

## 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.

## Vooruitzicht en risico's

De nu volgende uiteenzetting over ons vooruitzicht en onze activiteiten met betrekking tot risicobeheersing bevat toekomstgerichte uitspraken die risico's en onzekerheden met zich meebrengen. Onze werkelijke resultaten zouden in belangrijke mate kunnen afwijken van de verwachte resultaten. Zie de 'Waarschuwing' op de binnenzijde van de achteromslag.

### Vooruitzicht

Onze strategie is gericht op het afstemmen van onze middelen op onze belangrijkste aandachtsgebieden: vitaliteit, persoonlijke verzorging en opkomende markten, waar we een goede positie hebben om duurzame winstgevendende groei te kunnen realiseren met onze merken en sterke waarde kunnen creëren voor onze aandeelhouders. Dit vormt het fundament van ons strategisch plan dat gericht is op consistente en concurrerende groei van de onderliggende verkopen van 3-5% per jaar en een brutowinstmarge van meer dan 15% in 2010. De bandbreedte van de groei van de onderliggende verkopen is gebaseerd op een marktgroei van gewoonlijk 3-4%, en weerspiegelt onze ambitie om onze leidende marktposities naar de toekomst toe te versterken.

In augustus 2007 maakten we nieuwe plannen bekend om Unilever sneller te veranderen, onder andere door intensivering van innovatie, plannen om onze portfolio vorm te geven en maatregelen om onze marges te verbeteren. Dit teneinde de financiële resultaten van Unilever te versterken en verder te verbeteren.

Deze plannen omvatten het opzetten van meerlandenorganisaties in alle regio's, het sluiten of stroomlijnen van 50-60 fabrieken en het verder terugdringen van internationale en regionale overheadkosten. Deze veranderingen zijn gericht op een vermindering van onze jaarlijkse kosten met ongeveer € 1,5 miljard aan het eind van 2010, vergeleken met onze jaarlijkse kosten in 2006. De hieraan gerelateerde herstructureringskosten zullen naar schatting gemiddeld 2,5% van de jaaronzet bedragen over de periode 2007-2009. Voor 2010 en daarna keren de herstructureringskosten naar verwachting weer terug naar hun 'normale' niveau van 0,5% tot 1% van de jaarlijkse omzet.

We hebben tevens ons voornemen bekendgemaakt om merken en activiteiten af te stoten met een gezamenlijke omzet van meer dan € 2 miljard, waaronder onze wasmiddelenactiviteiten in Noord-Amerika. Het gaat hierbij om merken die op de langere termijn niet meer aansluiten op onze strategie en ons bedrijfsmodel, of merken die vanuit strategisch oogpunt een minder sterke positie innemen in de betreffende markten. Deze waardeverhogende desinvesteringen zullen naar verwachting gezamenlijk de groei van de onderliggende verkopen verbeteren met circa 0,4 procentpunt. Het effect op de brutowinstmarge zal neutraal zijn na eliminatie van de ongedekte kosten.

We verwachten daarnaast na verloop van tijd een verbeterd rendement op het geïnvesteerd vermogen te realiseren, hoger dan het basisniveau van 11% in 2004, en een beschikbare vrije kasstroom van € 25-30 miljard te genereren in de periode 2005-2010. Er dient opgemerkt te worden dat de afgeronde en geplande desinvesteringen en de aanvullende herstructureringsplannen de beschikbare vrije kasstroom met circa € 2,5 miljard zullen verlagen in deze periode, terwijl het kasstroombgenererende vermogen van de onderneming wordt verbeterd.

In februari 2008 hebben we aangegeven dat we voor 2008 een groei van de onderliggende verkopen verwachten aan de bovenkant van onze doelstelling van 3-5%, evenals een verdere onderliggende verbetering van de brutowinstmarge. Over de driejarige periode 2005-2007 genereerde Unilever een cumulatieve beschikbare vrije kasstroom van € 12 miljard, waarmee we op koers liggen voor de ten doel gestelde € 25-30 miljard over de zesjarige periode 2005-2010.

### Risicobeheersing

Unilevers stelsel van risicobeheersing wordt beschreven op pagina 76 en 77. De verantwoordelijkheid om voor de Groep een duidelijke structuur van risicobeheersing op te zetten ligt bij de raden van bestuur. De verantwoordelijkheden van de raden van bestuur zijn opgenomen op pagina 36 en 37.

