



Unileverova strategija *Put do rasta: Djeluje li?*

Arthur A. Thompson,
The University of Alabama

U cijeloj 2003. godini, Niall FitzGerald i Antony Burgmans, supredsjednici, vjerovali su da je petogodišnja strategija kompanije *Put do rasta* na dobrome putu. Dva su supredsjednika oblikovala stratešku inicijativu na početku 2000., nakon nekoliko godina loše uspješnosti, kako bi pomladili kompaniju i restrukturirali njezin sveobuhvatan portfelj djelatnosti vezanih uz hranu, kućanstvo i osobnu njegu, koji je obuhvaćao oko 1 600 robnih marki te prodaju i marketinška nastojanja u 88 zemalja cijeloga svijeta. Prije lansiranja strategije *Put do rasta*, kritičari su kompaniju Unilever okarakterizirali kao opterećenu nedostatkom koherentne korporacijske strategije te kao niz manje poznatih, robnih marki manjeg obujma (relativno malo Unileverovih robnih marki imalo je globalni položaj ili su bile kvalificirane kao «moćne» robne marke 1999.). Na tržištima u nastajanju, na kojima je postojala najveća šansa porasta prodaje hrane i proizvoda za kućanstvo, za uspješnost Unilevera govorilo se da baš i nije sjajna.

Ključni elementi Unileverove strategije *Put do rasta* uključivali su smanjenje veličine portfelja kompanije s 1 600 robnih marki na 400 «temeljnih» robnih marki, koncentriranje I&R i oglašavanja na vodeće robne marke kompanije, uklanjanje neuspješnih robnih marki i djelatnosti, oslanjajući se više na inoviranje proizvoda kako bi se pojačao interni rast te novo ostvarivanje novih preuzimanja. Ključni strateški ciljevi bili su postići vrhunski porast prodaje od 5 - 6 % godišnje te povećati marže profita s 11% na preko 16% – oboje je trebalo postići do kraja 2004. FitzGerald i Bur-

gmans očekivali su da će strategija *Put do rasta* ostvariti rast dvoznamenkaste zarade po dionici te da će Unilever ostvariti bolji položaj u globalnoj industriji prehrambenih i kućanskih proizvoda uz konkurentske divove kao što su Nestlé, Procter & Gamble, Kraft, Group Danone, Campbell Soup i General Mills. Štoviše, fokusiranje na ključne robne marke trebalo je Unileveru omogućiti da koncentrira svoja oglašivačka i marketinška nastojanja na djelatnosti viših marža te da izgradi vrijednost robne marke te tako stekne veću moć postavljanja cijena kod maloprodajnih supermarketa.

Petogodišnja inicijativa trebala je koštati sveukupno oko 5 milijardi eura te kao posljedicu imati zatvaranje ili prodaju 100 tvornica i otpuštanje oko 25 000 radnika (10% Unileverove radne snage) te konsolidirati proizvodnju na manje pogona te, konačno, omogućiti godišnju uštedu od 3,9 milijardi eura kroz bolja strateška usklađivanja, modernizirani dobavljački lanac te veću operativnu efikasnost. Uz to, Unileverovi izvršni menadžeri vjerovali su da će inicijativa *Put do strategije rasta* popraviti tvrtkinu lošu prodaju po zaposleniku razmjerno ostalim prehrambenim kompanijama – Unilever je 2000. imao prodaju po zaposleniku od oko 160 000 dolara u usporedbi s 205 000 dolara u Nestléu, 360 000 dolara u Procter & Gambleu, 458 000 dolara u Kellogg'su i 605 000 dolara u General Millsu.

