

## Disclaimer

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

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

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

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

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

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

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

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

## Bedrijfsoverzicht per regio

### Grondslagen voor rapportering

In dit Bedrijfsoverzicht bespreken we onze veranderingen van de omzet op basis van de groei van de onderliggende verkopen. Deze maatstaf geeft de verandering in omzet tegen constante wisselkoersen aan (de gemiddelde wisselkoersen in het voorafgaande jaar), exclusief het effect van acquisities en desinvesteringen. Het is een maatstaf die waardevolle aanvullende informatie verschaft over de onderliggende bedrijfsresultaten. Deze maatstaf geeft met name de autonome groei van onze activiteiten over de jaren weer en wordt intern gebruikt als belangrijk instrument om de verkoopresultaten te meten.

Groei van de onderliggende verkopen is een maatstaf die niet is gedefinieerd onder IFRS. Deze is niet bedoeld om afzonderlijk of ter vervanging van financiële informatie volgens IFRS te worden beschouwd. Deze door ons gehanteerde maatstaf is mogelijk niet vergelijkbaar met soortgelijke aanduidingen die worden gehanteerd door andere ondernemingen.

De aansluiting van de groei van de onderliggende verkopen naar veranderingen in omzet wordt voor elk van onze rapporterende regio's gegeven in de volgende sectie, en op pagina 35 voor de Groep in totaal.

De rapportering in dit gedeelte is gebaseerd op de resultaten uit voortgezette bedrijfsactiviteiten. Informatie over beëindigde bedrijfsactiviteiten wordt gegeven onder 27 op pagina 127 en 128.

### Europa

#### 2007 vergeleken met 2006

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Omzet	<b>15 205</b>	15 000
Bedrijfswinst	<b>1 678</b>	1 903
Brutowinstmarge	<b>11,0%</b>	12,7%
Herstructurering, desinvesteringen, duurzame waardeverminderingen en een eenmalige bate (2006) vanwege pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk verwerkt in de brutowinstmarge	<b>(4,0)%</b>	(1,4)%
	%	
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	<b>2,8</b>	
Effect van acquisities	<b>0,0</b>	
Effect van desinvesteringen	<b>(1,5)</b>	
Effect van wisselkoersen	<b>0,0</b>	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	<b>1,4</b>	
	%	
Bedrijfswinst 2007 ten opzichte van 2006		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	<b>(11,9)</b>	
Verandering tegen constante wisselkoersen	<b>(11,7)</b>	

De omzet tegen actuele wisselkoersen steeg met 1,4%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen daalde met 11,9%, na verwerking van ongunstige wisselkoerseffecten van 0,2%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hierna beschreven tegen constante wisselkoersen.

De regio heeft de stijgende lijn vastgehouden in 2007 met een groei van de onderliggende verkopen van 2,8% in het jaar. De verbetering werd gedreven door een voortdurende focus op betere uitvoering in de markt, vernieuwing van de kwaliteit en toegevoegde waarde van onze belangrijkste producten, en lancering van nieuwe innovaties. De consumentenvraag in onze categorieën was stabiel gedurende het jaar.

Over het geheel genomen, zagen we op vrijwel alle fronten een opgaande lijn. Rusland leverde een topprestatie, maar alle belangrijke landen groeiden gedurende het jaar, waaronder het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Italië en Nederland. In Frankrijk gingen de verkopen licht omhoog in een lastige markt.

De brutowinstmarge van 11,0% in het jaar weerspiegelt een hogere nettolast voor herstructurering, desinvesteringen en eenmalige posten ten opzichte van 2006. Vóór deze posten liet de brutowinstmarge een onderliggende verbetering zien van 0,9 procentpunt, vooral door lagere overheadkosten als gevolg van het 'One Unilever'-programma en lagere uitgaven voor reclame en promoties.

Er is aanzienlijke vooruitgang geboekt op het gebied van portfolio-ontwikkeling en herstructurering.

Begin 2008 hebben we de uitbreiding afgerond van het succesvolle internationale samenwerkingsverband van *Lipton*-ijsstee met PepsiCo en we zijn nu actief in alle landen van Europa. Daarnaast hebben we de verkoop van Boursin afgerond en de acquisitie aangekondigd van het toonaangevende Russische ijsbedrijf Inmarko.

We hebben vier nieuwe meerlandenorganisaties gevormd en we hebben de stroomlijning of sluiting van tien fabrieken aangekondigd. De implementatie van één gezamenlijk SAP-systeem in de hele regio gaat verder. Op dit moment is twee derde van de regio aangesloten en de volledige implementatie is naar verwachting eind 2008 grotendeels afgerond.

Onze innovaties blijven vooral gericht op de kansen die vitaliteit ons biedt. In ijs hebben we *Frusi* geïntroduceerd, yoghurtijs met volkoren muesli en stukjes echt fruit, en *Solero* smoothies met een laag caloriegehalte. *Lipton Linea*-afslankthee werd gelanceerd in Frankrijk, Zwitserland en Portugal. De groei van *Hellmann's* kreeg een impuls door de nieuwe 'extra light' mayonaise met citrusvezel.

De nieuwe lijn producten van *Dove pro-age* doet het goed in Europa evenals elders, en de zelfbruinende bodylotions van *Dove Summer Glow* zijn nu in de meeste landen op de markt. *Clear*-antiroosshampoo is in Rusland gelanceerd en goed ontvangen door de consument. De geconcentreerde vloeibare wasmiddelen *Small & Mighty (Klein & Krachtig)* werden geïntroduceerd in zeven Europese landen.

