nam toe en we vergrootten ons marktleiderschap in verschillende categorieën. Vooral in Brazilië werd uitstekende vooruitgang geboekt. In voedingsmiddelen daalden de volumes in ijs – hoewel ons marktaandeel verbeterde – en in margarine.

Om de recessie het hoofd te bieden, versnelden we de uitvoering van kostenverlagingsplannen, concentreerden we middelen op leidende merken en pasten we onze productenportefeuille aan om consumenten beter betaalbare producten te bieden, zoals *Ala* zeep in een nieuwe samenstelling. Plannen om de productie en distributie van ijs in Brazilië te rationaliseren, voerden we eerder uit en in Mexico openden we een ijsfabriek met lage productiekosten, die in de plaats kwam van drie lokale fabrieken. In de hele regio werd productie op regionale basis steeds belangrijker.

Joint ventures en acquisities bleven een centrale plaats innemen in de ontwikkeling van ons bedrijf. In de Dominicaanse Republiek verwierven we *Sociedad Industrial Dominicana*, een bedrijf in ijs en huishoudelijke en persoonlijke verzorging met een goede geografische spreiding in het Caraïbisch gebied. In Colombia gingen we een joint venture aan met *Varela*, een vooraanstaand bedrijf in huishoudelijke verzorging.

De bijzondere posten in 1999 hebben voornamelijk betrekking op de herstructurering van onze regionale voedingsmiddelenactiviteiten.



Mexico

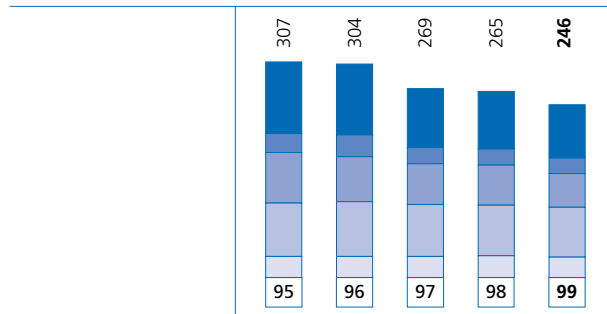
Kinderen genieten van traktaties uit de nieuwe high-tech fabriek in Mexico, die de kosteneffectiviteit van ijsproductie in Latijns-Amerika verbeterde.



Mensen

Aantal werknemers per jaareinde in duizenden	95	96	97	98	99
■ Europa	102	101	84	82	76
■ Noord-Amerika	27	31	23	23	22
■ Afrika en Midden-Oosten	72	64	58	57	48
■ Azië en Pacific	76	78	74	72	71
■ Latijns-Amerika	30	30	30	31	29

Aantal werknemers per jaareinde in duizenden



Vorig jaar was Kathryn Robinson een avond te gast bij een gezin dat ze nooit eerder had ontmoet en maakte ze mee hoe zij een maaltijd bereidden, de was deden en met hun kinderen speelden.

Kathryn, nu brand manager bij Elida Fabergé in het Verenigd Koninkrijk, was een van de 400 pas afgestudeerde nieuwe medewerkers uit de hele wereld die consumenten thuis bezochten. Deze aanpak, onderdeel van onze training, is erop gericht onze medewerkers nog nauwer in contact met de consument te brengen en ons kennis te verschaffen die ons zal helpen bij het bouwen van sterke, relevante merken en afzetkanalen.

Dit initiatief maakt deel uit van Unilevers Foundation-programma, dat wordt geleid door onze Marketing Academy. Deze is in 1999 opgericht om het vakmanschap van onze marketingmensen verder te ontwikkelen en hun ondernemingsgeest te stimuleren. Soortgelijke 'Academies' zijn actief in andere delen van ons bedrijf.

1999 was ook het jaar waarin we loopbaangidsen geïntroduceerd hebben voor jonge managers. Deze gidsen helpen mensen bij het plannen en zelf sturen van hun loopbaan en stellen hen ook in staat hun ervaring en expertise in een logische volgorde op te bouwen. De gidsen, die voortbouwen op reeds bestaande systemen voor loopbaanontwikkeling, blijken een zeer aansprekende innovatie te zijn die de middelen en richtlijnen aanreikt voor professionele ontwikkeling.

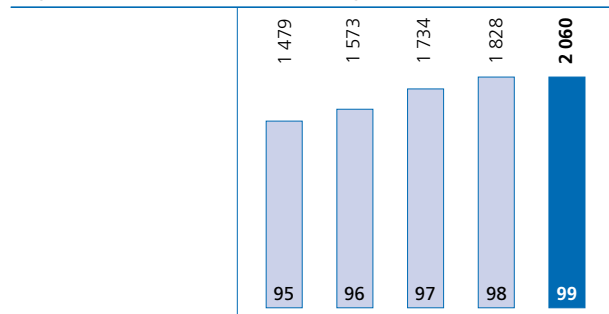
Groei wordt gerealiseerd door leiders met bepaalde eigenschappen, zoals de niet aflatende passie om te winnen. Voor het beoordelen en verbeteren van individuele sterktes hebben we voor onze senior managers een programma ontwikkeld: 'Leadership Profile for Accelerated Growth'. Om hen te helpen het meeste uit zichzelf te halen, krijgen onze senior managers nu persoonlijke coaches en worden zij gestimuleerd zich ambitieuzere doelen te stellen die rechtstreeks samenhangen met het behalen van uitzonderlijke prestaties.

Om onze organisatie te mobiliseren achter onze groeistrategie zullen we in 2000 veranderingen aanbrengen in de organisatie en de beloningssystemen. Deze veranderingen bouwen voort op en versterken de initiatieven die we in 1999 namen om een directer verband aan te brengen tussen beloning, bedrijfsresultaten en het ontwikkelen van een organisatie die zich richt op duurzame groei.

In februari 2000 zijn plannen aangekondigd die zijn gericht op versnelde groei van de omzet en marge en waarschijnlijk zullen leiden tot het verlies van ongeveer 25 000 banen in de komende vijf jaar. Dit is noodzakelijk voor de gezondheid van het bedrijf op lange termijn. Wij zullen er echter alles aan doen deze veranderingen in nauw overleg door te voeren en de gevolgen voor de betrokkenen te beperken.

Technologie en innovatie

Uitgaven voor research en ontwikkeling f miljoen



De populariteit van ijsthee neemt nog steeds toe. Tot nu toe werd ijsthee voornamelijk gemaakt door water te koken en de drank vervolgens af te laten koelen. In 1999 hebben onze wetenschappers een manier gevonden om de belangrijkste bestanddelen van thee beter oplosbaar te maken, waardoor deze drank gemaakt kan worden met koud water uit de kraan. Het resultaat was *Lipton Cold Brew* theezakjes – een doorbraak die de consument tijd en moeite bespaart bij de bereiding van ijsthee.

Voor de ontwikkeling van *Dove Nutrium* voedende bodywash hebben we gebruik gemaakt van onze grote kennis van de fysiologische en biochemische eigenschappen van de huid. Dit product wordt verkocht in een innovatieve, uit twee gedeelten bestaande fles die de reinigende en de voedende bestanddelen gescheiden houdt, waardoor de voedingsstoffen beter in de huid kunnen doordringen.

Deze twee voorbeelden tonen aan hoe wij, door technologie van wereldklasse te combineren met diepgaand inzicht in de wensen van de consument, revolutionaire nieuwe producten kunnen maken die echt verschil maken in het dagelijks leven van mensen en die onze concurrenten het nakijken geven.

Onze technologie- en innovatiefaciliteiten, die zijn gevestigd in zes laboratoria en meer dan 70 innovatiecentra in de hele wereld, werken aan de realisatie van onze bedrijfsdoelen.

In Brazilië heeft het innovatiecentrum in São Paulo bijvoorbeeld in samenwerking met onze laboratoria in Europa de samenstelling van *OMO* veranderd. Door het toevoegen van een nieuw ingrediënt verwijdert dit populaire wasmiddel vetvlekken nog beter. Mede hierdoor konden we onze positie als marktleider behouden en trokken we nieuwe consumenten aan.

Ook maken wij gebruik van technologie om de kosten van de productieketen te verlagen en deze beter te laten functioneren. In India halveerden de distributiekosten van ijs door een aantal verbeteringen, waaronder de ontwikkeling van koelboxen met nieuwe thermische isolatie voor het vervoer van ijs. Deze distributie vindt plaats met gehuurde vrachtwagens, waardoor niet langer een speciaal wagenpark aangehouden hoeft te worden dat buiten het seizoen onbenut blijft.

In 1999 hebben wij opnieuw geïnvesteerd in de activiteiten van onze internationale laboratoria. Zo hebben we de belangrijkste technologie teams in ons nieuwe Indiase laboratorium in Bangalore uitgebreid en de bouw van een nieuw laboratorium voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging in China voltooid. Daarnaast zijn we begonnen met de modernisering van ons laboratorium voor voedingswetenschap in Vlaardingen, Nederland.

Samenwerking met externe instituten is een integraal onderdeel van onze research. In 1999 werd begonnen met het opzetten van het Unilever Centre, een researchlaboratorium in het Verenigd Koninkrijk dat wij momenteel bouwen in samenwerking met de Universiteit van Cambridge. Dit Centre zal in 2000 worden geopend.

Unilever heeft in 1999 f 2 060 miljoen besteed aan technologie en innovatie: 2,3% van onze omzet. We hebben 466 patenten aangevraagd, een toename met meer dan eenderde ten opzichte van 1998.

Informatietechnologie

Consumenten werden via internet deelgenoot gemaakt van haarmodegeheimen uit Hollywood dankzij een baanbrekende Unilever-promotie.

Ons merk *Salon Selectives* sponsorde een deel van de 'hair and beauty' sectie van de website van America Online over de Oscar-uitreiking. Tienduizenden mensen bezochten de site en schreven zich in om mee te dingen naar een metamorfose in Hollywood-stijl. Het resultaat: consumenten vonden dat *Salon Selectives* hun wensen op het gebied van haarverzorging goed aanvoelde en hieraan tegemoetkwam, de profilering van het merk werd versterkt en onze on line marketingdatabank werd aanzienlijk uitgebreid.

Dit initiatief, gecoördineerd door ons Interactive Brand Centre in New York, is een goed voorbeeld van de manier waarop we internettechnologie gebruiken om in nauwer contact te komen met de consument. In 2000 kondigden wij een joint venture aan met iVillage, de leidende Amerikaanse site voor vrouwen, om een internetbedrijf voor persoonlijke verzorging op te zetten. We kondigden een soortgelijke samenwerking aan met Wowgo, een nieuw Europees bedrijf voor tienermeisjes.

In 1999 verdubbelden we onze uitgaven voor on line adverteren. Een integraal onderdeel van deze uitbreiding was de ontwikkeling van onze marketingallianties met de vooraanstaande internetbedrijven America Online en Microsoft en een soortgelijk samenwerkingsverband met de breedband internetaanbieder Excite@Home.

De internet-expertise van Unilever heeft nu een wereldwijd bereik, met Interactive Brand Centres op strategische plaatsen in de wereld. Wij zijn begonnen met het ontwikkelen van directe verkoop via het internet. Als een eerste resultaat daarvan konden Amerikaanse consumenten de nieuwe vruchtbaarheidstesters van Unipath ook on line kopen. Het internet blijkt een perfect kanaal te zijn voor het verkopen van dit soort producten, waarbij uitgebreide productinformatie nodig is.

We maken steeds meer gebruik van IT ter ondersteuning van onze relaties met zowel afnemers als consumenten. Tijdens het jaar zijn we bij onze afnemers gestart met verkopen via internet door proeven bij een beperkt aantal winkels. In het Verenigd Koninkrijk hebben we in samenwerking met de grote supermarktketen Tesco een gezamenlijke elektronische informatiebron ontwikkeld die promoties effectief ondersteunt door continu actuele informatie te verstrekken. We verwachten dat we in 2001 gezamenlijke internetactiviteiten zullen ontwikkelen met een aantal van onze grootste afnemers.