Nakon objave svoje strategije *Put do rasta* u veljači 2000. g. koja se susrela s znatnom skepsom na strani analitičara industrije, Unilever je poduzeo niz aktivnosti tijekom sljedećih 12 mjeseci. Do ožujka 2001. kompanija je:

- Ostvarila 20 novih preuzimanja diljem svijeta, uključujući i dijetnu hranu SlimFast; sladoled Ben & Jerry; Bestfoods (čije su glavne robne

marke uključivale Hellmann's majoneza, maslac od kikirikija Skippy, kukuruzno ulje i margarin Mazola te gotove Knorrove juhe – Bestfood je 1999. ostvario prodaju od 8,6 milijardi dolara u 110 zemalja); Corporacion Jaboneria Nacional (ekvadorska kompanija koja je imala jak položaj na tržištu deterdženata, sapuna, krema za kožu, proizvoda za zubnu njegu, margarina i jestivih ulja te je ostvarila prodaju od oko 114 milijuna eura); Grupo Cressida (kompanija za potrošačke proizvode u Srednjoj Americi); te Amora-Maille (francuski proizvođač senfa, majoneze, kečapa, kiselih krastavaca, octa, začina i umaka za kuhanje s prodajom od oko 365 milijuna dolara u 1999. godini).

- Smanjila tvrtkin portfelj robnih marki s 1 600 na 970. Kako bi se postigao korporacijski cilj u 2004., u kojem se trebalo fokusirati na oko 400 temeljnih robnih marki, Unileverova strategija reduciranja robnih marki zahtijevala je da određene robne marke oslabe te da im bez aktivne promidžbe i podrške padne cijena, i da se prodaju one robne marke koje se više ne uklapaju u Unileverovu buduću strategiju, a da se ostale prestanu proizvoditi. Dodatnih 250 - 300 robnih marki trebalo je ukloniti do 2002, te je još 200 bilo predviđeno za «spajanje i migraciju» u obitelj proizvoda koju čini 400 najuspješnijih robnih marki. Niall FitzGerald je rekao: «Ovo [migracija] je složeni proces. Nitko dosad to nije učinio u ovolikome opsegu. Lako je promijeniti ime - marketinški izazov leži u tome kako uz to zadržati kupca.»¹
- Lansirala 20 internih inicijativa kako bi omogućila dodatnu prodaju od 1,5 milijardi eura na godišnjoj osnovi.
- Prodala 27 djelatnosti, uključujući i kozmetičku djelatnost Elizabeth Arden; robne marke parfema Elizabeth Taylor i White Shoulders; europsku pekarsku djelatnost kompanije, Best Food Baking Company (američka pekarska djelatnost naslijeđena nakon kupnje Bestfoods); većinu europskih djelatnosti proizvodnje juha i umaka u vrećici te asortiman malih djelatnosti koje su proizvodile i plasirale manje poznate europske robne marke mješovite robe. Europska djelatnost

proizvodnje juha i umaka iz vrećice koju je Unilever uklonio (prodavši je Cambell Soup Companyju) donosila je prodaju od 435 milijuna eura 2000. te je imala porast od 1% godišnje tijekom posljednje tri godine. (Prodaja imovine izvedena je kako bi se ublažila zabrinutost vezana uz marketinšku moć juha u vrećici koju je izrazila Europska komisija te kako bi Komisija odobrila Unileverovu kupnju Bestfoods - Knorrova djelatnost proizvodnje juha u vrećici koja je bila dio kupnje Bestfoods imala je globalnu prodaju od 3 milijarde američkih dolara.)

- Reorganizirala kompaniju u dva globalna odsjeka približno jednake veličine, od kojih je jedan obuhvaćao sve prehrambene proizvode kompanije, a drugi sve njezine proizvode za kućanstvo i osobnu njegu.
- Lansirala dvije nove djelatnosti – Cha, lanac čajana te Myhome, usluge kemijskoga čišćenja odjeće te čišćenja kućanstva koje su probno plasirane u Velikoj Britaniji 2000. te u SAD-u i Indiji 2001.