## Bedrijfsverzicht per regio vervolg

### Europa (vervolg)

#### 2006 vergeleken met 2005

	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Omzet	15 000	14 940
Bedrijfswinst	1 903	2 064
Brutowinstmarge	12,7%	13,8%
Herstructurering, desinvesteringen, duurzame waardeverminderingen en een eenmalige bate (2006) vanwege pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk verwerkt in de brutowinstmarge	(1,4)%	(0,9)%
	%	
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	1,0	
Effect van acquisities	0,1	
Effect van desinvesteringen	(0,9)	
Effect van wisselkoersen	0,2	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	0,4	
	%	
Bedrijfswinst 2006 ten opzichte van 2005		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	(7,7)	
Verandering tegen constante wisselkoersen	(7,9)	

De omzet tegen actuele wisselkoersen steeg met 0,4%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen daalde met 7,7%, na verwerking van gunstige wisselkoerseffecten van 0,2%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hieronder beschreven tegen constante wisselkoersen.

Het Verenigd Koninkrijk, onze grootste Europese afzetmarkt, is gedurende het jaar teruggekeerd naar groei met goede resultaten in verscheidene categorieën voor voedingsmiddelen en persoonlijke verzorging. Hoewel de verkopen in wasmiddelen afnamen, liet het marktaandeel veelbelovende tekenen van vooruitgang zien en herwon *Persil* zijn positie als marktleider. Nederland had een sterk jaar. Als een van de eerste landen die het 'One Unilever'-programma doorvoerden, profiteerde het van het feit dat het als één onderneming de markt benaderde. Hoogtepunten waren de snelle groei van *Lipton*, *Dove*, *Rexona* en *Axe*. Frankrijk bleef een moeilijke markt en de verkopen waren lager in spreads, wasmiddelen en haarverzorging. Er werd een nieuw management aangesteld en het tweede halfjaar liet een verbetering zien. In Duitsland bleven de verkopen in 2006 beter overeind en liet persoonlijke verzorging goede groei zien. In ijsthee van *Lipton* verloren we wat omzet als gevolg van aangepaste regelgeving voor het retourneren van flessen. Centraal- en Oost-Europa bleven het goed doen, met name door een dubbelcijferige groei in Rusland.

De verkoop van het merendeel van onze Europese diepvriesactiviteiten aan Permira werd gedurende het jaar succesvol afgerond.

Onze innovatieprogramma's in 2006 lieten zien dat onze voedingsmiddelenmerken het concept vitaliteit omarmen, met nieuwe producten die zijn ontwikkeld om de gezondheidsvoordelen te bieden die consumenten wensen. *Rama/Blue Band Idee!*, een spread waaraan voedingsstoffen zijn toegevoegd die de mentale ontwikkeling van kinderen bevorderen, is in 2006 geïntroduceerd.

Een assortiment *Knorr*-bouillonblokjes met een selectie natuurlijke ingrediënten en een betere, vollere smaak werd in de hele regio op de markt gebracht en groente-en-fruitshots van *Knorr Vie* werden verkrijgbaar in 12 landen. Intussen werd onze Latijns-Amerikaanse drank *AdeS*, een gezonde mix van vruchtensap en soja, met succes gelanceerd in het Verenigd Koninkrijk als *AdeZ*.

Producten in Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging met duidelijke functionele of emotionele voordelen werden in hoog tempo overal in de regio geïntroduceerd. Een reeks nieuwe *Dove*-introductions bestond onder meer uit de vochtinbrengende zelfbruiner *Dove Summer Glow*. In huishoudelijke reiniging introduceerden wij *Domestos 5x* dat ervoor zorgt dat bacteriën zelfs na veelvuldig doorspoelen nog worden gedood en was *Cif*, met z'n krachtig reinigende werking, ook beschikbaar in de vorm van een serie 'power sprays'.

De brutowinstmarge bedroeg 12,7% en was daarmee 1,1 procentpunt lager dan in 2005, met hogere nettokosten voor herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen deels gecompenseerd door een eenmalige bate van € 120 miljoen door aanpassingen van pensioenregelingen in het Verenigd Koninkrijk. Vóór verwerking van deze posten zou de brutowinstmarge 0,6 procentpunt lager zijn geweest dan in 2005. Marges in Voedingsmiddelen waren lager dan in 2005, doordat we werden geconfronteerd met aanzienlijke stijgingen van grondstoffenkosten die slechts gedeeltelijk werden gecompenseerd door besparingsprogramma's.

### Noord- en Zuid-Amerika

#### 2007 vergeleken met 2006

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Omzet	13 442	13 779
Bedrijfswinst	1 971	2 178
Brutowinstmarge	14,7%	15,8%
Herstructurering, desinvesteringen, duurzame waardeverminderingen en een eenmalige bate (2006) vanwege ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten verwerkt in de brutowinstmarge	(0,7)%	0,0%
	%	
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	4,1	
Effect van acquisities	0,1	
Effect van desinvesteringen	(0,6)	
Effect van wisselkoersen	(5,8)	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	(2,4)	
	%	
Bedrijfswinst 2007 ten opzichte van 2006		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	(9,5)	
Verandering tegen constante wisselkoersen	(3,4)	

De omzet tegen actuele wisselkoersen daalde met 2,4%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen daalde met 9,5%, na verwerking van ongunstige wisselkoerseffecten van 6,1%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hieronder beschreven tegen constante wisselkoersen.

De onderliggende verkopen stegen met 4,1% in het jaar, met een toenemende bijdrage uit prijsverhogingen die steeg met 2,6% in het jaar.