Het internet is ook een krachtig instrument om onze schaalgrootte te benutten op het gebied van inkoop. In 2000 kondigden we aan dat we gaan samenwerken met Ariba, een toonaangevende leverancier van business-to-business e-commerce systemen om globale on line inkoop te ontwikkelen. We streven ernaar in 2001 e-commerce en websystemen te gebruiken voor een aanzienlijk deel van onze inkoop en zo geld en tijd te besparen. Al onze computer hardware wordt reeds ingekocht via internet en intranet en we hebben met succes een proef uitgevoerd met de inkoop van verpakkingsmaterialen via elektronische veilingen.

Voor ons is het een grote uitdaging om Unilevers schat aan kennis te benutten en deze makkelijk toegankelijk te maken voor onze mensen. Dat wordt mogelijk gemaakt door onze omvangrijke IT-netwerken.

Jaar 2000

We hebben geen problemen van enige betekenis ondervonden in verband met de eeuwwisseling. Onze Y2K-teams hebben gedurende het hele millenniumweekend bedrijfskritische systemen getest en konden binnen 48 uur bevestigen dat al onze bedrijfssystemen over de hele wereld normaal functioneerden.

Het feit dat onze mensen voortreffelijk hebben samengewerkt, heeft de kracht en samenhang van Unilevers wereldwijde organisatie nog eens bevestigd. Alle onderdelen van ons driejarige voorbereidingsprogramma voor het jaar 2000 werden binnen de geplande tijd afgerond. Dit omvatte onder meer het controleren en, waar nodig, bijstellen van 100 000 interne systemen, vaststellen dat bijna 100 000 toeleveranciers en leveranciers van infrastructurele diensten klaar waren voor de millenniumwisseling en het opstellen van gedetailleerde noodplannen ingeval van mogelijke storingen.

Unilever heeft f 670 miljoen besteed aan dit programma. Dit bedrag omvat alle aan het programma gerelateerde externe kosten, afschrijvingen op investeringen en directe interne kosten vanaf 1996 tot aan de afronding van het programma.



Jaar 2000
Stafmedewerkers in Unilevers wereldwijde Jaar 2000 controlecentrum. Om zeker te stellen dat de eeuwwisseling soepel zou verlopen, stond dit centrum in Londen 24 uur per dag in contact met alle Business Groups.

Verantwoordelijkheid voor het milieu

Unilevers Viso fabriek in Vietnam produceert waspoeder en shampoo voor deze belangrijke markt in Zuidoost-Azië. Sinds 1996 heeft zij haar afvalwaterbelasting met 84% teruggebracht, uitstoot met 70% en het energieverbruik met 46%. Dit is slechts één voorbeeld van onze inzet voor verantwoord milieubeheer dat we beschouwen als een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering.

Milieubeheer

We hebben tot nu toe milieucontroles uitgevoerd in 90% van onze fabrieken en eind 2000 zullen we alle vestigingen gecontroleerd hebben. Verdere vooruitgang werd geboekt met certificering op basis van de internationale norm voor milieubeheer ISO 14001. Op dit moment hebben we 44 gecertificeerde fabrieken.

Eco-efficiency

We verminderen de milieu-impact van onze activiteiten door efficiënter gebruik van energie en grondstoffen en systematische vermindering van afvalstoffen tijdens de productie. Zo heeft onze fabriek van persoonlijke verzorgingsproducten in Tortuguitas, Buenos Aires, sinds 1996 de uitstoot van vervuulende stoffen met 65%, afvalstoffen met 45% en energieverbruik met 25% teruggebracht. In Ghana heeft de Nationale Raad voor Milieubescherming Unilever Ghana aangemerkt als toonaangevend in methoden voor milieubeheer in industriële bedrijven.

Unilever besteedt veel aandacht aan doelmatige verpakking met minimale milieu-impact. Onze ijsfabrieken in Europa blijven ver boven de normen voor afvalvermindering door het gebruik van lichtere ijswikkels, meer hergebruikte materialen en secundaire verpakking met een lager gewicht.

We helpen consumenten onze producten zo goed mogelijk te gebruiken. Wastabletten bijvoorbeeld, die we in Chili, Argentinië en een groot aantal Europese landen op de markt hebben gebracht, maken exacte dosering mogelijk, wat de gemiddelde hoeveelheid wasmiddel per was heeft verminderd.

Duurzaamheid

In 2000 zullen de eerste producten van gecertificeerde, duurzaam werkende visbedrijven op de markt worden gebracht onder auspiciën van de Marine Stewardship Council, die nu een volledig onafhankelijke organisatie is zonder winst oogmerk. In 1999 hebben we een onderzoeksprogramma onder onze visleveranciers voltooid en we zijn opnieuw een stap dichterbij ons doel in 2005 al onze vis te betrekken van duurzaam werkende visbedrijven.

Schoon water is essentieel voor het gebruik van Unilever-producten. We ondersteunen meer dan twintig projecten voor schoon water: in de Filippijnen ontvingen wij de Mother Nature Award 1999 van de Pollution Control Association voor de waterzuivering in onze fabriek en onze bijdrage aan het schoonmaken van de rivier de Pasig. In het Verenigd Koninkrijk ondersteunen we SWIM (Sustainable Water – Integrated Catchment Management), een multidisciplinaire aanpak voor het verbeteren van de beschikbaarheid en het beheer van waterbronnen. In 1999 hebben we ons voorbereid op een leidende rol tijdens het World Water Forum dat in het voorjaar van 2000 in Nederland plaatsvindt.

Als onderdeel van ons initiatief voor duurzame landbouw hebben de Brooke Bond theeplantages in Kericho, Kenia, in samenwerking met boeren, milieudeskundigen en agronomen duurzaamheidsindicatoren getest bij de productie van thee. Soortgelijke proefprojecten worden uitgevoerd voor palmolie, spinazie, erwten en tomaten in acht andere landen.

Unilevers inzet voor duurzaamheid kreeg in 1999 erkenning door de opname van ons aandeel in de Dow Jones Sustainability Group Index. Deze index gebruikt een systematische methode om bedrijven te identificeren die vooraanstaand zijn voor wat betreft hun strategische benadering ten aanzien van het ontwikkelen van activiteiten op een duurzame basis.

Verantwoord ondernemen

Unilever wil voldoen aan de hoogste normen van ondernemingsgedrag jegens haar medewerkers, consumenten en de samenlevingen waarin wij werken.

Deze verplichting staat centraal binnen Unilevers Doelstelling en komt tot uiting in Unilevers Gedragscode. Die gedragscode vormt het kader voor onze wereldwijde manier van werken, waarin zaken zoals de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers, de kwaliteit van onze producten en de milieu-impact van onze activiteiten aan de orde komen. Alle directievoorzitters van onze werkmaatschappijen moeten bevestigen dat deze normen en principes worden nageleefd. Regelmatig wordt gecontroleerd of de bedrijven zich hieraan houden.

Om als 'multilokale multinational' succesvol te zijn, is het essentieel dat Unilevers werkmaatschappijen de ontwikkeling van consumentenbehoeften en -waarden nauwgezet volgen en begrijpen. Verantwoord ondernemen op de lange termijn betekent voor Unilever niet alleen dat onze merkartikelen en diensten helpen de levensstandaard te verhogen, maar ook dat het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers en bedrijfspartners bijdraagt aan de ontwikkeling van de lokale economie.

Naast ons streven te voldoen aan hoge normen van ondernemingsgedrag, erkennen wij ook Unilevers verantwoordelijkheid aan de samenleving in bredere zin. Het is ons beleid rechtstreeks en in samenwerking met overheden en een scala van verschillende organisaties activiteiten te ontplooiën om belangrijke sociale, economische en milieutechnische uitdagingen aan te pakken. In de hele wereld zijn werkmaatschappijen van Unilever actief betrokken bij projecten die bijdragen aan duurzame ontwikkeling en bij initiatieven die het niveau van onderwijs en gezondheid zowel voor medewerkers als in lokale gemeenschappen verhogen.

In 1999 hebben onze maatschappijen circa *f* 85 miljoen besteed aan projecten ten behoeve van de samenleving en bijna *f* 10 miljoen werd gedoneerd aan de verlichting van nood na rampen in landen als Turkije, Taiwan en Colombia.

De wijze waarop ondernemingen hun interactie met de samenleving vormgeven, staat steeds meer in de belangstelling. Wij menen dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen even professioneel aangestuurd dient te worden als alle andere bedrijfsdisciplines. In het jaar 2000 zullen verscheidene Unilever-werkmaatschappijen in verschillende delen van de wereld een methode uittesten om onze manier van werken op dit gebied te evalueren. De uitkomsten van dit project zullen ons helpen een consistente Unilever-aanpak te ontwikkelen om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming in uiteenlopende culturen gestalte te geven. Dit zal ons ook in staat stellen de beste werkmethode met elkaar te delen en zo in de hele wereld onze lokale bijdragen aan de samenleving te versterken.

Werken met respect voor de gemeenschappen waarin wij actief zijn, getuigt niet alleen van verantwoord ondernemingsgedrag, het is ook verstandig vanuit zakelijk oogpunt. We blijven ernaar streven te voldoen aan de hoogste normen en Unilevers reputatie als onderneming die haar bredere verantwoordelijkheden erkent, te versterken.

Verantwoord ondernemen

In het eerste belangrijke sociale initiatief in zijn soort in Vietnam werkt Unilevers Elida P/S joint venture samen met het Ministerie van Volksgezondheid om tandheelkundige zorg voor kinderen te bevorderen door gratis controles en voorlichtingsprogramma's. Lokale Unilever-bedrijven zijn al tien jaar betrokken bij soortgelijke gezondheidsprogramma's in de Golfstaten en al 20 jaar in Sri Lanka.



Categorieën

Onze merken behoren tot de populairste ter wereld. Op het gebied van voedingsmiddelen zijn we marktleider in thee, ijs, olijfolie en margarine. In huishoudelijke en persoonlijke verzorging voeren we de markt aan in deodorants en huidverzorging.

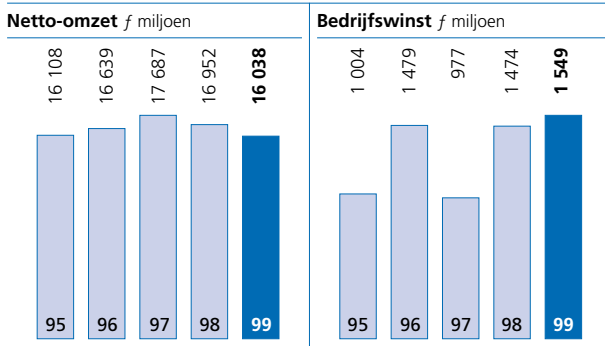
Om onze groei te versnellen willen we een kernportefeuille van merken creëren, waarbij ieder merk leider in zijn markt of marktsegment is. We zullen al onze middelen concentreren op deze portefeuille die zal bestaan uit internationale merken en sterke lokale merken. Internationale merken zoals *Lipton*, *Magnum*, *Dove* en *Lux* zullen tot de belangrijkste groeiversnellers behoren.

In 1999 kondigden we plannen aan om onze 14 kerncategorieën terug te brengen naar 13 door persoonlijke hygiëne en huidverzorging samen te voegen. Deze categorieën vertegenwoordigen nu 86% van onze wereldwijde omzet. Om onze strategische doelstellingen te bereiken, streven we naar superieure groeipercentages van onze categorieën culinaire producten, deodorants, haarverzorging, ijs, huidverzorging en thee. De doelstellingen voor de andere categorieën zijn gericht op regio's of specifieke verkoopkanalen. Een volledig categorieoverzicht is opgenomen onder Kerncijfers (bladzijde 6 en 7).

Voedingsmiddelen

Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten

f miljoen	1999	1999	1998	Verandering
	*	**		**
Netto-omzet	16 038	16 187	16 952	(5)%
Bedrijfswinst	1 549	1 561	1 474	6%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 714	1 724	1 628	6%



*Tegen actuele wisselkoersen over 1999 **Tegen constante wisselkoersen

Voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel Consumenten in meer dan 50 landen gebruiken onze spreads, oliën en bak- en braadproducten en wij zijn marktleider in margarine en soortgelijke spreads in de meeste Europese landen en in Noord-Amerika.