U jesen 2003., nekih tri i pol godine nakon lansiranja strategije *Put do rasta*, FitzGerald i Burgmans tvrdili su da Unileverovi operativni rezultati pokazuju «znatan napredak» prema vrhunskom rastu od 5 - 6 % te operativnim maržama od 16 posto ili više. U svom izvješću o rezultatima iz posljednje četvrtine 2003, dva Unileverova supredsjednika navela su nekoliko postignuća koja pokazuju da je Unilever bio «na dobrome putu ili čak u prednosti što se tiče svih ključnih elemenata» petogodišnjega plana:

- Unileverove vodeće robne marke (u koje pripadaju Dove sapuni i šamponi, Knorr juhe, čajevi Lipton, Hellman's majoneza, maslinovo ulje Bertolli's, umaci Ragú, margarin Country Crock, SlimFast te Heart, Breyers i Ben & Jerry's sladoledi) činile su gotovo 92% prihoda kompanije koji su iznosili gotovo 50 milijardi eura (povećanje sa 75% ukupnih prihoda u 1999, te je prodaja vodećih robnih marki porasla za 5,4% tijekom posljednjih 12 mjeseci.
- Djelatnosti i kolekcija robnih marki kompanije bili su preoblikovani i poboljšani kroz preuzimanja i diverzifikacije 110 djelatnosti (prihod od prodaje tih djelatnosti iznosio je više od 8,8 milijardi eura).

¹ Kao što je navedeno u «Unilever Unveils 'Big Hit' Innovations, Brand Cull Progress», *Euromarketing via E-mail* 4, br. 3 (9. veljače 2001).

- Kompanijino restrukturiranje djelatnosti i robnih marki donijelo je uštedu od 3,4 milijardi eura od ukupno 3,9 milijardi eura ciljanih do kraja 2004.
- Neto dug bio je smanjen s 26,5 milijardi eura krajem 2000. godine na 16 milijardi eura, te se očekivalo da će i dalje padati do 12 - 15 milijardi eura do kraja 2004.
- Godišnji slobodni tijekovi gotovine od 4 milijarde eura narasli su za 1 milijardu od 1999. godine.

Usprkos tome, pojavilo se nekoliko znakova teškoća u Unileveru kasne 2003. Dok su prihodi Nestléa narasli za 5,5% u prvoj polovini 2003, Unileverovi su prihodi narasli za samo 1,7% (nakon uklanjanja posljedica fluktuirajućih deviznih tečajeva). Unilever je 2003. dva puta nadmašio svoje prognoze o rastu prihoda – u drugoj objavi u jesen 2003. rečeno je da će prihodi kompanije za 2003. vjerojatno narasti za manje od 2% od 2002. godine. Menadžment je izjavio da je oštro smanjenje porasta prodaje smrznute hrane, artikala za održavanje kućanstva, finih parfema i SlimFasta ograničilo rast vodećih robnih marki u trećem kvartalu 2003. na samo 3,2% te da će porast prodaje vodećih robnih marki u cijeloj 2003. biti ispod 3%. Nekoliko je analitičara reklo da strategiji *Put do rasta* nedostaje snage da bi mogla stvoriti porast prihoda od 5 - 6%. Jedan je analitičar rekao: «Očigledno njihov program nije uspio. Najpesimističnije se predviđanje upravo ispunjava.»² Drugi je rekao: «Menadžment mora odustati od vrhunskih ciljeva [prihoda od prodaje] te se malo pozabaviti restrukturiranjem.»³

Prikaz 1 prikazuje Unileverov portfelj proizvoda i robnih marki krajem 2003. Prikaz 2 prikazuje usporavanje porasta prodaje Unileverovih vodećih robnih marki.

POVIJEST KOMPANIJE

Unilever je stvoren 1930. udruživanjem Margarine Unie, nizozemske kompanije za proizvodnju margarina, i Lever Brothers, britanske kompanije

za proizvodnju sapuna i deterdženata. Margarine Unie narasla je putem udruživanja s dugim kompanijama za proizvodnju margarina 1920-ih godina. Lever Brothers osnovao je 1885. William Hesketh Lever, koji je prvotno izgradio posao osnivajući tvornice sapuna diljem svijeta. Lever Brothers je 1917. obogatio djelatnosti proizvodnjom hrane, preuzimajući djelatnosti proizvodnje sladoleda, ribe i konzervirane hrane. U vrijeme njihova udruživanja, dvije su kompanije bile kupovale sirovine od većine istih dobavljača, obje su bile uključene u masovan marketing proizvoda za kućanstvo te su obje koristile slične distribucijske kanale. Imale su između sebe operacije u više od 40 zemalja.