## Bedrijfsoverzicht per regio vervolg

## Noord- en Zuid-Amerika (vervolg)

In de Verenigde Staten heeft de consumentenvraag in zijn totaliteit goed standgehouden in onze categorieën. De marktgroei in huishoudelijke en persoonlijke verzorging vertraagde enigszins in de tweede helft van het jaar, maar dit werd gecompenseerd door een robuuste vraag in voedingsmiddelen. Onze eigen verkopen in de Verenigde Staten lieten een solide groei zien en stegen met 3,2% in het jaar, ondanks gedaalde ijsverkopen.

Ons bedrijf in Mexico ging goed vooruit in de tweede helft van het jaar en Brazilië liet in het vierde kwartaal een verbeterde prestatie zien. Argentinië, Andina en Centraal-Amerika presteerden het hele jaar goed.

De brutowinstmarge van 14,7% in het jaar was 1,1 procentpunt lager dan het voorgaande jaar. Vóór het effect van herstructurering, desinvesteringen en eenmalige posten was de marge 0,4 procentpunt lager dan vorig jaar. Dit werd veroorzaakt door een stijging van de uitgaven voor reclame en promoties en het effect van aanzienlijke kostenstijgingen die nog niet volledig zijn gecompenseerd door prijsverhogingen en besparingsprogramma's.

Het 'One Unilever'-programma vereenvoudigt onze bedrijfsactiviteiten in de hele regio. Argentinië, Mexico en Brazilië gingen in 2007 elk over naar één hoofdkantoor en de Verenigde Staten volgt begin 2008. In een aantal landen zijn we bezig met de integratie van onze verkoopafdelingen. In de Verenigde Staten is één gezamenlijk SAP-systeem geïmplementeerd; dit was al gebeurd in Latijns-Amerika.

We zijn in Brazilië een joint venture gestart met Perdigão voor de verkoop van *Becel*, onze margarine 'voor een gezond hart' en we hebben onze lokale Braziliaanse margarinemerken afgestoten. We hebben tevens aangekondigd dat we overeenstemming hebben bereikt over de verkoop van Lawry's kruidenmixen en we zijn bezig met de verkoop van onze Noord-Amerikaanse wasmiddelen-activiteiten.

Nieuwe varianten van *Knorr*-bouillons en -soepen in Latijns-Amerika hebben geholpen het vitaliteitskarakter van het merk verder uit te bouwen. In de Verenigde Staten en Latijns-Amerika vestigt de 'real'-campagne van *Hellmann's* de aandacht op de simpele ingrediënten die van nature veel Omega 3 bevatten. In de Verenigde Staten introduceerden we *Promise Activ SuperShots*, een vitaliteitsshot waaraan natuurlijke plantensterolen zijn toegevoegd. Van deze ingrediënten is klinisch bewezen dat ze helpen cholesterol in het lichaam af te breken als onderdeel van een dieet met een laag gehalte aan verzadigd vet en cholesterol.

Innovaties in persoonlijke verzorging weerspiegelden de meer mondiale aanpak. *Clear*-antiroosshampoo werd met succes in Brazilië geïntroduceerd, terwijl het *Dove pro-age*-assortiment van huidverzorging, deodorants en shampoos in de Verenigde Staten op hetzelfde moment werd gelanceerd als in Europa. In wasmiddelen breidde het 'Vuil is goed'-platform zich verder uit in Latijns-Amerika, nu inclusief een variant met ingebouwde wasverzachter.

## 2006 vergeleken met 2005

	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Omzet	13 779	13 179
Bedrijfswinst	2 178	1 719
Brutowinstmarge	15,8%	13,0%
Herstructurering, desinvesteringen, duurzame waardeverminderingen en een eenmalige bate (2006) vanwege ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten verwerkt in de brutowinstmarge	0,0%	(3,4)%
	%	
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	3,7	
Effect van acquisities	0,1	
Effect van desinvesteringen	(0,7)	
Effect van wisselkoersen	1,4	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	4,6	
	%	
Bedrijfswinst 2006 ten opzichte van 2005		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	26,7	
Verandering tegen constante wisselkoersen	25,0	

De omzet tegen actuele wisselkoersen steeg met 4,6%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen steeg met 26,7%, na verwerking van gunstige wisselkoerseffecten van 1,4%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hieronder beschreven tegen constante wisselkoersen.

De verkopen in Brazilië trokken goed aan na een trage start, met goede, door innovatie gestimuleerde prestaties in haarverzorging, deodorants en wasmiddelen. *Omo* had zelfs het hoogste marktaandeel sinds vele jaren.

De verkopen in Mexico waren lager in het jaar door een teruggang in de traditionele detailhandel gecombineerd met lokale concurrentie van laaggeprijsde producten. Verder waren er verscheidene operationele problemen die we inmiddels hebben aangepakt. De onderneming is in het vierde kwartaal teruggekeerd naar groei. Elders was er goede groei in Argentinië, Centraal-Amerika en Venezuela. Over het geheel genomen is de omzet in Latijns-Amerika met 5,8% gestegen, waarbij de merken in Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging het opnieuw goed deden. De Voedingsmiddelenmerken lieten echter een meer bescheiden groei zien vanwege hevige lokale concurrentie.

In de Verenigde Staten hebben we dit jaar onder andere *Wish-Bone Salad Spritzers*, met één calorie per verstuiwing, en piramidevormige theezakjes van *Lipton* geïntroduceerd en ons premium-assortiment *Bertolli*-diepvriesmaaltijden verder ontwikkeld. In de hele regio speelden nieuwe soepen en bouillons van *Knorr* in op lokale smaken. *AdeS*, de zeer succesvolle voedzame drank, is uitgebreid met een light-versie, nieuwe vruchtensmaken en de introductie van sojamelk in Brazilië en Mexico.