In 1999 steeg de bedrijfswinst van onze voedingsmiddelen op basis van olie en zuivel en bakkerijproducten met 6% en verbeterden de marges, voornamelijk in Europa. Dit weerspiegelde lagere kosten en de gunstige invloed van herstructurering en efficiencyverbeteringen in de logistieke keten.

Onze volumes in margarine daalden in een teruglopende markt. In West-Europa en Noord-Amerika behielden wij ons marktaandeel door steeds weer met innovatieve nieuwe producten de consument aan ons te binden. In Centraal- en Oost-Europa en Latijns-Amerika namen de volumes af.

Veiligheid van voedsel

Recente verontrustende gebeurtenissen hebben het vertrouwen van de consument in de veiligheid van voedsel aangetast, met name in Europa, waar toezicht op de veiligheid van voedsel nog steeds grotendeels nationaal is georganiseerd.

Om het vertrouwen van het publiek te herstellen en het vrije verkeer van goederen in de Europese Unie feitelijk gestalte te geven, hebben wij er sterk voor gepleit dat de EU een Europese Autoriteit voor de Veiligheid van Voedsel instelt. Wij verwelkomen daarom de nota van de Europese Commissie over de veiligheid van voedsel. Deze nota bevat tevens voorstellen voor het instellen van een Europese Autoriteit voor de Veiligheid van Voedsel, die in 2002 operationeel moet zijn.

Deze voorstellen zijn een belangrijke stap. Wij zouden echter de voorkeur geven aan een meer uitvoerende rol voor deze autoriteit dan de geplande adviserende functie. Deze autoriteit zou tevens tot taak moeten hebben verbeterde regelgeving voor nieuwe voedingsmiddelen vast te stellen. Dit zou snellere en beter geharmoniseerde goedkeuring mogelijk maken en een positieve invloed hebben op de economische bedrijvigheid in de EU en het concurrentievermogen van Europa.

We hebben sterke marktposities in merken die hart- en vaatziekten helpen tegengaan. In 1999 voegden we hieraan met succes *Take Control*, *Flora pro.activ* en *Becel pro.activ* toe, producten waarvan bewezen is dat ze de cholesterolspiegel in het bloed verlagen. Deze producten werden op de markt gebracht in Australië, Zwitserland, Nieuw-Zeeland en de Verenigde Staten, waar *Take Control* in het jaar van introductie marktleider in dat segment werd. We zullen deze producten in de Europese Unie introduceren zodra we daarvoor toestemming hebben verkregen van de regelgevende instanties.

Consumenten kiezen steeds vaker voor vloeibare oliën in de keuken. In Noord-Amerika en Noord-Europa wordt met name olijfolie steeds populairder. Unilever is 's werelds grootste leverancier van olijfolie met een merknaam. In 1999 deden onze olijfoliemerken *Bertolli* en *Puget* het goed, ondanks gestegen grondstofkosten.

Bakkerijproducten Onze bedrijven in bakkerijproducten leveren vooral speciale bakkerijvetten voor de professionele productie van brood, cake en banket en diepgevroren bakkerijproducten. De bedrijfswinst in bakkerijproducten verbeterde in 1999, deels door een kostenbesparingsprogramma.

De toekomst van onze Europese bakkerijactiviteiten is in onderzoek. Deze activiteiten worden momenteel geherstructureerd met als doel een aanzienlijke verbetering van de prestaties of afstoting tegen het eind van 2000.

Het debat over de toepassing van genetische modificatie in de landbouw en de voedselproductie heeft zich verbreed en omvat diverse aspecten waar mensen meer inzicht in willen hebben. Unilever heeft ernaar gestreefd een open en constructieve rol te spelen en zou graag zien dat een transparante en effectieve regelgeving totstandkomt, die ook etikettering omvat.

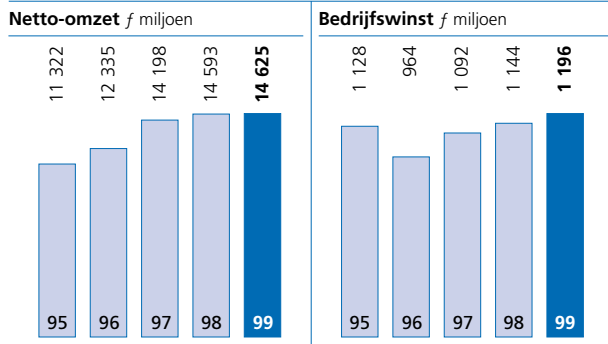
Biotechnologie

Naar onze mening kan biotechnologie aanzienlijke voordelen opleveren, maar wij blijven rekening houden met de mening van de consument. We geloven dat een krachtenbundeling van biotechnologie en informatietechnologie zal leiden tot fundamentele veranderingen in de wijze waarop mensen leven en zakendoen. Dit zal onze kennis van het menselijk lichaam en het vermogen om de gezondheid en het welzijn van individuele mensen te kunnen verbeteren, ingrijpend veranderen.

Unilever speelt een unieke rol, met onze brede productenportefeuille van voedingsmiddelen tot persoonlijke verzorging, die meer dan een miljard huishoudens in de hele wereld bereikt. Wij zullen onze inspanningen richten op het bieden van innovatieve keuzen aan de consument in zowel producten als diensten.

IJs en dranken

f miljoen	1999 *	1999 **	1998	Verandering **
Netto-omzet	14 625	14 657	14 593	0%
Bedrijfswinst	1 196	1 193	1 144	4%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 307	1 311	1 312	0%



*Tegen actuele wisselkoersen over 1999 **Tegen constante wisselkoersen

IJs Wij zijn de grootste producent van ijs ter wereld en leveren aan consumenten in meer dan 90 landen. Onze strategie richt zich op groei van leidende merken zoals *Magnum*, *Solero*, *Cornetto*, *Carte d'Or* en *Viennetta*, die worden verkocht als internationale merken, en daarnaast op ontwikkeling van lokale variëteiten en uitbreiding van onze activiteiten met nieuwe verkoopkanalen.

In 1999 bleven de totale volumes op ongeveer hetzelfde niveau als in 1998 en was de bedrijfswinst iets lager. In West-Europa, waar we het voordeel van een warme zomer hadden, steeg het volume met 2% en verbeterde de winst. De groei concentreerde zich op de vraag naar multi-packs en desserts, met name *Carte d'Or*. De resultaten in Centraal- en Oost-Europa en Latijns-Amerika daalden door economische instabiliteit en een lagere consumptie. In Noord-Amerika stegen de volumes van impulsijs, maar omzet en winst van verpakt ijs daalden door toegenomen prijsconcurrentie.

We hebben de wereldwijde introductie van ons hartlogo vrijwel afgerond en onze merken worden hierdoor internationaal herkend. Bovendien kunnen we daardoor de productie verder concentreren en dezelfde producten in verschillende markten verkopen.

In 1999 lieten nieuwe varianten van onze leidende merken – zoals de *Magnum Double* – zien wat innovatie is. We breidden ons assortiment multi-packs van impulsproducten voor thuisconsumptie uit en versterkten onze positie in het groeiende schepijssegment. We richtten ons ook op consumenten met lagere inkomens door beter betaalbare producten op de markt te brengen, in het bijzonder in China en Zuid-Afrika.

In het Verenigd Koninkrijk publiceerde de Competition Commission een rapport inzake de ijsindustrie en adviseerde beperkingen op te leggen ten aanzien van onze vrieskasten- en distributieovereenkomsten. We vertrouwen dat de kracht van onze merken onze ijsactiviteiten zal ondersteunen. De belangrijker uitspraak van het Europese Hof van Justitie wordt in 2000 verwacht.

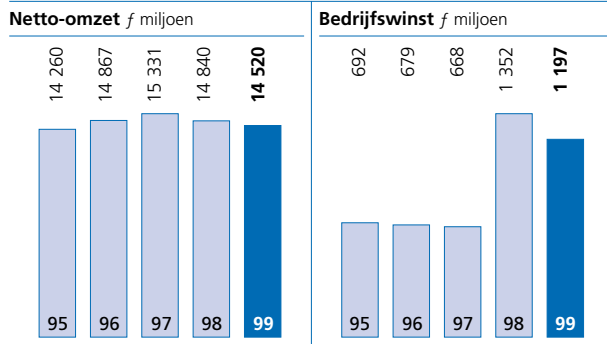
Dranken op basis van thee *Brooke Bond* en onze wereldwijde marktleider, *Lipton*, hebben gezorgd voor bijzonder sterke internationale posities in verpakte thee en soortgelijke dranken. We zijn ook sterk in kant-en-klare thee, waarvan de omzet in heel Europa, Noord-Amerika en Oost-Azië toeneemt. We hebben een joint venture met PepsiCo Inc. voor de marketing van kant-en-klare producten in Noord-Amerika.

De bedrijfswinst steeg met 7%. In 1999 bleef het volume ongeveer gelijk aan dat in 1998, een weerspiegeling van het tijdelijke effect van accijns op verpakte thee in India. West-Europa, Afrika en het Midden-Oosten lieten een goede groei zien en wereldwijd steeg het volume van kant-en-klare thee sterk met 14%.

We voerden een reeks innovaties door in onze producten en verkoopkanalen. In Europa versterkten we onze productenportefeuille door de introductie van een nieuw geharmoniseerd assortiment vruchtenthee onder de merknaam *Lipton Sun Tea* en door verdere uitbreiding van de introductie van *Tchaé* groene thee en piramidevormige theezakjes naar andere landen. In het Verenigd Koninkrijk werden *Brooke Bond* piramide theezakjes het grootste merk. In Noord-Amerika testten we met succes onze geotrooieerde theezakjes voor bereiding met koud water in de markt.

Culinaire en diepvriesproducten

f miljoen	1999 *	1999 **	1998	Verandering **
Netto-omzet	14 520	14 539	14 840	(2)%
Bedrijfswinst	1 197	1 177	1 352	(13)%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 460	1 437	1 464	(2)%



*Tegen actuele wisselkoersen over 1999 **Tegen constante wisselkoersen

Culinaire producten Onze categorie culinaire producten omvat maaltijdingrediënten, sauzen en soepen. De verwerving van Amora Maille in Frankrijk, in december 1999 bekendgemaakt, zal hieraan twee belangrijke merken toevoegen die in een aantal Europese landen worden verkocht. In 1999 maakten we ook de aankoop bekend van Slotts & Kockens, een Scandinavisch bedrijf in culinaire producten. Om de wereldwijde bekendheid van onze merken te vergroten en efficiencyverbeteringen in de productieketen te realiseren, zijn we begonnen geselecteerde producten te voorzien van een nieuw ontworpen paraplu-logo voor culinaire producten.

In 1999 steeg de winst in culinaire producten licht, hoewel de volumes daalden. De lagere omzet is het gevolg van de verkoop van ons salade- en dressingbedrijf Homann. We realiseerden 5% onderliggende volumegroei in West-Europa, maar in Noord- en Latijns-Amerika waren onze volumes lager.

Met diverse innovaties hebben we vertrouwde voedingsmiddelen smakelijker gemaakt en gemakkelijker in het gebruik. In het Verenigd Koninkrijk had ons assortiment exotische kipsauzen, *Sizzle & Stir*, een fantastisch jaar; in Noord-Amerika werden de nieuwe marinades van *Lawry's* op basis van vruchtensap snel marktleider en in Rusland begonnen we met de lokale productie van mayonaise in een nieuwe goedkope verpakking.

Diepvriesproducten Wij zijn de grootste producent van diepvriesproducten in Europa, onder het merk *Findus* in Italië en de merken *Birds Eye*, *Frudesa*, *Mora* en *Iglo* in andere landen. Het merk *Gorton's* is het grootste merk in diepgevroren visproducten in de Verenigde Staten.

In 1999 daalden het totale volume en de winsten van diepvriesproducten ten opzichte van 1998 door de stroomlijning van onze productenportefeuille. We zetten de concentratie op onze sterkste productreeksen voort, zoals maaltijdconcepten, een van de categorieën die is aangewezen voor strategische groei. In 1999 bleef ons hoogwaardige assortiment kant-en-klaar maaltijden *4 Salti in Padella*, dat in eerste instantie in Italië werd geïntroduceerd, het opmerkelijk goed doen. We brengen dit nu in heel Europa op de markt. In de Verenigde Staten hadden we een test in de markt met innovatieve knapperige gevulde en gekruide visfilets.

