

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).