## Bedrijfsverzicht per regio vervolg

### Noord- en Zuid-Amerika (vervolg)

In haarverzorging hebben we onze portfolio versterkt met de introductie van *Sunsilk*, de assortimenten van *Suave* en *Dove* verbeterd en de merken *Aquanet* en *Finesse* verkocht. De geconcentreerde vloeibare wasmiddelen van *all Small & Mighty* werden goed verkocht. Deze hebben kleinere verpakkingen om water, karton en energie te besparen bij de productie, het verpakkingsproces en het transport. Bovendien zijn ze voor de consument gemakkelijker te dragen, te gebruiken en op te bergen. We hebben dezelfde producttechnologie toegepast op wasverzachters en *Snuggle Exhilarations* ontwikkeld, een assortiment wasverzachters met een driemaal sterkere concentratie en een superieure geur. In Brazilië is *Omo* verder versterkt door een nieuw product met uitstekende wasprestaties, inclusief een 'baby'-variant en een variant die minder schuimt.

De brutowinstmarge bedroeg 15,8% en was daarmee 2,8 procentpunt hoger dan in 2005. Er waren lagere kosten voor herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen en een eenmalige bate in 2006 van € 146 miljoen door aanpassingen van ziektekostenregelingen in de Verenigde Staten. In 2005 was er een bate uit de verkoop van een kantoorpand. Vóór deze posten zou de brutowinstmarge 0,3 procentpunt lager zijn geweest dan in 2005. Een door innovatie gedreven marketing, prijsacties en productiviteit compenseerden hogere grondstoffenkosten. De uitgaven voor reclame en promoties werden verhoogd ter ondersteuning van belangrijke introducties.

### Azië Afrika

#### 2007 vergeleken met 2006

	€ miljoen 2007	€ miljoen 2006
Omzet	<b>11 540</b>	10 863
Bedrijfswinst	<b>1 596</b>	1 327
Brutowinstmarge	<b>13,8%</b>	12,2%
Herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen verwerkt in de brutowinstmarge	<b>1,1%</b>	(0,3)%
		%
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	<b>11,1</b>	
Effect van acquisities	<b>0,1</b>	
Effect van desinvesteringen	<b>(0,4)</b>	
Effect van wisselkoersen	<b>(4,0)</b>	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	<b>6,2</b>	
		%
Bedrijfswinst 2007 ten opzichte van 2006		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	<b>20,2</b>	
Verandering tegen constante wisselkoersen	<b>27,6</b>	

De omzet tegen actuele wisselkoersen steeg met 6,2%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen steeg met 20,2%, na verwerking van ongunstige wisselkoerseffecten van 7,4%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hierna beschreven tegen constante wisselkoersen.

De sterke onderliggende groei van 11,1% in het jaar weerspiegelt zowel de dynamiek van deze markten als de hoge prioriteit die wij geven aan het verder uitbouwen van onze activiteiten in deze regio. Het laat een gezonde balans zien tussen volume en prijs, die respectievelijk met meer dan 7% en meer dan 3% stegen.

De groei was consistent gedurende het jaar en breed gedragen in categorieën en landen, inclusief gevestigde markten als India, Indonesië, de Filipijnen, Zuid-Afrika en Turkije, die alle met dubbele cijfers groeiden. De groei omvatte ook belangrijke productgroepen als wasmiddelen en persoonlijke reiniging, en opkomende productgroepen als ijs en deodorants. China is nog steeds een belangrijke prioriteit en groeide sterk voor het derde achtereenvolgende jaar.

We hebben de groei een impuls gegeven in alle inkomenscategorieën, van betaalbare kleinverpakkingen tot posities in de premiumsegmenten. Dit hebben we ondersteund met nieuwe merken en producten die optimaal gebruikmaken van onze mondiale platforms en uitstekende uitvoering in de markt.

De brutowinstmarge van 13,8% was 1,6 procentpunt hoger dan vorig jaar. Hierin was tevens de boekhoudkundige winst begrepen van € 214 miljoen uit de reorganisatie van onze belangen in Zuid-Afrika. Vóór de effecten van deze transactie, desinvesteringen en herstructureringslasten liet de brutowinstmarge een onderliggende stijging zien van 0,2 procentpunt. Deze verbetering werd vooral veroorzaakt door volumegroei, prijsverhogingen en besparingsprogramma's die hogere inkoopkosten en gestegen uitgaven voor reclame en promoties ruimschoots compenseerden.

In Indonesië kondigden we de aankoop van het merk *Buavita* aan, vitaliteitsdrankjes op basis van fruit. Deze werd begin januari 2008 afgerond.

Als onderdeel van het 'One Unilever'-programma maken we nu in vier landen gebruik van één gezamenlijk SAP-systeem als basis voor een gemeenschappelijk regionaal platform. Daarnaast vergemakkelijkt de hervorming van onze belangen in Zuid-Afrika en Israël het doorvoeren van de nieuwe organisatie.