Paraplu-logo

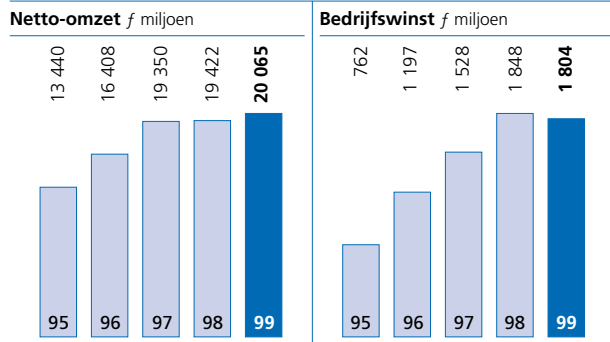
Het populaire Braziliaanse *Cica* assortiment is een van de 20 internationale Unilever-merken met het nieuwe paraplu-logo voor culinaire producten. Door onze verschillende merken samen te brengen in een gemeenschappelijke, geharmoniseerde verpakking, creëert het paraplu-logo een sterk wereldwijd platform voor innovatie en merkontwikkeling.



Huishoudelijke en persoonlijke verzorging

Huishoudelijke verzorging en professionele reiniging

f miljoen	1999 *	1999 **	1998	Verandering **
Netto-omzet	20 065	20 555	19 422	6%
Bedrijfswinst	1 804	1 825	1 848	(1)%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	1 880	1 897	1 983	(4)%



*Tegen actuele wisselkoersen over 1999 **Tegen constante wisselkoersen

We zijn een van de twee grootste wereldwijde leveranciers van producten voor textiel- en oppervlaktereiniging en hygiëne voor huishoudelijk en professioneel gebruik. DiverseyLever is een vooraanstaand leverancier van reinigings- en hygiëneproducten en -diensten aan institutionele afnemers, wasserijen en de voedingsmiddelen- en drankenindustrie.

Huishoudelijke verzorging In huishoudelijke verzorging stegen de totale volumes met 3%. We groeiden vooral in Afrika en het Midden-Oosten en Azië en Pacific. In West-Europa en Noord-Amerika gingen we goed vooruit. Hoewel we betere resultaten en marges in West-Europa en Azië en Pacific realiseerden, daalde de bedrijfswinst wereldwijd met 4%. Dit was het gevolg van grote investeringen ter ondersteuning van onze marktleidersposities in Latijns-Amerika.

In Europa namen de volumes van wasmiddelen met bijna 4% toe en stegen de marges aanzienlijk door besparingen in de productieketen. Een tweede generatie wastablet met twee lagen bouwde voort op de baanbrekende introductie van vorig jaar en hielp ons leiderschap in dit segment te behouden. De introductie

van *Surf* waspoeder in de Filippijnen was een groot succes, terwijl in Brazilië *Brilhante* poeder het tweede merk werd door de uitstekende reinigingseigenschappen van bleekmiddel te combineren met zachtheid voor kleding. De populariteit van *all* vloeibaar droeg bij aan een stijging van 4% in wasmiddelen volumes in Noord-Amerika.

Sommige innovaties, zoals onze nieuwe wasverzachter die het strijken makkelijker maakt, creëerden totaal nieuwe marktsegmenten. *Easy Iron*, dat in heel West-Europa op de markt zal worden gebracht onder de merknamen *Robijn*, *Comfort* en *Snuggly*, behaalde binnen zes maanden een marktaandeel van 10% in het Verenigd Koninkrijk.

In Europa werkten we samen met een papierleverancier om *Domestos* hygiënische doekjes op de markt te brengen. Met behulp van geotrooieerde technologie hebben we nieuwe producten ontwikkeld onder de merknaam *Cif*: *Cif Oxy-Gel*, een allesreiniger die vuil verwijdert door de werking van actieve zuurstofbelletjes, en het *Cif* assortiment vloerreinigers. *Sunlight* afwastablet, een andere recente introductie, deed het bijzonder goed in Maleisië.

Professionele reiniging DiverseyLever had opnieuw een jaar met vele uitdagingen. Volumes stegen met 1%, terwijl de bedrijfswinst praktisch gelijk bleef ten opzichte van 1998.

Europa, waar het bedrijf het sterkst is, behaalde betere resultaten dan in het voorgaande jaar. In Noord-Amerika groeide de omzet, maar werd de winst ongunstig beïnvloed door herstructurering van een deel van de verkooporganisatie. Latijns-Amerika en Azië en Pacific realiseerden hogere verkopen en winst, de laatste door te profiteren van verbeterde economische omstandigheden.

In Europa zijn we begonnen de productenportefeuille te vereenvoudigen en ons te concentreren op de belangrijkste afnemerssegmenten.

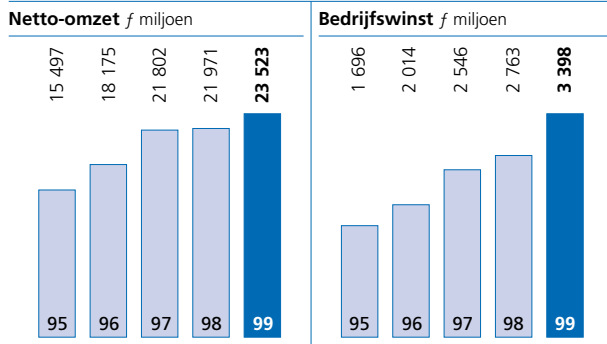


Domestos hygiënische doekjes

We werkten samen met een papierleverancier voor de ontwikkeling van *Domestos* hygiënische doekjes die zowel reinigen als bacteriën doden. Het succes van deze doekjes in heel Europa bewijst dat wij geheel nieuwe marktsegmenten kunnen creëren.

Persoonlijke verzorging

f miljoen	1999 *	1999 **	1998	Verandering **
Netto-omzet	23 523	23 423	21 971	7%
Bedrijfswinst	3 398	3 401	2 763	23%
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	3 479	3 477	2 812	24%



*Tegen actuele wisselkoersen over 1999 **Tegen constante wisselkoersen

We zijn wereldmarktleider in deodorants en huidverzorging en hebben in een groot aantal landen belangrijke marktposities in tandpasta en producten voor haarverzorging. Onze strategie concentreert zich op de groei van leidende merken zoals *Dove*, *Lux* en *Axe*. Daarnaast willen we nieuwe manieren vinden om consumenten te bereiken en onze merken betaalbaar te maken voor mensen met lagere inkomens.

Persoonlijke verzorging had een uitzonderlijk goed jaar. We realiseerden een aanzienlijke stijging van de bedrijfswinst met dubbele cijfers in alle regio's, een volumegroei van bijna 5% en een sterke margeverbetering.

Dove, het merk dat het meest bijdroeg aan de omzetgroei in persoonlijke verzorging, had opnieuw een uitstekend jaar. Als onderdeel van onze strategie om de reikwijdte van het merk te vergroten en in nauwer contact met consumenten te komen, werden vele gebruikers van *Dove* in Noord-Amerika persoonlijk op de hoogte gesteld van nieuwe introducties, zoals *Dove Nutrium*. In Japan werd *Dove* gezichtsschuim marktleider binnen een jaar na de introductie.

Onze haarverzorgingsproducten hadden opnieuw een gezond jaar, met een groei van 9%. Inzicht in de wensen van de consument hielp ons varianten te ontwikkelen die voorzien in lokale behoeften. In Latijns-Amerika, bijvoorbeeld, waar we al marktleider zijn, is *Sedal*, in een samenstelling speciaal ontwikkeld voor lokale haarsoorten, erg populair bij Braziliaanse consumenten. Nieuwe varianten van ons hoogwaardige product *ThermaSilk* en het immer populaire *Suave* droegen bij aan vergroting van ons marktaandeel in Noord-Amerika, waar we marktleider werden.

Deodorants groeiden in vele grote markten, waaronder Noord-Amerika, Latijns-Amerika en West-Europa, waar we met name in het Verenigd Koninkrijk succesvol waren. *Dove* deodorant is in meer dan 20 landen op de markt gebracht. In India werd een speciaal ontwikkelde mini *Rexona* stick gebruikt in een campagne om de bekendheid van deodorants onder consumenten met lagere inkomens te vergroten.

In de categorie mondverzorging bewees de introductie van succesvolle nieuwe kauwgoms, *Signal* in Frankrijk en *Mentadent Actigum* in Italië, dat wij in staat zijn nieuwe sectoren en nieuwe verkoopkanalen aan te boren, zoals snoepwinkels.

Wij zijn een van 's werelds grootste producenten van luxe parfums, die verkocht worden onder de namen *Calvin Klein*, *Elizabeth Arden* en andere huizen. De omzet van parfummerken steeg licht in 1999. Recente introducties van Calvin Klein werden overschaduwed door het fenomenale succes van eerder geïntroduceerde merken. Ons bedrijf Calvin Klein blijft echter sterk en winstgevend en we hebben de introductie van een nieuw assortiment cosmetica aangekondigd. We zullen tegen het einde van 2000 Elizabeth Arden hebben geherstructureerd als onderdeel van onze plannen een snelgroeiend internationaal cosmetica- en parfumbedrijf te creëren.

Financieel overzicht

De in dit financieel overzicht en de verkorte jaarrekening opgenomen cijfers zijn in guldens 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 **netto-omzet** van de Groep steeg met 1% tot *f* 90 296 miljoen. De onderliggende volumegroei van 1% werd gedeeltelijk ongedaan gemaakt door de appreciatie van de gulden ten opzichte van het gewogen gemiddelde van de voor Unilever relevante valuta's.

De **bedrijfswinst vóór bijzondere posten** steeg met 7%. Dit weerspiegelt een verbetering in de onderliggende winstmarge van 0,6 procentpunt, tot 11,2%.

De **bedrijfswinst** daalde echter met 2%, na bijzondere lasten van *f* 594 miljoen, ten opzichte van bijzondere baten in 1998 van *f* 276 miljoen, waarin de winst op de verkoop van Plant Breeding International, in Cambridge, het Verenigd Koninkrijk was begrepen. In de bijzondere lasten voor 1999 is *f* 512 miljoen opgenomen voor herstructureringen, voornamelijk bij onze voedingsmiddelenbedrijven in Europa, Noord-Amerika en Latijns-Amerika.

Een toelichting op de resultaten per regio en productcategorie wordt gegeven in het Bedrijfsverzicht en in de Categorieën op respectievelijk pagina 11 en 24.

De **inkomsten uit financiële vaste activa** stegen tot *f* 114 miljoen (1998: *f* 82 miljoen) als gevolg van betere resultaten van onze joint ventures in de Verenigde Staten en Portugal en de winst op de verkoop van een aantal kleinere bedrijven.

De **netto-rentekosten** bedroegen *f* 30 miljoen (ten opzichte van inkomsten van *f* 344 miljoen in 1998). Deze omslag is een gevolg van de daling in de **netto-kaspositie** met *f* 11,2 miljard na de betaling van *f* 13 miljard, het contante deel van het speciale dividend, in juni 1999. Voor het jaar als geheel bedraagt de **netto-rentedekking** meer dan 300 keer en meer dan 30 keer voor de tweede helft van het jaar.

De effectieve **belastingdruk** van de Groep daalde tot 32% vergeleken met 33% over 1998, voornamelijk ten gevolge van positieve aanpassingen over voorgaande jaren.

Het **aandeel van derden in de winst** nam toe tot *f* 443 miljoen (1998: *f* 318 miljoen) dankzij wederom goede resultaten in India en het opnieuw maken van winst in Nigeria.

De **netto-winst** na bijzondere posten daalde met 6% ten gevolge van de negatieve omslag in bijzondere posten en het effect van het speciale dividend op de netto-rente. De samengevoegde **winst per aandeel** bleef onveranderd op *f* 5,80 doordat de daling in de netto-winst werd gecompenseerd door de afname van het aantal uitstaande aandelen na de aandelenconsolidatie. De samengevoegde **winst per aandeel vóór bijzondere posten** steeg met 9%.

