

УДК 338.2

А.В.Силина, А.А.Тафеева (5 курс, каф. ТО), Т.Ю.Хватова, к.т.н., доц.

## СТРАТЕГИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ ТНК НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ UNILEVER

Реструктуризация портфеля предусматривает крупные стратегические действия по перестройке состава бизнесов компании путем серии продаж и приобретений.

*Стратегии реструктуризации* портфеля включают радикальную перестройку состава портфеля и доли в нем бизнесов различных типов. Реструктуризация портфеля бизнесов целесообразна при выполнении любого из перечисленных ниже условий: 1) когда анализ стратегии показывает, что перспективы компании становятся неблагоприятными из-за того, что портфель содержит слишком много медленно растущих, затухающих или конкурентно слабых бизнесов; 2) когда один или несколько основных бизнесов компании переживают трудное время; 3) когда новый директор-распорядитель принимает решение об изменении направления деятельности компании; 4) во время наплыва новых технологий и продукции, когда перетряска портфеля необходима для создания позиции в потенциально крупной новой отрасли; 5) когда компания имеет уникальную возможность приобретения столь крупного бизнеса, что это требует продажи нескольких старых бизнесов для финансирования этой покупки; 6) когда главные бизнесы портфеля становятся все менее привлекательными и это требует перестройки портфеля для обеспечения долгосрочных перспектив корпорации.

Реструктуризация портфеля обычно включает как ликвидацию старых, так и создание новых бизнесов. Кандидатами на исключение становятся не только слабые или нестабильно работающие бизнесы либо те из них, которые находятся в непривлекательных отраслях, но и те, которые потеряли стратегическое соответствие (даже если они остаются прибыльными и работают в достаточно привлекательных отраслях). Многие широко диверсифицированные корпорации, разочарованные работой некоторых приобретенных ими бизнесов и испытывающие трудности в управлении множеством неродственных бизнесов, реструктуризируют свои портфели для сужения области основной деятельности.

Последние тенденции в среде широко диверсифицированных корпораций, заключающиеся в разделении и децентрализации, являются следствием диверсификации на основе создания прочной конкурентной позиции в небольшом числе тщательно отобранных отраслей. Так поступила компания Unilever.

Unilever является одной из крупнейших в мире компаний на рынке потребительских товаров. Ее ежегодный оборот в 2002 году составил 48 млрд. евро. Она производит и поставляет на рынок широкий диапазон пищевых продуктов и продуктов для дома и личной гигиены. В феврале 2000 года председатели Unilever - Энтони Бергманс от Unilever N.V. и Найел Фитцджеральд от Unilever PLC объявили о начале пятилетнего плана реструктуризации корпорации. Программа получила название Path to Growth – "Путь к росту". Ее целями были объявлены сокращение ежегодных расходов на \$1,6 млрд. и достижение уже к концу первого года 5-процентного роста оборотов (в 1999 году составивших около \$44 млрд.). Для этого руководство Unilever решило закрыть около 100 из 300 предприятий корпорации, ликвидировать 25 000 рабочих мест и в три раза сократить товарный ассортимент, чтобы сосредоточить усилия на уменьшение количества брендов с

1600 до 400 к 2004 году. Окончательное количество брендов составит менее 200, хотя они могут действовать под 400 названиями. Сейчас у компании 11 брендов стоимостью более 1 млрд. евро. По словам Фитцджеральда, «увеличивающееся стремление потребителей к гигиене, здоровью и энергии» приводит к изменениям в портфеле брендов Unilever. Компания направляет усилия на «настоящие локомотивы роста... сильные бренды, без которых нельзя обойтись... которым свойственно масштабное новаторство и которые оправдывают агрессивную маркетинговую поддержку».

В ходе реализации данной стратегии Unilever продал в 2000 году парфюмерную марку Elizabeth Arden компании FFI Fragrances за 225 млн. долл. Частью плана Path to Growth были объявлены сделки, связанные с приобретением новых компаний в развивающихся и высокодоходных сегментах рынка. В апреле 2000 года Unilever за \$326 млн. купила американскую компанию Ben&Jerry's Hometrade, производящую мороженое и йогурты (годовой оборот – \$237 млн.). В том же месяце было объявлено о приобретении корпорацией контрольного пакета акций другой американской фирмы – Slim Fast Foods, выпускающей оздоровительные пищевые добавки и продукты для снижения веса. Сумма сделки составила \$2,3 млрд. – почти в три раза выше годового оборота этой компании (\$611 млн.). В июне 2000 корпорация купила Bestfoods – крупнейшую американскую продуктовую компанию, работающую на международном рынке (россиянам наиболее известны такие ее бренды, как Hellmann's и Knorr). За компанию с годовым оборотом \$8,6 млрд. Unilever заплатит \$20,3 млрд. (правда, с рассрочкой). Плюс к этому корпорация взяла на себя обязательства по долгам Bestfoods – это еще \$4 млрд. Англо-голландская компания Unilever продала ряд североамериканских брендов товаров по уходу за зубами за 104 млн. долл. По условиям сделки Unilever также будет получать денежные платежи в размере от 5 млн. долл. до 12 млн. долл. в зависимости от результатов деятельности продаваемого бизнеса.

Компания Unilever в ходе реализации плана по концентрации на усилении брендов провела в 2001 году стратегический тендер за бюджеты своих продуктовых марок, в ходе чего уменьшилось количество медиа-сетей с 30 до 2. Причина уменьшения размера расходов на рекламу заключалась в новом сочетании подразделений в портфеле Unilever.

Тогда же председатели Unilever заявили, что для дальнейшего развития стратегии Path to Growth правлениями принято решение о формировании в корпорации двух новых подразделений. Намеченная в Unilever реорганизация должна была привести к концентрации ресурсов на двух различающихся направлениях бизнеса и к более оперативному принятию и выполнению решений

В последнее время Unilever с трудом выходит на запланированные показатели роста продаж. По итогам 1 квартала 2003 года темпы роста продаж 400 основных брендов Unilever недотянули и до 4-5%. При этом первоначальный прогноз темпов роста продаж составлял 5-6%.

Можно заключить, что Unilever ликвидировала бизнесы, несовместимые с новыми критериями диверсификации, оставшиеся перегруппировываются и нацеливаются на получение максимальных выгод от стратегического соответствия, а новые приобретения делаются с целью укрепления позиций компании в той отрасли, на которую предполагается сделать особый упор (рынок диетических продуктов).