Onze nieuwe, meer mondiale aanpak van innovaties kwam in het programma van 2007 duidelijk tot uitdrukking. *Clear*-antiroosshampoo werd geïntroduceerd in China, een aantal Arabische landen, Egypte, Pakistan en de Filipijnen. In Japan lanceerden we *Axe* en de huidverzorgingsproducten van *Dove pro-age*. Een verbeterd assortiment doucheproducten van *Dove* werd ook in Noordoost-Azië op de markt gebracht, terwijl *Lifebuoy*-zeep in Zuid-Afrika werd geïntroduceerd en er in India een nieuwe variant op de markt werd gebracht. In wasmiddelen werd de nieuwe 'Vuil is goed'-campagne gelanceerd in Thailand, met daarbij nieuwe producten, verpakking en communicatie.

Het assortiment *Moo*-ijsjes werd in de hele regio gelanceerd. De kruidenmixen van *Knorr* werden vernieuwd met kwalitatief hoogwaardige ingrediënten zoals dat ook in Europa is gebeurd, en in China introduceerden we een nieuwe vorm van *Knorr*-bouillons voor de bereiding van stevige soepen. Tegelijkertijd zorgen nieuwe, beter betaalbare kuipjes en zakjes in verschillende landen voor nieuwe gebruikers van spreads.

## Bedrijfsoverzicht per regio vervolg

## Azië Afrika (vervolg)

## 2006 vergeleken met 2005

	€ miljoen 2006	€ miljoen 2005
Omzet	10 863	10 282
Bedrijfswinst	1 327	1 291
Brutowinstmarge	12,2%	12,6%
Herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen verwerkt in de brutowinstmarge	(0,3)%	0,0%
	%	
Groei van de onderliggende verkopen tegen constante wisselkoersen	7,7	
Effect van acquisities	0,0	
Effect van desinvesteringen	(0,8)	
Effect van wisselkoersen	(1,1)	
Omzetgroei tegen actuele wisselkoersen	5,7	
	%	
Bedrijfswinst 2006 ten opzichte van 2005		
Verandering tegen actuele wisselkoersen	2,8	
Verandering tegen constante wisselkoersen	4,0	

De omzet tegen actuele wisselkoersen steeg met 5,7%, na verwerking van acquisities, desinvesteringen en wisselkoersverschillen zoals weergegeven in de bovenstaande tabel. De bedrijfswinst tegen actuele wisselkoersen steeg met 2,8%, na verwerking van ongunstige wisselkoerseffecten van 1,2%. De onderliggende resultaten van de onderneming, na verwerking van deze wisselkoerseffecten en acquisities en desinvesteringen, worden hieronder beschreven tegen constante wisselkoersen.

In de meeste belangrijke landen bleven de markten positief, al was er wel een stagnatie in de consumentenbestedingen in Thailand. De groei van de onderliggende verkopen van 7,7% werd breed gedragen en onze totale marktaandelen bleven stabiel.

India groeide goed in alle grote sectoren. De groei werd gestimuleerd door een mix van wereldwijde, regionale en lokale merken, in het bijzonder *Wheel* en *Surf Excel* in wasmiddelen en *Clinic* in haarverzorging. Een tweede jaar van voortreffelijke groei in China werd veroorzaakt door een combinatie van marktgroei, verbeterde distributie en innovaties in wereldmerken als *Omo*, *Lux* en *Pond's* en het lokale tandpastamerk *Zhonghua*.

Indonesië heeft de goede trend vastgehouden, niet alleen in de omvangrijke categorieën binnen Huishoudelijke en Persoonlijke Verzorging, maar ook in Voedingsmiddelen, door sterke prestaties in ijs en culinaire producten. Thailand had een teleurstellend jaar door een zwakke vraag en intensieve concurrentie. Een uitgebreid actieprogramma werd in gang gezet om dit te herstellen.

Australië liet sterk verbeterde prestaties zien met een stijging van marktaandelen in een aantal gebieden. In Japan deed onze marktleider *Lux Super Rich* het goed, ondanks een lancering van een groot merk door een concurrent. *Dove* en *Mod's* verloren echter marktaandeel.

Culinaire producten, ijs, wasmiddelen en producten voor huishoudelijke reiniging waren de voornaamste motoren van sterke groei in Turkije, terwijl de verkopen in een aantal Arabische landen goede voortgang boekten.

In Zuid-Afrika zorgden agressieve prijsacties van een lokale concurrent voor een daling van onze omzet in wasmiddelen, maar in Voedingsmiddelen groeiden we sterk en stegen onze marktaandelen.

Innovaties werden steeds meer wereldwijd en regionaal aangestuurd in plaats van lokaal. Het nieuwe *Sunsilk*-assortiment werd in de meeste belangrijke markten geïntroduceerd en in wasmiddelen werd de 'Vuil is goed'-campagne gerealiseerd in de gehele regio. *Pond's Age Miracle*, met een unieke technologie en speciaal ontwikkeld voor de Aziatische huid, werd geïntroduceerd in vier landen. De nieuwste *Axe/Lynx*-geur *Click* werd gelanceerd in Australië en Nieuw-Zeeland.

Net als elders in de wereld hebben we ook hier met ons innovatieprogramma voor voedingsmiddelen het thema 'vitaliteit' opgepakt. *Moo*, een assortiment gezonde ijsjes voor kinderen op basis van het goede van melk, werd erg positief ontvangen door zowel moeders als kinderen en is een groot succes in Zuidoost-Azië gebleken. Innovaties gebaseerd op gezonde groene thee worden op grote schaal uitgerold en in Zuid-Afrika wijzen we in onze communicatie op de gezonde oliën in *Rama*-margarine. Om in te spelen op de behoeften van consumenten met lagere inkomens werden bovendien laaggeprijsde *Knorr*-bouillonblokjes, reeds succesvol in Latijns-Amerika, in de regio gelanceerd.