De winst als percentage van het geïnvesteerd vermogen

steeg tot 22% ten opzichte van 16% in 1998, ten gevolge van de efficiëntere balans na de betaling van het speciale dividend. De betaling van het speciale dividend heeft geleid tot een daling van de gewogen gemiddelde vermogenskosten met ongeveer 0,5 procentpunt.

Dividenden en beurskapitalisatie

De betaalde en voorgestelde normale **dividenden** op het gewone kapitaal van NV bedragen in totaal *f* 2,79 per aandeel van *f* 1,12 (1998: *f* 2,51 per aandeel van *f* 1), een stijging van 11% per aandeel. Het dividend uitgedrukt als percentage van de winst toekomend aan de houders van gewone aandelen nam toe tot 45,2% (1998: 42,1%). De in het bedrijf te behouden winst bedraagt *f* 3 319 miljoen (1998: *f* 3 746 miljoen, vóór het speciale dividend).

Unilevers samengevoegde **beurskapitalisatie** per 31 december 1999 bedroeg *f* 116,1 miljard (1998: *f* 171,3 miljard).

Balans

De waardedaling, tussen de twee balansdata, van de gulden ten opzichte van het gewogen gemiddelde van de voor Unilever relevante valuta's leidt tot een herrekeningswinst op netto-activa van *f* 774 miljoen. De in het bedrijf behouden winst steeg met *f* 4 239 miljoen tot *f* 14 420 miljoen, na verwerking van dividenden, valutaherkeningseffecten van openingsbalansen en koersfluctuaties, en de aanpassing voor goodwill van verkochte bedrijven die voorheen verworven waren. Het eigen vermogen steeg tot *f* 17 105 miljoen (1998: *f* 10 464 miljoen). De uitgifte van nieuwe 10 cents preferente NV-aandelen aan NV-aandeelhouders die voor deze vorm van het speciale dividend kozen, droeg *f* 3 045 miljoen bij.

Kasstroom

De **nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten** steeg met *f* 2 512 miljoen tot *f* 12 460 miljoen, als gevolg van een lagere uitstroom van werkkapitaal en betere resultaten (vóór acquisities en verkopen).

Investerings in vaste activa waren op hetzelfde niveau als in het afgelopen jaar. Investerings in financiële vaste activa stegen enigszins door extra inkoop van aandelen ten behoeve van optieregelingen voor het personeel.

Gedurende het jaar werden 27 bedrijven **verworven** voor een bedrag van *f* 1 064 miljoen en werden 23 bedrijven **verkocht** met een kasopbrengst van *f* 270 miljoen. In december 1999 kwam Unilever overeen het Franse voedingsmiddelenbedrijf Amora Maille te kopen voor *f* 1 540 miljoen. Deze acquisitie zal naar verwachting in de eerste helft van 2000 worden afgerond.

De **nettokaspositie** aan het einde van het jaar bedroeg *f* 1 508 miljoen, *f* 11 227 miljoen lager dan eind 1998. De daling weerspiegelt de betaling van het contante deel van het speciale dividend, *f* 13 miljard. Eind 1999 bleef de gearing 0%.

Financiering en liquiditeit

In 1999 keerde Unilever aan houders van gewone aandelen een speciaal dividend uit van ongeveer *f* 16 miljard, waarvan ongeveer *f* 3 miljard door NV-aandeelhouders werd ontvangen in de vorm van preferente aandelen. Na betaling van het speciale dividend blijft de balans zeer goed en blijft Unilever in staat om in de belangrijkste kapitaalmarkten in de wereld te lenen tegen de laagste kosten waartegen aan ondernemingen wordt geleend.

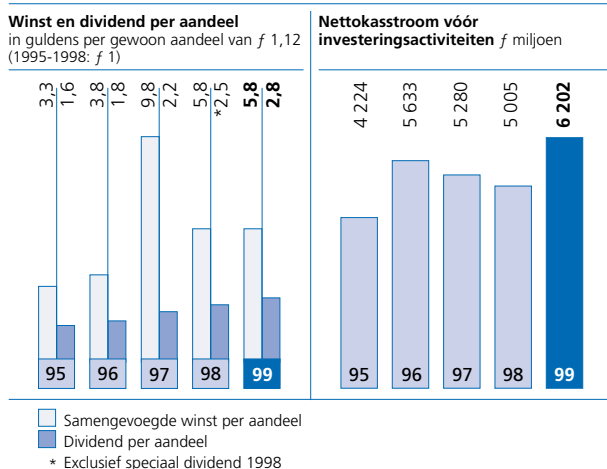
Wijze van berekening

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 uit gewone bedrijfsuitoefening 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 gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet wordt berekend door de werkelijke kosten van het eigen vermogen vermenigvuldigd met de marktwaarde op te tellen bij de werkelijke interestkosten van vreemd vermogen ná belasting vermenigvuldigd met de marktwaarde van de nettoschuld, en dit vervolgens te delen door de som van de marktwaardes van eigen en vreemd vermogen.



Het beleid van de Groep is om werkmaatschappijen te financieren door die combinatie van eigen vermogen, bankleningen en leningen van moedermaatschappijen en groepsfinancieringsmaatschappijen die voor een bepaald land en werkmaatschappij het meest geschikt is.

Het totaal aan leningen bedroeg eind 1999 *f* 10 553 miljoen (1998: *f* 10 146 miljoen).

Meer dan eenderde van Unilevers leningen is in euro's en ongeveer eenderde in US dollars. De overige leningen zijn aangegaan in een groot aantal andere valuta's.

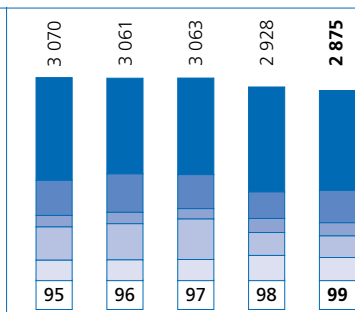
Langlopende leningen daalden in 1999 met *f* 939 miljoen tot *f* 4 084 miljoen.

Leningen met een totaalbedrag van *f* 1 464 miljoen zijn vermeld op jaareinde onder kortlopende leningen en er waren geen belangrijke nieuwe langlopende leningen. De aflossingen zijn gespreid over een periode van acht jaar tot 2007. Einde 1999 was het deel van de langlopende leningen dat binnen vijf jaar vervalt 85% (1998: 60%).

Voor kortlopende financiering geeft Unilever commercial-paper uit in de Verenigde Staten en Europa. Tevens maken werkmaatschappijen gebruik van lokale bankleningen om in hun korte termijn financieringsbehoeften te voorzien. Aan het einde van 1999 bedroegen de kortlopende leningen *f* 6 469 miljoen (1998: *f* 5 123 miljoen).

Liquide middelen en effecten bedroegen eind 1999 in totaal *f* 12 061 miljoen (1998: *f* 22 881 miljoen). Deze middelen worden aangehouden in euro's (52%), US dollars (17%), ponden sterling (12%), en overige valuta's (19%).

Investerings in vaste activa <i>f</i> miljoen	95	96	97	98	99
■ Europa	1 553	1 447	1 460	1 586	1 510
■ Noord-Amerika	531	581	514	402	490
■ Afrika en Midden-Oosten	174	172	157	212	199
■ Azië en Pacific	503	547	612	347	326
■ Latijns-Amerika	309	314	320	381	350



De middelen zijn voornamelijk belegd in korte termijn bankdeposito's en courante effecten met een hoge rating.

Activa in vreemde valuta worden in belangrijke mate gefinancierd door leningen in dezelfde valuta. Tengevolge hiervan werd eind 1999 ongeveer 51% (1998: 57%, vóór verwerking van het speciale dividend) van Unilevers totale eigen vermogen aangehouden in de valuta van de beide moedermaatschappijen, euro en pond sterling. Van de netto-inkomsten van Unilever werd in 1999 ongeveer 43% behaald in euro's, 14% in ponden sterling en 15% in US dollars.

Financieel beleid en risico-afdekking

Unilevers treasury streeft ernaar haar bedrijven optimaal te voorzien in hun behoefte aan financiering en financiële dienstverlening, met als voornaamste doelstelling het zo laag mogelijk houden van de interestlasten en het handhaven van Unilevers financiële kracht. De treasury-functie van de Groep wordt uitgeoefend zonder eigen winstdoelstelling, op basis van een financieel beleid en plannen die worden goedgekeurd door de raden van bestuur. In aanvulling op het beleid vinden alle belangrijke financiële activiteiten plaats op basis van richtlijnen, zijn ze onderworpen aan risicolimieten en een stelsel van bevoegdheden, en wordt er uitvoerig onafhankelijk over gerapporteerd. De resultaten worden zorgvuldig gevolgd. Daarnaast voert de interne accountantsdienst onafhankelijk onderzoek uit.

Het rentebeleid van Unilever is erop gericht fluctuaties te beperken en de nettorente te optimaliseren. Dit gebeurt via het afdekken van het onderliggende renterisico van schulden en liquide middelen door middel van eenvoudige financiële derivaten. Het deel van kasmiddelen en schulden dat uitstaat tegen een vaste rente is in 1999 verlaagd in overeenstemming met veranderingen in de aanbevolen niveaus in het kader van het rentebeleid.

Op basis van het valutabeleid van de Groep worden handels- en financiële risico's in het algemeen afgedekt, voornamelijk door gebruik te maken van valutatermijncontracten. Binnen limieten voor het totale risico, is enige flexibiliteit toegestaan.

Management van marktrisico's

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

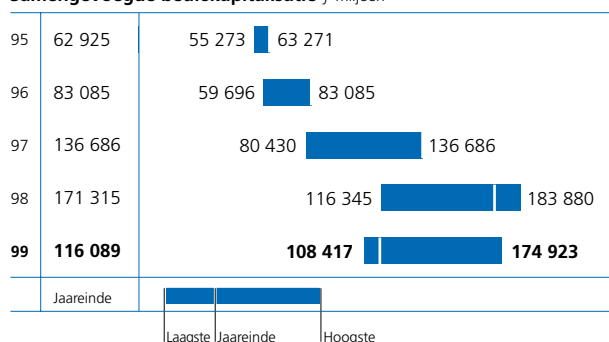
De kredietrisico's worden geminimaliseerd door alleen zaken te doen met een beperkte groep van financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid, door te werken binnen overeengekomen limieten voor elk van die instellingen en door de looptijd van beleggingen te beperken. De kredietwaardigheid van deze instellingen wordt nauwlettend gevolgd en concentratie van kredietrisico bij een afzonderlijke tegenpartij wordt vermeden.

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

Het toepassen van derivaten met een hefboomwerking is niet toegestaan.

Nadere informatie over derivaten en valutarisico's alsmede overige bijzonderheden over financiële instrumenten wordt gegeven op bladzijde 29 van de afzonderlijke uitgave Unilever Jaarrekening 1999 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

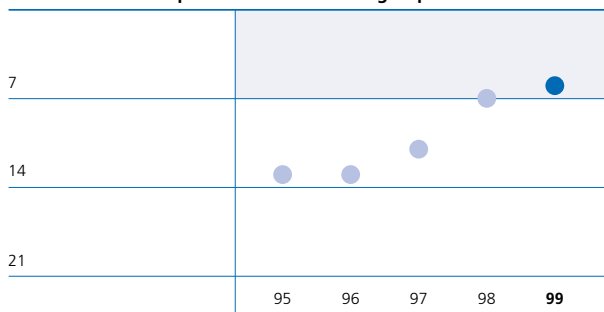
Total Shareholder Return (TSR) is een concept dat wordt gebruikt om de resultaten van aandelen van verschillende bedrijven over een periode met elkaar te vergelijken. TSR combineert stijging van de aandelenkoers en betaalde dividenden om zo te komen tot een totaalrendement voor de aandeelhouders. Het 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 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.

Unilever heeft zich als TSR-doel gesteld te behoren bij de top-eenderde van een referentiegroep van 21 internationale bedrijven in consumentenproducten. Deze groep geeft als geheel een redelijke afspiegeling van de categorieën en regio's waarin Unilever actief is.