U potrazi za fokusom i identitetom

Tijekom sljedećih desetljeća, Unilever je nastavio kupovati kompanije i robne marke, postupno ulazeći u kategorije prehrambenih i kućanskih proizvoda u sve više i više zemalja. Ipak, sve do sredine 1970-ih godina, Unileverova je dobit dolazila od njegovih plantaža u Zapadnoj Africi, koje su proizvodile nepakirano biljno ulje za margarin te prašak za pranje. Unilever je 1970-ih i 1980-ih, osim prehrambenih i kućanskih proizvoda, također proizvodio specijalne kemikalije, bavio se oglašavanjem, pakiranjem, marketinškim istraživanjem te je imao franšizu za Caterpillar opremu u UK-u. Djelatnost proizvodnje specijalnih kemikalija pretvarala je proizvode s nekih od kompanijinih plantaža u sastojke za prehrambene i kućanske proizvode. Unilever je također imao otpremne linije za transport svojih proizvoda. Međutim, tijekom 1980-ih i 1990-ih godina, djelatnosti proizvodnje specijalnih kemikalija, djelatnosti oglašavanja, pakiranja, otpreme i marketinškog istraživanja bile su uklonjene u pokušaju da se kompanija riješi imidža konglomerata te da fokusira svoja sredstva na temeljne djelatnosti kompanije.

Unileverova široka proizvodna i geografska diverzifikacija na području prehrambenih proizvoda i proizvoda za osobnu njegu te onih za kućanstvo rezultirala je kompleksnom upravljačkom strukturom, koja je menadžerima u pojedinačnim zemljama dala znatnu moć za donošenje odluka

² Deborah Bell, "Unilever Cuts Its Growth Target Again", *The Wall Street Journal*, 21. listopada 2003., sr. A3.

³ Isto, str. A7.

Prikaz 1 Unileverov portfelj djelatnosti i proizvodne linije krajem 2003.

Unilever Foods Group		
Kategorija proizvoda	Robne marke	Komentari
Margarin, namazi i ulja za kuhanje	I Can't Believe It's Not Butter, Country Crock, Imperial, Take Control, Promise, Brummel & Brown, Rama, Flora/Becel, Dorina, Doriana te namazi i proizvodi za kuhanje Blue Band; maslinovo ulje Bertolli; maslac od kikirikija Skippy	Svjetski vodeći proizvođač margarina i namaza baziranih na margarinu te maslinova ulja, s prodajom u više od 100 zemalja, Rama je bila najveća svjetska robna marka margarina; Country Crock je bio američki margarin broj jedan, a Doriana i Dorina bile su vodeće robne marke margarina u Latinskoj Americi. Robne marke Rama, Country Crock, Blue Band i Flora/Becel imale su 2002. prodaju od 2,4 milijarde eura; Bertolli je bio vodeća svjetska robna marka maslinova ulja, s prihodom od 500 milijuna eura. 2002. Unilever je posjedovao važne plantaže ulja u Demokratskoj Republici Kongo, Obali Bjelokosti, Gani i Maleziji.
Smrznuta hrana	Birds Eye (prodaje se u UK), Findus (prodaje se u Italiji) te Iglo (prodaje se u većini ostalih europskih zemalja)	Unilever je bio najveći proizvođač smrznute hrane u Europi; ova kategorija proizvoda pokazivala je nedosljedan rast, no donosila je 30% zarade od uposlenog kapitala.
Sladoled i velika pakiranja raznih smrznutih proizvoda	Heart, Breyers, Ben & Jerry's, Magnum, Solero, Wall's, Langnese, Ola, Streets, Cornetto, Carte de'Or, Kibon, Viennetta, Popsicle, Klondike te sladoledi Good-Humor	Unilever je bio svjetski vođa u prodaji sladoleda, s globalnim prihodom od 5 milijardi eura, 17% udjela na globalnom tržištu i prodajom u više od 90 zemalja. Heart obitelj robnih marki sladoleda imala je prodaju od 3,5 milijardi eura u 40 zemalja; Breyers i Ben & Jerry's robne marke donijele su 1,5 milijardi dolara prodaje.
Napici bazirani na čaju	Lipton, Lipton Ice Tea i Lipton Brisk (gotovi čajni napici), Brooke Bond i čajevi Beseda	Lipton je bio najpopularnija svjetska robna marka čajeva i treća najveća robna marka napitaka u svijetu po obujmu; Lipton proizvodi prodavani su u 110 zemalja. Unilever je imao velike plantaže u Indiji, Tanzaniji i Keniji koje su dobavljale čaj za svoje vlastite robne marke čaja i za tržište čaja općenito.
Kulinarski proizvodi	Knorr juhe, Hellman's majoneza; Ragú i Five Brothers umaci za tjesteninu; Colman's, Amora i Maille senfovi i začini; Lawry's začini; Wishbone i Calvé preljevi za salate; Calvé maslac od kikirikija; Slots i Klocken senf, kečap i začini; Sizzle & Stir umaci	Knorr je bio najveća Unileverova prodavana robna marka s prodajom od 2,3 milijarde eura; Hellman's je bio Unileverova treća po veličini prodavana robna marka. Ragú je Unileverova treća po veličini prodavana robna marka unutar grupe kulinarskih proizvoda; Amora je bila najprodavanija robna marka senfa u Francuskoj.
Zdravlje i wellness	SlimFast, AdeS (piće bazirano na soji), Maizena	SlimFast je bio proizvod broj jedan za reguliranje težine u SAD-u.