De brutowinstmarge van 12,2% was 0,4 procentpunt lager dan in 2005. Vóór verwerking van herstructurering, desinvesteringen en duurzame waardeverminderingen zou de brutowinstmarge ongeveer gelijk zijn aan vorig jaar. Het positieve effect op de marge van een sterk gegroeid volume en besparingsprogramma's werd volledig tenietgedaan door hogere grondstoffenkosten en andere kostenstijgingen die niet volledig konden worden doorberekend door middel van prijsstijgingen.

## Bedrijfsverzicht categorieën

Onze merken zijn vertrouwde namen in veel landen overal ter wereld. Wij maken producten die inspelen op de verschillende voorkeuren van mensen, gebaseerd op onze diepgaande kennis van hun uiteenlopende gewoonten en leefstijlen.

### Voeding en voedingswaarde

We willen voedingsmiddelen maken die heerlijk smaken en die goed voor je zijn, en op die manier willen we 's werelds leidende voedingsmiddelenbedrijf worden.

Om dit te bereiken, zijn we bezig systematisch het voedingswaardeprofiel van ons productassortiment te verbeteren met behulp van ons Nutrition Enhancement Programme. Eind 2007 hadden we de samenstelling van al onze producten doorgelicht – in totaal meer dan 22 000 recepturen – en nog eens 2 750 ton verzadigd vet, 170 ton zout en 5 000 ton suiker verwijderd. Dit komt boven op de aanzienlijke reductie die tot en met 2006 al was doorgevoerd.

Ook willen we dat consumenten een weloverwogen keuze kunnen maken wanneer ze onze producten kopen. Naast voedingsinformatie achter op de verpakking implementeren we het Choices-programma, met een logo (Ik Kies Bewust) op de verpakking van producten die voldoen aan internationaal aanvaarde voedingsrichtlijnen. In 2007 hebben we de wereldwijde verspreiding van dit programma voortgezet, samen met andere voedingsmiddelenbedrijven en onder auspiciën van de Choices International Foundation. Deze is opgericht in 2007 en wordt geadviseerd door een onafhankelijk wetenschappelijk comité. Het logo is nu te vinden op producten in meer dan 50 landen wereldwijd. Zie [www.choicesinternational.org](http://www.choicesinternational.org) voor meer informatie.

Bij het ontwikkelen van nieuwe producten concentreren we ons op drie gebieden met toegevoegde waarde voor de consument: functionele voedingsmiddelen, 'light'-varianten, en natuurlijke ingrediënten en echtheid. Zo hebben we in 2007 *Promise Activ SuperShots* ontwikkeld, een vitaliteitsshot waaraan natuurlijke plantensterolen zijn toegevoegd. Van deze ingrediënten is klinisch bewezen dat ze helpen cholesterol in het lichaam af te breken als onderdeel van een dieet met een laag gehalte aan verzadigd vet en cholesterol.

*Hellmann's Extra Light* bevat citrusvezel, wat zorgt voor een mayonaise met een heerlijke smaak en tegelijkertijd heel weinig vet. Omdat het zo weinig vet bevat, heeft dit product ook een hogere marge, vooral belangrijk in een tijd waarin de prijzen van eetbare oliën stijgen.

*Lipton Green Tea* in de Verenigde Staten, *Lipton Linea*-afslankthee in Europa en *Lipton Milk Tea* in Azië deden het allemaal goed door voort te bouwen op het imago van thee als gezonde drank. En een nieuwe lijn culinaire diepvriesmaaltijden van *Bertolli*, vol verse groenten en in een paar minuten klaar, was een groot succes bij Noord-Amerikaanse consumenten.

### Gezondheid, hygiëne en schoonheid

De behoefte schoon en gezond te zijn en er goed uit te zien, is universeel. Al sinds het eind van de 19<sup>e</sup> eeuw propageren onze producten voor huishoudelijke en persoonlijke verzorging gezondheid, hygiëne en schoonheid. Vandaag de dag spelen ze nog steeds een essentiële rol in miljoenen huishoudens overal ter wereld.

In 2007 hadden we in huishoudelijke reiniging een bijzonder succesvol jaar; merken als *Cif* en *Domestos* droegen bij aan een groei van 9%. En of het nu gaat om een eenvoudig stuk zeep of de meest technologisch geavanceerde vloeibare variant, ook onze wasmiddelenmerken groeien snel.

In huidverzorging stapelde *Pond's* succes op succes in Zuidoost-Azië, China en India, mede door de introductie van een nieuwe lijn tegen huidveroudering. *Vaseline* was ons snelst groeiende wereldwijde huidverzorgingsmerk met een groei van de onderliggende verkopen van meer dan 8%. Het assortiment *Vaseline Cocoa Butter* was de succesvolste lancering van dit merk in de Verenigde Staten in tien jaar. *Vaseline* kondigde ook de oprichting aan van het *Vaseline Skin Fund*, dat naar verwachting in 2008 start in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten en 1 miljoen mensen makkelijker toegang geeft tot informatie over het omgaan met huidklachten.

Onze deodorantmerken boekten eveneens goede vooruitgang in 2007; *Axe* en *Rexona* groeiden beide met dubbele cijfers. *Rexona* is 's werelds leidende deodorantmerk en *Axe* heeft een leidende positie bij de mannen.

Mondverzorging hervond de groei in Europa en zette z'n sterke prestatie voort in Indonesië, China en Afrika, mede door innovaties als een tandpasta met mondspoeling. In 2007 kondigden we de uitbreiding aan van ons samenwerkingsverband met de FDI World Dental Federation, waarin meer dan 1 miljoen tandartsen zijn vertegenwoordigd. We werken samen met de FDI aan voorlichtingsprogramma's ter bevordering van mondhygiëne.