Op basis van het driejaarlijks gemiddelde hebben we opnieuw onze doelstelling behaald om een totaalrendement te behalen dat bij de top-eenderde behoort. In 1999 hebben de aandelenkoersen in onze sector als geheel geleden onder de concentratie van investeerders op technologie- en internetaandelen met een nog scherpere daling van het Unilever-aandeel in het vierde kwartaal. Als gevolg hiervan zouden we onze doelstelling niet hebben behaald als het totaalrendement zou worden berekend over een periode van één jaar.

Unilevers relatieve positie in de referentiegroep



De referentiegroep, inclusief Unilever, omvat 21 bedrijven.
Unilevers positie is gebaseerd op een driejaarlijks voortschrijdend gemiddelde.

Organisatie

Topmanagementstructuur

De hoogste functionarissen van Unilever zijn Antony Burgmans en Niall FitzGerald, de voorzitters van respectievelijk Unilever N.V. en PLC. Zij leiden samen het hoogste besluitvormende orgaan van Unilever, het Executive Committee, dat verantwoordelijk is voor de totale resultaten van het bedrijf en voor het bepalen van Unilevers wereldwijde strategie.

Het Executive Committee bestaat gewoonlijk uit zeven leden. Naast de beide voorzitters zijn de overige leden: 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 Rotterdam en Londen.

Naast regelmatige vergaderingen met individuele Business Groups om strategieën en plannen vast te stellen en de uitvoering ervan te bewaken, komt het Executive Committee viermaal per jaar bijeen met alle twaalf Business Group Presidents. Samen vormen zij de Executive Council, die wordt geleid door de beide voorzitters.

Bedrijfsstructuur

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

Op productbasis zijn de categoriedirecteuren verantwoordelijk voor het ontwikkelen van strategieën voor Unilever wereldwijd. Zij werken nauw samen met de Business Groups voor het ontwikkelen van regionale strategieën. Ook zijn zij verantwoordelijk voor het aansturen van en het toewijzen van middelen aan research en ontwikkeling en het netwerk van innovatiecentra.

Geografisch zijn Unilevers activiteiten georganiseerd in twaalf Business Groups. Deze omvatten ieder een regio met uitzondering van DiverseyLever - een wereldwijd georganiseerde groep bedrijven op het gebied van professionele reiniging en diensten. West-Europa en Noord-Amerika zijn verder onderverdeeld op basis van de productcategorieën voedingsmiddelen en huishoudelijke en persoonlijke verzorging.

De afzonderlijke werkmaatschappijen, die de belangrijkste bouwstenen van de Unilever-groep vormen, opereren binnen de Business Groups. De president van iedere Business Group is verantwoordelijk voor de resultaten van de werkmaatschappijen binnen zijn groep.

Juridische structuur

De Unilever-groep is ontstaan in 1930 door de fusie van Margarine Unie en Lever Brothers. Unilever N.V. en Unilever PLC zijn 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 van de twee groepen aandeelhouders ten opzichte van elkaar regelt.

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, direct of indirect, gehouden door hetzij NV hetzij PLC.

Nadere gegevens over deze overeenkomsten zijn opgenomen op bladzijde 2 van de afzonderlijke uitgave Unilever Jaarrekening 1999. 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



1

Antony Burgmans* (53)
Voorzitter Unilever N.V.

Voorzitter Unilever N.V. en vice-voorzitter Unilever PLC sinds 1999. 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; vice-voorzitter Unilever N.V. 1998. Lid raad van commissarissen ABN AMRO Bank N.V.

Niall FitzGerald* (54)
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.



2

Clive Butler* (53)
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.

Patrick Cescau* (51)
Financieel directeur

Financieel directeur sinds 1999. Indiensttreding 1973. Benoemd tot lid raden van bestuur 1999. Eerdere functies o.a. voorzitter Unilever Indonesië 91/95; president Van den Bergh Foods USA 95/97; president Lipton USA 97/98; controller en adjunct-financieel directeur 98/99.

Alexander Kemner* (60)
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* (53)

Directeur strategie en technologie

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

Jan Peelen* (60)

Directeur personeel

Directeur personeel sinds 1996.

Indiensttreding 1966. Benoemd tot lid raden van bestuur 1987. Aftredend in 2000. Eerdere functies o.a. regionaal directeur Oost-Azië en Pacific 87/92; voorzitter Foods Executive 93/96.

Voorzitter, raad van commissarissen VVAA Groep B.V. en lid raad van commissarissen Buhmann N.V. sinds 1999.

1. (van links naar rechts) Niall FitzGerald, Antony Burgmans

2. (van links naar rechts) Clive Butler, Jan Peelen, Rudy Markham

3. (van links naar rechts) Patrick Cescau, Alexander Kemner



3

Business Group Presidents



John Sharpe (58)
Huishoudelijke en persoonlijke verzorging – Europa
 Indiensttreding 1963. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: CEO Lever Europe.

Charles Strauss (57)
Huishoudelijke en persoonlijke verzorging – Noord-Amerika
 Indiensttreding 1986 met Unilevers acquisitie van Ragú Foods. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: Business Group President Latijns-Amerika 96/99.

Bruno Lemagne (53)
China
 Indiensttreding 1972. Benoemd tot Business Group President 1998. Eerdere functie: voorzitter Unilever (China) Limited.

André van Heemstra (54)
Oost-Azië Pacific
 Indiensttreding 1970. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: voorzitter Langnese-Iglo GmbH.

Ralph Kugler (44)
Latijns-Amerika
 Indiensttreding 1979. Benoemd tot Business Group President 1999. Eerdere functie: Executive Vice-President Latijns-Amerika.



4. (van links naar rechts) Bruno Lemagne, John Sharpe, André van Heemstra

5. (van links naar rechts) Jean Martin, Roy Brown, Çetin Yüceuluğ

6. (van links naar rechts) Manfred Stach, Jeff Fraser, Richard Goldstein

7. (van links naar rechts) Robert Polet, Ralph Kugler, Charles Strauss

8. Robert Phillips

Roy Brown* (53)
Voedingsmiddelen en dranken – Europa
 Indiensttreding 1974. Benoemd tot lid raden van bestuur 1992. Benoemd tot Business Group President 1996. Voorzitter Unilever Europe Committee sinds 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 (44)
Ijs en diepvriesproducten – Europa
 Indiensttreding 1978. Benoemd tot Business Group President 1998. Eerdere functie: Executive Vice-President ijs en diepvriesproducten – Europa.

Richard Goldstein (58)
Voedingsmiddelen – Noord-Amerika
 Indiensttreding 1975. Benoemd tot Business Group President 1996. Tevens president & CEO Unilever United States. Eerdere functie: voorzitter & CEO Unilever Canada Ltd.

Çetin Yüceuluğ (54)
DiverseyLever
 Indiensttreding 1973. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: CEO Lever Industrial International.

Manfred Stach (57)
Afrika
 Indiensttreding 1970. Benoemd tot Business Group President 1998. Eerdere functie: voorzitter Union Deutsche Lebensmittelwerke GmbH en National Manager, Duitsland.

Jeff Fraser (56)
Centraal-Azië en Midden-Oosten
 Indiensttreding 1967. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: operations member Latijns-Amerika en Centraal-Azië.

Jean Martin (55)
Centraal- en Oost-Europa
 Indiensttreding 1968. Benoemd tot Business Group President 1996. Eerdere functie: CEO toiletartikelen Europa.



Robert Phillips* (61)
Prestigeproducten voor persoonlijke verzorging
 Indiensttreding 1986 met Unilevers acquisitie van Chesebrough-Pond's. Benoemd tot lid raden van bestuur 1995. Benoemd tot Business Group President 1996. Voorzitter Unilever North America Committee sinds 1996. Aftredend in 2000. Eerdere functie: Business Group President huishoudelijke en persoonlijke verzorging – Noord-Amerika 96/99.

* lid raden van bestuur

Adviserende leden van de raden van bestuur



Oscar Fanjul (50)

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. Bestuurslid van Ericsson S.A. sinds 1996, Tecnicas Reunidas S.A. en voorzitter Cofir S.A. 97/99. Lid van de International Advisory Boards van de Chubb Corporation en Marsh McLennan.

Frits Fentener van Vlissingen (66)

Benoemd in 1990. Lid raad van bestuur SHV Holdings N.V. 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.

Onno Ruding (60)

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. Bestuurslid Corning Inc. sinds 1999.

Honorair adviserend lid

The Rt Hon The Viscount Leverhulme KG TD (84)

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.



Sir Derek Birkin TD (70)

Benoemd in 1993. Aftredend in 2000. Voorzitter Tunnel Holdings 75/82. Bestuurslid RTZ Corporation 82/96, CEO 85/91 en voorzitter 91/96. Bestuurslid Merchants Trust 86/99, bestuurslid Carlton Communications Plc en Merck & Co. Inc. sinds 1992.

Baroness Chalker of Wallasey (57)

Benoemd in 1998. Parlements lid voor Wallasey 74/92. Verheven tot life peer in 1992. Minister van Staat voor Buitenlandse Zaken en de Gemenebest 86/97. Bestuurslid Freeplay Energy Ltd. en Capital Shopping Centres PLC sinds 1997 en Landell Mills Ltd. sinds 1999.

Bertrand Collomb (57)

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.



Claudio X Gonzalez (65)

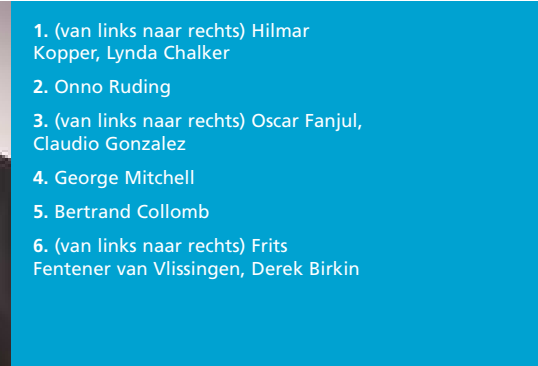
Benoemd in 1998. Speciaal adviseur van de President van Mexico 88/94. Voorzitter en CEO Kimberly-Clark de Mexico sinds 1973. Bestuurslid Kimberly-Clark Corp. sinds 1976, Kellogg Company sinds 1989 en General Electric Company (VS) sinds 1993.

Hilmar Kopper (64)

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. Bestuurslid Xerox Corp. sinds 1999.

Senator George J Mitchell (66)

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 95/99. Bestuurslid Walt Disney Company, Federal Express Corp., Xerox Corp. en UNUM Insurance Corp. sinds 1995 en van Staples, Inc. sinds 1998.



1. (van links naar rechts) Hilmar Kopper, Lynda Chalker

2. Onno Ruding

3. (van links naar rechts) Oscar Fanjul, Claudio Gonzalez

4. George Mitchell

5. Bertrand Collomb

6. (van links naar rechts) Frits Fentener van Vlissingen, Derek Birkin



4

5



6

Commissies van de raden van bestuur

Leden van de commissies van de raden van bestuur zijn:

Auditcommissie

Hilmar Kopper (voorzitter), Claudio X Gonzalez, Onno Ruding

Commissie Externe Betrekkingen

Lady Chalker (voorzitter), Oscar Fanjul, Senator George Mitchell

Benoemingscommissie

Frits Fentener van Vlissingen (voorzitter), Sir Derek Birkin, Bertrand Collomb, Antony Burgmans, Niall FitzGerald

Remuneratiecommissie

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

Senior Corporate Officers

Jos Westerburg Secretaris en hoofd belastingafdeling

Stephen Williams Secretaris en algemeen juridisch adviseur

Jeffrey Allgrove Controller

James Duckworth Hoofd Interne Accountantsdienst

Jan Haars Treasurer

Michel Ogrizek Corporate Relations

Corporate governance

Leden van de raden van bestuur

Alle negen 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 leden van de 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. Zij komen bijeen om de volgende concernaangelegenheden te bespreken:

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

Alle andere zaken zijn gedelegeerd aan commissies. Zij rapporteren over hun activiteiten aan de raden van bestuur, die toezien op de uitvoering daarvan.

Vergaderingen van de raden van bestuur worden gehouden in Rotterdam en in 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. Informatie wordt gewoonlijk een week voor iedere vergadering verstrekt.