Specifieke risico's en onzekerheden zouden ertoe kunnen leiden dat de werkelijke resultaten afwijken van resultaten die we hebben beschreven in toekomstgerichte uitspraken in dit document. Deze risico's en onzekerheden, die ons ook zouden kunnen belemmeren bij het behalen van onze aangekondigde doelstellingen, zijn geïdentificeerd. Unilever heeft maatregelen beschreven waarvan het de intentie heeft die te nemen om de hieronder genoemde risico's te beheersen. Er is geen zekerheid dat deze maatregelen deze risico's afdoende afdekken. Unilever kan niet garanderen dat zij succesvol is in de uitvoering van sommige of alle maatregelen, wat mogelijk van invloed kan zijn op de winstgevendheid van Unilever of een negatief effect kan hebben op haar reputatie.

### Groei van de verkopen en winst

De toenemende concurrentie, de verdere consolidatie in de markt en de voortzettende groei van discounters zouden een negatieve invloed kunnen hebben op de groei van onze verkopen en onze winstmarges. Met het oog op deze trends zullen we blijven investeren in geselecteerde merken en in markten met een hoog groeipotentieel, met als doel een winstgevendende groei van de verkopen te realiseren.

In 2007 hebben we ons vermogen om groei te realiseren versterkt door verdere afstoting van onderdelen die een lage groei laten zien of niet relevant zijn voor de categorieën-portfolio (dat wil zeggen onderdelen die niet passen binnen de strategie). Dit leidt volgens ons tot sterkere merken en verkleint het risico van waardevermindering voor onze internationale merken. Het betekent ook een verbetering van onze algemene concurrentiepositie wereldwijd, doordat een groter deel van de omzet wordt gegenereerd door activiteiten met een hoog groeipotentieel en groot marktaandeel, als percentage van onze totale portfolio. We blijven onze portfolio actief beheren met als doel het rendement voor investeerders te verbeteren door de concurrentiepositie van onze onderneming te versterken. We zijn ervan overtuigd dat dit ook het bedrijfsrisico verkleint, aangezien zwakke schakels uit onze portfolio worden verwijderd.

## Vooruitzicht en risico's vervolg

Het handhaven van de groei van de verkopen en winst is voor een groot deel afhankelijk van ons vermogen voortdurend productverbeteringen te realiseren en te implementeren die voor de consument relevant zijn. De bijdrage van innovaties wordt beïnvloed door de gelden die ervoor vrijgemaakt kunnen worden, de technische vaardigheden van de onderzoeks- en ontwikkelingsafdelingen en de mate waarin het operationele management de daaruit voortvloeiende verbeteringen snel en met succes kan doorvoeren. Wij blijven ons richten op de ontwikkeling van onze merken, op een manier die onderscheidend is en relevant voor onze klanten.

We hebben een aantal grote wereldwijde merken waarvan er twaalf een jaaromzet hebben van meer dan € 1 miljard. Deze merken zijn vaak afhankelijk van wereldwijde of regionale ontwikkelings- en toeleveringsketens. Elke gebeurtenis die het consumentenvertrouwen of de leveringscontinuïteit van zo'n merk zou kunnen schaden, zou nadelige effecten kunnen hebben in vele markten. De boekwaarde van de immateriële vaste activa die betrekking heeft op onze merken is significant en is afhankelijk van het toekomstige succes van deze merken. Er blijft een risico dat gebeurtenissen die van invloed zijn op een of meer van onze wereldwijd leidende merken de waarde van deze merken zouden kunnen schaden.

Aangezien de detailhandelsmarkten waar onze producten worden verkocht voortdurend in ontwikkeling zijn, kunnen onze groei en winstgevendheid onder druk komen te staan, tenzij we onze strategieën aanpassen en onze operationele vaardigheden verder verbeteren. Het is belangrijk dat we de relaties met onze klanten blijven uitbouwen en verdiepen. Plannen om onze effectiviteit in de handel waar nodig te verbeteren, krijgen steeds meer aandacht op alle niveaus.

### Veranderingsinitiatieven

De voortdurende herstructurering van de onderneming die erop is gericht onze activiteiten te vereenvoudigen en te profiteren van onze schaalgrootte, omvat het uitbesteden van ondersteunende activiteiten, het vormen van meerlandenorganisaties en het samenvoegen van regionale processen en systemen. Voortbouwend op de ervaringen van 2007 zullen we de risico's op dit gebied nauwlettend blijven volgen en zullen we duidelijke actieplannen ontwikkelen om deze te beheersen. Essentieel hiervoor is het instellen en onderhouden van projectmanagementprocessen om de voortgang af te zetten tegen geformuleerde doelstellingen in combinatie met de juiste communicatieprogramma's.

### Mensen

Om haar doelstellingen te behalen, heeft Unilever de juiste mensen op de juiste plaats nodig. We moeten met anderen concurreren om capabele kandidaten op de arbeidsmarkt te vinden. Deze moeten we vervolgens trainen in de vaardigheden en competenties die we nodig hebben om winstgevend groei te realiseren. In een tijd waarin de onderneming grote veranderingen doormaakt, gaat er extra aandacht uit naar afstemming van belangen en actief leiderschap.