### Wetenschap en technologie

We zijn trots op onze reputatie als wereldwijd toonaangevend bedrijf op het gebied van onderzoek en ontwikkeling (R&D). In 2007 behaalden we groei in al onze categorieën door zowel innovatie (nieuwe producten en mixen) als renovatie (het versterken van bestaande merken door nieuwe varianten, verpakking of reclame).

We streven ernaar innovaties sneller op de markt te brengen dan ooit tevoren. Na de afronding van een grootschalige reorganisatie van onze activiteiten op het gebied van R&D hebben we deze samengebracht in mondiale en regionale centra om onze middelen optimaal te benutten en innovatiebolwerken te creëren. We werken ook in toenemende mate aan minder, maar grootschaliger projecten. We selecteren zorgvuldig die projecten die naar onze mening de meeste waarde aan het bedrijf toevoegen, hetzij qua productverkoppen hetzij qua margeverbeteringen.

## Bedrijfsoverzicht categorieën vervolg

Een van de recente innovaties is *Amaze Brainfood* – een lijn voedzame snacks en dranken die speciaal zijn ontwikkeld ter ondersteuning van de geestelijke ontwikkeling van kinderen. De lancering in 2006 was het resultaat van een vierjarig R&D-project van € 40 miljoen. *Amaze* verkoopt goed in Turkije en wordt naar verwachting in 2008 in India op de markt gebracht.

Ook hebben we een baanbrekende technologie ontwikkeld voor het gebruik van 'Ice Structuring Proteins' (ISP) in ijs. Dit maakt een breed scala aan ijsinnovaties mogelijk, waaronder aanzienlijk gezondere varianten en ijs van een betere kwaliteit. Ijs met ISP is verkrijgbaar in een aantal landen in de regio's Noord- en Zuid-Amerika en Azië Afrika. Voor Europa is goedkeuring gevraagd aan de regelgevende instanties op basis van de Verordening Nieuwe Voedingsmiddelen van de EU.

*Sunlight* heeft een nieuw handafwasmiddel dat langer actief blijft op de spons, omdat het bij contact met water verandert in gel. Door de supergeconcentreerde formule is minder water nodig bij de productie en minder verpakkingsmateriaal. Het product wordt in acht landen gelanceerd. In deodorants sloegen het milieuvriendelijke lichtgewicht design en de sneldroogformule van onze nieuwe deodorantroller, gelanceerd onder de merken *Rexona*, *Axe* en *Dove*, goed aan bij consumenten.

Verder werd in 2007 in een aantal landen tegelijk *Clear*-antiroosshampoo met hoogwaardige antiroosttechnologie geïntroduceerd. Deze shampoo heeft een basisformule waaraan ingrediënten worden toegevoegd die inspelen op de behoeften van verschillende types hoofdhuid en haar.

### Merken met een missie

Onze merken hebben het vermogen het leven van mensen beter te maken.

De op één na grootste te voorkomen doodsoorzaak onder kinderen wereldwijd is diarree. Toch kan simpel handenwassen met zeep het aantal gevallen van diarree significant omlaag brengen. In 2007 startten we, in samenwerking met UNICEF, een onderwijsprogramma voor schoolkinderen in Oeganda met de nadruk op het belang van handenwassen met zeep. Ons zeepmerk *Lifebuoy* ondersteunde de campagne. Daaraan gekoppeld, hielp de Unilever Marketing Academy bij de ontwikkeling van gezondheidsbevorderende campagnes in Kenia, Tanzania en Oeganda. *Lifebuoy* groeide in 2007 met 9%.

Gedurende 2007 heeft onze campagne Goodness of Margarine – over het goede van margarine – in Europa de boodschap verspreid dat margarine essentiële vetten en vitamines bevat die helpen het hart gezond te houden. De resultaten waren uitstekend en de campagne wordt in 2008 verbreed.

Ons Family Goodness-spreadsmerk (in Nederland *Blue Band*) zamelt geld in als onderdeel van ons driejarig samenwerkingsverband met het World Food Programme (WFP) om kinderen die in armoede leven een voedzame schoolmaaltijd te bieden. Ook delen we onze expertise op het gebied van voeding en hygiëne en helpen we het WFP een schoolvoorlichtingscampagne te ontwikkelen en de behoefte aan extra verrijkte voeding opnieuw te bezien.

Een grootschalige campagne – *Knorr Eet Kleur* – gericht op gezonde voeding, stimuleerde consumenten kleurrijke groenten te eten, geholpen door een lijn van nieuwe op kleur gerichte producten. De campagne is gebaseerd op het inzicht dat de felle kleuren van groenten wijzen op de aanwezigheid van verschillende goede antioxidanten.

De *Dove*-campagne 'Tijd voor echte schoonheid' heeft grote stappen gezet in het realiseren van haar missie om het zelfvertrouwen van vrouwen te vergroten. Het *Dove Self Esteem Fund* streeft ernaar eind 2008 1 miljoen jonge meisjes te hebben bereikt in 20 landen, door samenwerking met organisaties als de Eating Disorders Association en Girl Scouts of America. De verkoop van *Dove*-producten neemt snel toe.

Onze 'Vuil is goed'-campagne, die internationaal wordt ingezet voor onze belangrijkste merken waaronder *Persil*, *Omo* en *Skip*, doet het ook goed. De campagne wijst erop dat kinderen leren en zich ontwikkelen door lekker actief bezig te zijn. Daarbij zorgt de innovatieve samenstelling van de producten ervoor dat ouders zich geen zorgen hoeven te maken hoe ze de kleding van hun kinderen schoon krijgen na het buitenspelen.