Alle leden van de raden van bestuur stellen zich jaarlijks herkiesbaar en treden uiterlijk af op 62-jarige leeftijd.

Adviserende leden van de raden van bestuur

Het is niet mogelijk commissarissen of non-executive directors te benoemen die in beide raden van bestuur zitting zouden kunnen nemen. De reden hiervan is dat 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. Een krachtige en onafhankelijke inbreng wordt echter verzekerd door Unilevers adviserende leden van de raden van bestuur.

De adviserende leden vormen de belangrijkste externe inbreng in het bestuur van Unilever. Zij worden gekozen op grond van hun brede ervaring, internationale oriëntatie en onafhankelijkheid.

Een van hun belangrijkste taken is de raden van bestuur ervan te verzekeren dat het ondernemingsbestuur van Unilever behoorlijk is gestructureerd en zoveel mogelijk in overeenstemming is met 'best practice'.

Hoewel adviserende leden 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 taken 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 eigen commissievergaderingen, nemen zij deel aan de kwartaalvergaderingen van de raden van bestuur, andere bijeenkomsten van de leden van de raden van bestuur en het Executive Committee en aan overige vergaderingen met de voorzitters.

Daarnaast kunnen de adviserende leden als zelfstandig orgaan naar eigen goeddunken vergaderingen beleggen en daarbij een seniorlid als hun woordvoerder benoemen.

Adviserende leden 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:

Executive Committee Het Executive Committee wordt gevormd door de voorzitters van NV en PLC 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 ondernemingsdoelstellingen, 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 betrekkingen op concernniveau en het ontwikkelen van toekomstig topmanagement.

Het Executive Committee komt gewoonlijk 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 het nodig heeft.

Auditcommissie De Auditcommissie bestaat gewoonlijk uit drie adviserende leden van de raden van bestuur en komt ten minste tweemaal per jaar bijeen. Deze commissie beoordeelt de financiële verslaggeving vóór bekendmaking en ziet toe op de financiële rapportage en controleprocedures. Het hoofd van Unilevers interne accountantsdienst en 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 door haar benodigde informatie ontvangt.

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

Benoemingscommissie De Benoemingscommissie bestaat uit drie adviserende leden van de raden van bestuur en de voorzitters van NV en PLC en komt ten minste eenmaal per jaar bijeen. Deze commissie beveelt 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 ontvangt informatie van de beide secretarissen van Unilever.

Remuneratiecommissie De Remuneratiecommissie bestaat gewoonlijk uit drie adviserende leden van de raden van bestuur en komt ten minste tweemaal per jaar bijeen. Deze commissie houdt toezicht op Unilevers beloningsbeleid voor topmanagers en is verantwoordelijk voor het Executive Share Option Scheme. De commissie bepaalt het specifieke remuneratiepakket voor ieder lid van de raden van bestuur. De commissie ontvangt informatie van het hoofd van de afdeling Privé-Administratie.

Commissies voor routinezaken Commissies worden naar behoefte ingesteld om routinezaken af te handelen. Zij bestaan uit twee leden van de raden van bestuur en bepaalde topfunctionarissen. Zij regelen bepaalde aangelegenheden waarvoor zij van de raden van bestuur of het Executive Committee mandaat hebben gekregen. De beide secretarissen van Unilever zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning van deze commissies.

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 vindt het belangrijk 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, maar ook de voorzitters zijn hierbij actief betrokken. Zij worden ondersteund door een afdeling Investor Relations die, voornamelijk in Europa en Noord-Amerika, presentaties voor analisten en institutionele beleggers organiseert.

Zowel NV als PLC communiceert met haar aandeelhouders door middel van de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders, waar de beide voorzitters een volledig verslag van de gang van zaken in het afgelopen jaar geven en actuele onderwerpen bespreken. Een samenvatting van hun toespraken wordt gepubliceerd op de Unilever website en bekendgemaakt aan effectenbeurzen en media. Exemplaren zijn op verzoek kosteloos verkrijgbaar.

Zowel in mededelingen over de jaarlijkse 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 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. Unilever neemt actief deel aan het Communicatiekanaal Aandeelhouders, dat is opgezet door een groep Nederlandse ondernemingen om rechtstreeks te kunnen communiceren met aandeelhouders die anderszins onbekend voor hen zijn. Het Communicatiekanaal Aandeelhouders zal ook worden gebruikt om stemmen bij volmacht in Nederland mogelijk te maken.

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 1999. Deze verklaringen hebben betrekking op de Jaarrekening, Continuïteit van de Onderneming en Interne Controle. Het verslag over de remuneratie en financiële belangen van leden van de raden van bestuur is opgenomen op de bladzijden 32 tot 40 van de Unilever Jaarrekening 1999. 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 1999.

Wijzigingen in de raden van bestuur

De heren Jan Peelen en Bob Phillips zullen in mei 2000 aftreden. Hun collega's willen graag hun waardering uitspreken voor hun bijdrage aan Unilever.

Jan Peelen is 33 jaar in dienst van Unilever geweest, waarvan 12 jaar als lid van de raden van bestuur. Na een periode als voorzitter van de Foods Executive was hij directeur personeel. Bob Phillips kwam in 1986 bij Unilever in dienst na de acquisitie van Chesebrough-Pond's. Hij werd in 1995 benoemd tot lid van de raden van bestuur en was voor het grootste deel van zijn carrière bij Unilever verantwoordelijk voor toiletartikelen, voornamelijk in Noord-Amerika.

Alle leden van de raden van bestuur zullen ingevolge de statuten van NV en PLC aftreden in de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders op 3 mei 2000 en stellen zich, met uitzondering van Jan Peelen en Bob Phillips, herkiesbaar.

Zoals reeds bekendgemaakt, zullen Keki Dadiseth, André van Heemstra en Charles Strauss worden voorgedragen voor benoeming tot leden van de raden van bestuur. Dadiseth en Van Heemstra zullen deel gaan uitmaken van het Executive Committee. Keki Dadiseth zal een onderzoek naar de organisatie van de top gaan uitvoeren en André van Heemstra zal Jan Peelen opvolgen als directeur personeel. Charles Strauss zal Bob Phillips opvolgen als voorzitter van het North America Committee; hij zal daarnaast zijn huidige

functie blijven uitoefenen als president van de Business Group huishoudelijke en persoonlijke verzorging Noord-Amerika.

Keki Dadiseth is 54 en is in 1973 in dienst getreden bij Unilever. In 1993 werd hij voorzitter van Hindustan Lever Limited. Daarvoor was hij werkzaam bij het Overseas Committee in Londen en bekleedde hij in India verschillende functies op het gebied van personeel, toiletartikelen, fusies en overnames, alsmede wasmiddelen.

Korte biografieën van de heren Van Heemstra en Strauss zijn opgenomen onder Business Group Presidents op pagina 41 van dit Jaarverslag.

Tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 1999 is Patrick Cescau gekozen tot lid van de raden van bestuur; hij werd Financieel Directeur en lid van het Executive Committee. Tijdens die vergaderingen traden Morris Tabaksblat en Hans Eggerstedt af als leden van de raden van bestuur en werd Antony Burgmans voorzitter van NV en vice-voorzitter van PLC.

Wijzigingen in de adviserende leden van de raden van bestuur

Sir Derek Birkin zal tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2000 aftreden als adviserend lid van de raden van bestuur. De leden van de raden van bestuur zijn hem erkentelijk voor zijn aanzienlijke bijdrage gedurende de afgelopen zeven jaar, met name tijdens zijn lidmaatschap van de Benoemings- en de Remuneratiecommissies.

The Rt Hon The Lord Brittan of Spennithorne QC werd benoemd tot adviserend lid van de raden van bestuur met ingang van 1 mei 2000 tot aan de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2003. Lord Brittan was lid van de Britse regering, waar hij minister van Binnenlandse Zaken en Minister voor Handel en Industrie was. Tussen 1989 en 1999 was hij lid van de Europese Commissie waarvan hij vice-president werd met verantwoordelijkheid voor concurrentie- en handelsbeleid.

De raden van bestuur hebben besloten Bertrand Collomb te herbenoemen als adviserend lid van de raden van bestuur, eveneens tot de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 2003.

Sir Brian Hayes en Lord Wright of Richmond traden af tijdens de jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders in 1999.

JWB Westerburgen

Secretarissen van Unilever
7 maart 2000

SG Williams

Verkorte jaarrekening

Inleiding

Deze publicatie en de afzonderlijke uitgave Unilever Jaarrekening 1999 bevatten tezamen het jaarverslag en de jaarrekening van NV en die van PLC over 1999 met bedragen in guldens respectievelijk ponden sterling. De hiernavolgende verkorte jaarrekening is een samenvatting van de in de Unilever Jaarrekening 1999 opgenomen geconsolideerde jaarrekening van de Unilever-groep. Daarin zijn tevens opgenomen de overige wettelijk vereiste gegevens en aanvullende informatie die onderdeel vormen van het volledige jaarverslag van de raden van bestuur van NV en PLC.

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 1999. Deze publicatie is voor aandeelhouders en overige belangstellenden gratis verkrijgbaar bij Unilevers afdeling Corporate Relations. Er kan ook verzocht worden om toezending van beide uitgaven voor alle volgende jaren. Zie bladzijden 51 en 52 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 of gebeurtenissen na balansdatum.

Dividenden

De raden van bestuur hebben besloten aan de op 3 mei 2000 te houden algemene vergaderingen van aandeelhouders de in onderstaand overzicht vermelde slotdividenden op gewone aandelen over 1999 voor te stellen. De dividenden zullen worden betaald overeenkomstig het tijdschema op bladzijde 50.

NV	1999	1998
Per gewoon aandeel van	f 1,12	f 1,00
Interimdividend	f 0,88	f 0,81
Normaal slotdividend	f 1,91	f 1,70
Totaal normaal dividend	f 2,79	f 2,51
Speciaal dividend	–	f 14,50

PLC	1999	1998
Per gewoon aandeel van	1,40p	1,25p
Interimdividend	3,93p	2,95p*
Normaal slotdividend	8,57p	7,75p
Totaal normaal dividend	12,50p	10,70p
Speciaal dividend	–	66,13p

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

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

Wij hebben de verkorte jaarrekening, opgenomen op de bladzijden 46 tot en met 49, gecontroleerd.

Verantwoordelijkheden van de raden van bestuur en van de accountants

De raden van bestuur zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag over 1999. Onze verantwoordelijkheid is te rapporteren over de overeenstemming tussen de verkorte jaarrekening in dit jaarverslag en de volledige jaarrekening en het jaarverslag van de raden van bestuur en te beoordelen of het voldoet aan de relevante voorschriften van sectie 251 van de Companies Act 1985 en de daaraan gerelateerde bepalingen. We nemen ook kennis van de overige informatie in het jaarverslag over 1999 en bepalen welke gevolgen dit heeft voor ons oordeel indien sprake is van kennelijke onjuistheden of materiële inconsistenties met de verkorte jaarrekening.

Grondslag voor het oordeel

We hebben onze werkzaamheden uitgevoerd in overeenstemming met Bulletin 1999/6 'The auditors' statement on the summary financial statement' zoals uitgegeven door de Auditing Practices Board in het Verenigd Koninkrijk.

Oordeel

Naar ons oordeel is de verkorte jaarrekening in overeenstemming met de volledige jaarrekening en het jaarverslag van de raden van bestuur van de Unilever-groep over het jaar 1999 en voldoet deze aan de van toepassing zijnde voorschriften van sectie 251 van de Companies Act 1985 en de daaraan gerelateerde bepalingen.

PricewaterhouseCoopers N.V. PricewaterhouseCoopers

Registeraccountants
Rotterdam

Chartered Accountants
and Registered Auditors
Londen

Accountants Unilever N.V.

Accountants Unilever PLC

7 maart 2000

Toegepaste grondslagen

De jaarrekening is opgesteld tegen actuele wisselkoersen (zie bladzijde 34).

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 werknemerstrusts, dochtermaatschappijen en rechtstreeks door NV 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 geassocieerd zouden worden.