### Reputatie

Unilever heeft over de jaren een goede reputatie opgebouwd en veel van onze ondernemingen genieten lokaal groot aanzien. Deze reputatie wordt onderbouwd door zeker te stellen dat al onze medewerkers de normen zoals omschreven in onze Gedragscode omarmen. Unilever-producten worden onder onze bekende merknamen verkocht in meer dan 150 landen. Als wij er niet in zouden slagen te voldoen aan hoge productveiligheids-, sociale, milieu- en ethische standaarden in al onze ondernemingen en activiteiten, zou Unilevers reputatie kunnen worden geschaad. Dat zou ertoe kunnen leiden dat consumenten onze producten afwijzen, dat onze merken schade wordt berokkend en dat extra inspanningen van het management nodig zijn om onze reputatie te herstellen.

### Mogelijke economische instabiliteit

Ongeveer 44% van Unilevers omzet wordt gerealiseerd in opkomende markten. Wij hebben jarenlange ervaring in deze markten, die voor ons tevens een belangrijke bron van groei vertegenwoordigen. Deze economieën zijn gewoonlijk minder stabiel dan die van ontwikkelde landen; het risico bestaat dat de consumentenvraag terugloopt, waardoor de verkoop van onze producten zou kunnen dalen. We volgen de resultaten in de meest instabiele markten op de voet en reageren snel in een poging onze activiteiten te beschermen. In het geval van ernstige sociale onrust heeft de bescherming van onze mensen altijd de hoogste prioriteit.

### Prijzen en aanvoer van grondstoffen en goederentermijncontracten

We zijn gedurende het jaar geconfronteerd met aanzienlijke stijgingen van de grondstofprijzen en van de inkoop- en verpakkingskosten. We hebben deze stijgingen grotendeels kunnen opvangen door een combinatie van prijsverhogingen, kostenbesparingen in de toeleveringsketen en verbeteringen in de mix. We zien een trend van stijgende grondstofprijzen in 2008. In aanvulling op onze voortdurende inspanningen om deze risico's te verminderen kopen wij, waar dit nodig is, goederentermijncontracten voor grondstoffen. In voorkomende gevallen maken we ook gebruik van termijncontracten voor het afdekken van toekomstige prijsfluctuaties; de bedragen zijn echter niet materieel.

### Verzekeren van risico's

Als multinational met een gevarieerd productaanbod en operationele activiteiten in ongeveer 100 landen, staat Unilever bloot aan verschillende niveaus van risico en onzekerheid. Niet tegen al deze risico's worden verzekeringen afgesloten en ook een belangrijk deel van de risico's die wel verzekerd zijn, wordt door Unilever zelf gedragen. De bedrijfsactiva van de onderneming worden echter in ieder land verzekerd voorzover dit mogelijk en wenselijk is.

## Vooruitzicht en risico's vervolg

### Financiële risico's

In aanvulling op voorgaande risico's staat Unilever bloot aan diverse specifieke risico's met betrekking tot haar financiële activiteiten en resultaten. Deze bestaan onder meer uit:

- het effect op de nettopensioenverplichtingen van schommelingen in beurskoersen, rentepercentages en levensverwachting;
- behoud van de kasstromen van de Groep op het juiste niveau;
- het blootstaan van schuld- en kasposities aan wijzigingen in rentepercentages;
- mogelijke invloed van valutakoerswijzigingen op de inkomsten van de Groep en op de omrekening van haar onderliggende nettovermogenswaarde;
- marktliquiditeits- en kredietrisico's; en
- risico's ten aanzien van het houden van eigen aandelen in verband met beloningsregelingen op basis van aandelen.

Meer informatie over deze risico's, inclusief een gevoeligheidsanalyse voor wijzigingen in een aantal van de belangrijkste maatstaven, wordt gegeven onder 17 op pagina 113 en 114 en onder 20 op pagina 119.

### Overige risico's

Daarnaast staan Unilevers bedrijven bloot aan verschillende niveaus van risico en onzekerheid ten aanzien van andere factoren. Deze omvatten onder meer prijsconcurrentie, consumptieniveaus, fysieke risico's, wetgevings-, fiscale en andere ontwikkelingen op het gebied van regelgeving, terrorisme en economische, politieke en sociale omstandigheden in de gebieden waar we opereren. Al deze risico's zouden de bedrijfsvoering van de Groep, onze omzet, bedrijfswinst, nettowinst, nettovermogenswaarde en liquiditeit aanzienlijk kunnen beïnvloeden. Er kunnen ook risico's bestaan die bij Unilever niet bekend zijn of die op dit moment als niet materieel worden beschouwd.