### Overige hoogtepunten in 2007

In 2007 zette Unilever een historische stap met het besluit al haar thee voortaan te betrekken uit duurzame, ethisch verantwoorde bronnen. Dit betekent een revolutie in de thee-industrie en een verbetering van de oogsten, inkomens en bestaansmiddelen van twee miljoen mensen in drie werelddelen. *Lipton*, het best verkochte theemerk ter wereld, en *PG Tips*, een van de leidende merken in het Verenigd Koninkrijk, waren de eerste merken met het Rainforest Alliance-logo. Hiermee tonen ze aan te voldoen aan de strikte duurzaamheidscriteria van deze onafhankelijke organisatie op gebieden als wildbescherming, waterbeheer en eerlijke behandeling van werknemers. De eerste gecertificeerde thee werd geleverd aan restaurants en cateringbedrijven in Europa. In 2015 zullen naar verwachting alle wereldwijd verkochte *Lipton*-theezakjes gecertificeerd zijn.

Een van onze topprioriteiten in 2007 was de gelijktijdige lancering van *Clear*-antiroosshampoo in een aantal landen – China, Rusland, Brazilië (drie van de grootste haarverzorgingsmarkten ter wereld), de Filipijnen, Pakistan, Egypte en enkele Arabische landen. Het product is gebaseerd op een innovatieve formule met hoogwaardige antiroosttechnologie die ervoor zorgt dat het werkzame bestanddeel effectief wordt afgegeven aan de hoofdhuid. Het is ons eerste grote Aziatische haarverzorgingsmerk waarmee we zowel qua product als marketingaanpak wereldwijd gaan. Het succes van deze lancering bewijst de kracht van een gecentraliseerde, consistente wereldwijde benadering van verpakking, productsamenstelling en marketing. Overal waar *Clear*-shampoo op de markt is, wint het snel aan populariteit. Er zijn plannen de groei te consolideren en tegelijkertijd in 2008 door te gaan met de wereldwijde introductie.

## Bedrijfsverzicht categorieën vervolg

*Magnum Temptation* biedt Europese consumenten de ultieme verleiding: ijs in een sensuele vorm uit Madagaskar, met karamelsaus en stukjes amandel, gehuld in een laag donkere Belgische chocolade. Het heeft de meeste extra's ooit in een *Magnum*, dankzij een nieuwe technologie waarbij twee in een mal gegoten helften rond het stokje worden geplaatst. *Magnum Temptation*, gelanceerd in Italië, Spanje, Zwitserland en Portugal, is de eerste van een lijn superpremium ijsjes die het merk over een langere periode gaat uitbrengen.

Met de lancering van het bleekmiddel *Domestos Zero Limescale (Glorix 100% Antikalk)* beschikt de Europese consument over een nieuw krachtig wapen in de strijd tegen kalkaanslag en bacteriën. Uit onderzoek bleek dat toiletten mét kalkaanslag veel meer bacteriën bevatten dan toiletten zonder. Bacteriën verzamelen zich op en rond de kalkaanslag en kunnen dan moeilijker worden weggespoeld. Door de driemaal-dikker-formule hecht dit product beter aan de kalkaanslag, zelfs op verticale oppervlakken, en verwijdert deze vervolgens volledig.

Mayonaisieliefhebbers in Latijns-Amerika hebben enthousiast gereageerd op een campagne die de gezondheidsvoordelen belicht van *Hellmann's Light*, een variant van wereldwijd marktleider *Hellmann's*. De campagne, die in Argentinië, Chili en Brazilië werd uitgezonden, maakte consumenten bewust van het feit dat drie eetlepels *Hellmann's Light*-mayonaise evenveel calorieën bevatten als één eetlepel olijfolie. De groei van de onderliggende verkopen in 2007 was uitstekend, vooral in Argentinië en Brazilië.

De pas gelanceerde *Dove pro-age*-lijn sloeg goed aan bij vrouwen van vijftig jaar en ouder in Noord-Amerika en Europa. In de multimediacampagne, geschoten door topfotografe Annie Leibovitz, stonden vrouwen van middelbare leeftijd centraal met een natuurlijke uitstraling, mooi – en volledig naakt. De *pro-age*-producten beloven geen onrealistische antiverouderingseffecten, maar komen in plaats daarvan tegemoet aan de specifieke haar- en huidverzorgingsbehoeften van oudere consumenten.

In Chinese huishoudens staat soep bij veel mensen dagelijks op tafel. *Knorr Bouillon Gel*, in China gelanceerd als *Knorr Dense Soup Treasure*, inspireerde consumenten die een soep willen met het voedzame karakter van zelfgemaakte soep zonder alle moeite die daarbij hoort. De gel, gemaakt van hoogwaardige verse ingrediënten, verandert in een stevige soep zodra deze door kokend water wordt geroerd. Daarna kan de consument naar eigen believen verse groenten toevoegen.

*Axe/Lynx*, 's werelds tweede deodorantmerk, maakte een triomfantelijke entree in de Japanse markt en werd al snel de bestverkochte mannendeodorant in het land. De lancering volgde op een uitgebreid onderzoek onder jonge Japanse mannen. Daarbij werden het gedrag bij afspraakjes, deodorantgebruik en koopgewoonten onderzocht. Het hele merkassortiment werd in 2007 ingrijpend aangepast om zeker te stellen dat verpakking en samenstelling wereldwijd consistent zijn.