Cijfers in euro

De cijfers in euro op de bladzijden 48 en 49 zijn afgeleid van de geconsolideerde resultaten van de Unilever-groep in gulden. Hiervoor is de officiële vaste koers gebruikt van € 1 = f 2,20371. Deze omrekening is alleen voor het gemak van de gebruiker en vormt geen onderdeel van de door de accountants gecontroleerde jaarrekening van de Unilever-groep.

Met ingang van 1 januari 2000 zal de gulden worden vervangen door de euro, die dan ook de voornaamste valuta zal zijn waarin Unilever rapporteert.

Samenvatting van de geconsolideerde jaarrekening

Unilever-groep

Winst- en verliesrekening over het jaar geëindigd 31 december

	<i>f</i> miljoen	<i>f</i> miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	1999	1998	1999	1998
Netto-omzet	90 296	89 112	40 977	40 437
Voortgezette activiteiten	89 996	89 112	40 840	40 437
Verwervingen	300	–	137	–
Bedrijfskosten	(80 814)	(79 394)	(36 674)	(36 027)
Bedrijfswinst	9 482	9 718	4 303	4 410
Voortgezette activiteiten	9 495	9 718	4 309	4 410
Verwervingen	(13)	–	(6)	–
Bedrijfswinst vóór bijzondere posten	10 076	9 442	4 572	4 285
Inkomsten uit financiële vaste activa	114	82	52	37
Rente	(30)	344	(14)	156
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen	9 566	10 144	4 341	4 603
Belastingen	(3 017)	(3 338)	(1 369)	(1 515)
Winst uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen	6 549	6 806	2 972	3 088
Aandeel van derden in de winst	(443)	(318)	(201)	(144)
Nettowinst	6 106	6 488	2 771	2 944
waarvan: NV	3 882	3 655	1 761	1 658
PLC	2 224	2 833	1 010	1 286
Dividenden	(2 787)	(19 116)	(1 265)	(8 674)
Preferent dividend	(44)	(15)	(20)	(7)
Dividend op gewoon kapitaal	(2 743)	(2 727)	(1 245)	(1 237)
Speciaal dividend	–	(16 374)	–	(7 430)
In het bedrijf te behouden winst	3 319	(12 628)	1 506	(5 730)
Samengevoegde winst per aandeel				
Guldens/euro's per gewoon aandeel van <i>f</i> 1,12 (1998: <i>f</i> 1)	5,80	5,80	2,63	2,63
Pence/eurocent per gewoon aandeel van 1,40 pence (1998: 1,25 pence)	26,01	26,45	39,48	39,47
Op een verwaterde basis zouden deze cijfers zijn:				
Guldens/euro's per gewoon aandeel van <i>f</i> 1,12 (1998: <i>f</i> 1)	5,66	5,66	2,57	2,57
Pence/eurocent per gewoon aandeel van 1,40 pence (1998: 1,25 pence)	25,36	25,80	38,50	38,51

Raden van bestuur

De leden van de raden van bestuur van Unilever in 1999 zijn vermeld op de bladzijden 40, 41 en 45. Hun totale bezoldiging over het jaar geëindigd 31 december 1999 bedroeg *f* 23,6 miljoen (1998: *f* 26,0 miljoen). De totale winst op de uitoefening van aandelenopties was *f* 2,6 miljoen (1998: *f* 8,0 miljoen). Alle leden van de raden van bestuur nemen deel in pensioenregelingen die gebaseerd zijn op (eind)salarisregelingen.

Unilever-groep**Balans** per 31 December

	<i>f</i> miljoen	<i>f</i> miljoen	€ miljoen	€ miljoen
	1999	1998	1999	1998
Vaste activa	21 171	18 995	9 606	8 620
Vlottende activa				
Vorraden	11 291	10 461	5 124	4 747
Vorderingen (ten hoogste één jaar)	12 653	11 297	5 742	5 126
Vorderingen (meer dan één jaar)	4 282	3 552	1 943	1 612
Liquide middelen en effecten	12 061	22 881	5 473	10 383
	40 287	48 191	18 282	21 868
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)				
Leningen	(6 469)	(5 123)	(2 936)	(2 325)
Handels- en overige crediteuren	(20 271)	(18 477)	(9 198)	(8 384)
Speciaal dividend		(16 014)		(7 267)
	13 547	8 577	6 148	3 892
Vlottende activa na aftrek van kortlopende schulden	13 547	8 577	6 148	3 892
Totaal der activa na aftrek van kortlopende schulden	34 718	27 572	15 754	12 512
Langlopende schulden (meer dan één jaar)				
Leningen	4 084	5 023	1 853	2 280
Handels- en overige crediteuren	2 157	1 679	979	762
Voorzieningen	10 097	9 507	4 582	4 314
Aandeel van derden	1 275	899	579	408
Eigen vermogen	17 105	10 464	7 761	4 748
waarvan: NV	13 492	7 814	6 122	3 545
PLC	3 613	2 650	1 639	1 203
Totaal geïnvesteerd vermogen	34 718	27 572	15 754	12 512

Kasstroomoverzicht over het jaar geëindigd 31 december

Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	12 460	9 948	5 654	4 514
Dividenden van joint ventures	61	53	28	24
Inkomsten uit financiële activa en uitgaven voor vermogensverschaffing	(344)	148	(156)	67
Betaalde belastingen	(3 180)	(2 779)	(1 443)	(1 261)
Investerings in materiële en financiële vaste activa	(3 307)	(3 083)	(1 501)	(1 399)
Verwervingen en verkopen van groepsmaatschappijen	(799)	744	(362)	338
Dividenden betaald op gewoon aandelenkapitaal	(2 791)	(2 365)	(1 266)	(1 073)
Speciaal dividend	(13 427)		(6 093)	
Kasstroom vóór mutatie in effecten en deposito's en financiering	(11 327)	2 666	(5 139)	1 210
Mutatie in effecten en deposito's	12 509	(4 413)	5 675	(2 003)
Financiering	(322)	92	(146)	42
Toename/(afname) van kasmiddelen in de periode	860	(1 655)	390	(751)
(Afname)/toename nettokaspositie in de periode	(11 227)	2 110	(5 094)	958

Deze verkorte jaarrekening is door de raden van bestuur goedgekeurd op 7 maart 2000.

A Burgmans NWA FitzGerald Voorzitters van Unilever

Financiële kalender

Jaarlijkse algemene vergaderingen van aandeelhouders

NV	PLC
woensdag 3 mei 2000 om 10.30 uur Concert- en congresgebouw de Doelen Kruisplein, Rotterdam	woensdag 3 mei 2000 om 11.00 uur The Queen Elizabeth II Conference Centre Broad Sanctuary, Westminster London SW1P 3EE

Aankondiging van resultaten

Eerste kwartaal	10 mei 2000	Derde kwartaal	3 november 2000
Eerste halfjaar	4 augustus 2000	Gehele jaar (voorlopig)	8 februari 2001

Dividenden op gewone aandelen

Slot voor 1999	NV	PLC	NV New York Shares	PLC American shares
Bekendmaking voorstel	22 februari 2000	22 februari 2000	22 februari 2000	22 februari 2000
Ex-dividend datum	5 mei 2000	17 april 2000	8 mei 2000	20 april 2000
Registratiedatum	4 mei 2000	25 april 2000	10 mei 2000	25 april 2000
Vaststelling	3 mei 2000	3 mei 2000	3 mei 2000	3 mei 2000
Betaaldatum	22 mei 2000	22 mei 2000	30 mei 2000	30 mei 2000

Interim voor 2000	NV	PLC	NV New York Shares	PLC American shares
Aangekondigd	3 november 2000	3 november 2000	3 november 2000	3 november 2000
Ex-dividend datum	6 november 2000	13 november 2000	8 november 2000	15 november 2000
Registratiedatum	3 november 2000	17 november 2000	10 november 2000	17 november 2000
Betaaldatum	18 december 2000	18 december 2000	18 december 2000	26 december 2000

Dividenden op preferente aandelen

NV	
4% cumulatief-preferent	verkrijgbaar 1 januari
6% cumulatief-preferent	verkrijgbaar 1 oktober
7% cumulatief-preferent	verkrijgbaar 1 oktober
10 cents preferent	verkrijgbaar 9 juni en 9 december

Informatie voor aandeelhouders

Capital gains tax in het Verenigd Koninkrijk

De marktwaarde van gewone aandelen van 1,40p van PLC per 31 maart 1982 zou 34,580p per aandeel hebben bedragen.

Sinds 1982 zijn de gewone aandelen van PLC tweemaal gesplitst en eenmaal geconsolideerd. De eerste keer per 26 juni 1987, toen de aandelen van 25p werden gesplitst in vijf aandelen van elk 5p en de tweede keer met ingang van 13 oktober 1997, toen de aandelen van 5p werden gesplitst in vier aandelen van elk 1,25p. Tenslotte werden de aandelen met ingang van 10 mei 1999 geconsolideerd door iedere 112 aandelen van 1,25p elk te vervangen door 100 aandelen van 1,40p elk.

Noteringen van aandelen

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

PLC Aandelen in PLC zijn genoteerd aan de London Stock Exchange en, als American Depositary Receipts (ieder vertegenwoordigende vier gewone aandelen van 1,40p elk), in New York.

Unilever PLC Registered Office

Unilever PLC
Port Sunlight
Merseyside CH62 4UJ
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
e-mail registers@ant-trust.nl

Verenigd Koninkrijk

Lloyds TSB Registrars
The Causeway
Worthing
West Sussex BN99 6DA
Telefoon +44 (0)870 600 3977
Telefax +44 (0)870 600 3981
Website www.lloydstsb-registrars.co.uk

Verenigde Staten

Morgan Guaranty Trust Company of New York
ADR Service Centre
PO Box 842 006
Boston MA 02284-2006
Telefoon +1 781 575 4328
Telefax +1 781 575 4082
Website www.jpmorganadr.com

Publicaties

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

Unilever Jaarverslag 1999

verkrijgbaar in het Nederlands met bedragen in gulden en in het Engels met bedragen in gulden of in ponden sterling; in het Engels is eveneens een verkorte versie verkrijgbaar met bedragen in US dollars.

Unilever Jaarrekening 1999

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

Form 20-F

verslagen in het Engels aan de Securities and Exchange Commission in de Verenigde Staten, met bedragen in gulden en in ponden sterling.

Kwartaalresultaten

verkrijgbaar in het Nederlands en Engels met bedragen in euro; ook verkrijgbaar in verkorte versie in het Engels met bedragen in ponden sterling of US dollars.

Charts

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

Environment Report

een publicatie in het Engels, waarin de doelstellingen en de vooruitgang worden uiteengezet op het gebied van milieubescherming en de levenscyclusanalyse van producten.

Kennismaking met Unilever

geeft een overzicht van onze bedrijfsactiviteiten wereldwijd - verkrijgbaar in het Nederlands met bedragen in gulden en in het Engels met bedragen in gulden, 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)20 7822 5794
 telefax +44 (0)20 7822 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 zeven secties om navigatie te vergemakkelijken:

Company

kennismaking met Unilever – haar doelstelling, geografische spreiding, organisatie en geschiedenis.

Brands

gegevens over Unilevers bekendste merken plus informatie over DiverseyLever en interactieve marketing.

Environment

uiteenzetting van onze inspanningen en doelstellingen voor milieubescherming in combinatie met case studies van ons werk in duurzame landbouw en visserij en het wereldwijde project Levende Meren. Ons meest recente Environment Report is ook verkrijgbaar.

Society

gegevens over ons werk in de samenleving en in de gemeenschappen waarin wij actief zijn – bijvoorbeeld in scholen, gezondheidszorg en kunstsponsoring.

Finance

Unilevers jaar- en kwartaalresultaten, het jaarverslag, de jaarrekening en Form 20-F, plus een 'Shareholder Centre' met onder meer de belangrijkste kalenderdagen in ons boekjaar, gegevens over aandeelhoudersvergaderingen, de financiële geschiedenis van Unilever, koersinformatie en een overzicht van vaak gestelde vragen en de antwoorden daarop.

Careers

informatie over carrièremogelijkheden bij Unilever.

News

actuele informatie, waaronder persberichten, belangrijke toespraken en foto's.

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





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)20 7822 5252
Telefax +44 (0)20 7822 5951