kako bi postavili svoje prioritete i prilagodili proizvode lokalnom ukusu. S vremena na vrijeme, izvršni bi menadžeri u sjedištu Unilevera pokrenuli nove inicijative i reorganizacijske planove koji su imali kao cilj znatnije fokusiranje kompanije kao multinacionalnoga distributera prehrambenih i kućanskih proizvoda te onih za osobnu njegu. Ipak, 2000. godine, kada je lansirana strategija *Put*

do rasta, kompanija je posjedovala 1 600 robnih marki prehrambenih, kućanskih te proizvoda za osobnu njegu s prodajom od 41,2 milijarde eura u 1999. te operacijama u 88 zemalja.

Unilever je 2003. smanjio svoj portfelj robne marke na 500 - 600 robnih marki te prijavio zaradu od 48,8 milijardi eura u 2002. Niz Unileverovih robnih marki imao je ili najviši ili drugi najviši

Prikaz 1 (zaključno)

Unileverova grupa proizvoda za kućanstvo i osobnu njegu (operacije u 60 i više zemalja)		
Kategorija proizvoda	Robne marke	Komentari
Prestižni parfemi	Calvin Klein, Eternity, Escape, Chloé, Cerruti, Valentino, Obsession, Lagerfeld, Nautica, Vera Wang i BCBG	Unileverov odsjek za prestižne parfeme bio je jedna od najvećih djelatnosti proizvodnje parfema u svijetu.
Dezodoransi i kozmetički proizvodi	Rexona/Sure, Axe/Lynx, Dove, Degree, Brut, Suave i Impulse	Rexona/Sure bila je broj jedan među svjetskim robnim markama dezodoransâ.
Njega kose	ThermaSilk, Sunsilk, Seda, Finesse, Suave, Caress, Dove, Salon Selectives, Timotei i Organics šamponi; AquaNet i Rave proizvodi za njegu kose	
Oralna higijena i proizvodi	Paste za zube Aim, Pepsodent, Menta-dent i Close-up (Pacifička Azija, SAD), Signal (Europa), Zhongua (Kina); žvakaće gume Signal i Mentadent	
Sapuni, losioni i proizvodi	Dove, Lux, Degree, Caress, Lever 2000, Lifebuoy i Shield's za njegu kože sapuni; Pond's, Vaseline i Fair & Lovely proizvodi za njegu kože; Hazeline šamponi i proizvodi za njegu kože (prodaju se u Kini); Q-tips vata i jastučići od vate	Dove je bio broj jedan među svjetskim robnim markama sapuna.
Deterdženti za pranje rublja	Wisk, Oxo, Omo, Surf, Ala, Persil, All, Radiant i Skip deterdženti; i omekšivači Snuggle, Cajoline i Comfort omekšivači za rublje	Unilever je bio daleki broj dva iza Procter & Gamble u Sjevernoj Americi, bliski broj 2 iza P & G u Europi i očiti vođa na tržištima zemalja u razvoju i nastajanju s procijenjenim udjelom od 55 posto. Robne marke Omo, Surf i Radiant sve su imale godišnju prodaju u rasponu 1 - 2 milijarde eura.
Proizvodi za kućanstvo	Domestos sredstva za čišćenje površina, Cif sredstva za čišćenje, čišćenje Sunlight deterdženti za pranje posuđa i Solvol (sredstvo za čišćenje ruku koje se prodaje u Australiji i Novom Zelandu)	Domestos je bio plasiran u 43 zemlje, a Cif u 53 zemlje.

Izvor: Istraživač slučaja kompilirao je prikaz od niza kompanijinih izvora.

udio na svojim tržištima. Unilever je bio jedna od pet najvećih svjetskih kompanija za proizvodnju prehrambenih i kućanskih proizvoda te se nalazio na popisu časopisa *Fortune* među 60 najuspješnijih od 500 Globalnih najvećih korporacija od 1995. godine. Prema Niallu FitzGerald: «Mi više nismo proizvodna kompanija. Mi smo marketinška grupa robnih marki koja uspijeva stvoriti neke od svojih proizvoda.»⁴

Prikaz 3 prikazuje sažetak Unileverovih financijskih rezultata za razdoblje 1992 - 2002.

⁴ Kao što je navedeno u *The Financial Times*, 23. veljače 2000., str. 27.

Organizacija i menadžment

Kako bi sačuvao kompanijino nizozemsko i britansko naslijeđe, Unilever je održavao dva sjedišta – jedno u Rotterdamu i jedno u Londonu – te je vršio operacije pod vodstvom dvaju supredsjednika. Kompanijina sjedišna grupa u Rotterdamu, koju je vodio Antony Burgmans, bila je zadužena za prehrambene proizvode dok je londonska grupa, na čelu s Niallom FitzGerald, bila zadužena za proizvode za osobnu njegu i kućanstvo. FitzGerald je bio predsjednik londonskoga dijela Unilevera od 1996., te se smatra da je odigrao značajnu ulogu u reorganizaciji Unileverova portfelja

Prikaz 2 Rast prodaje Unileverovih vodećih robnih marki po kategoriji, 2000. –2003.

Kategorija	Stopa rasta prodaje vodećih robnih marki				
	2000.	2001.	2002.	Siječanj- Rujan 2003.	Srpanj- Rujan 2003.
Margarin, namazi, ulja i proizvodi za kuhanje	(1,5)%	5,5%	4,3%	(0,4)%	(0,7)%
Smrznuta hrana	3,0	0,3	0,9	(0,2)	0,3
Sladoled	1,2	2,9	4,0	4,0	5,5
Čajni napici	4,5	3,3	3,3	4,9	11,5
Juhe, preljevi za salate i kulinarski proizvodi	6,0	4,2	5,1	3,4	2,0
Zdravlje i wellness	17,0	25,4	9,1	(14,5)	(23,5)
Hrana ukupno	1,9%	4,1%	4,4%	1,7%	1,8%
Osobna njega	7,5%	9,0%	10,8%	8,6%	9,6%
Parfemi	2,8	(7,2)	1,3	(8,0)	(25,8)
Rublje	3,2	5,3	1,9	1,3	2,3
Ostali kućanski proizvodi	2,0	7,1	2,6	(3,6)	1,2
Proizvodi za kuću i osobnu njegu ukupno	5,3%	6,5%	6,7%	4,8%	5,1%
Sveukupni Unileverov prosjek	3,8%	5,3%	5,4%	3,1%	3,2%

Izvor: Unileverovo priopćenje za tisak, 29. listopada 2003.

od 1 600 robnih marki u 14 grupa za razliku od prijašnjih 57 grupa. Kompanijini su promatrači smatrali FitzGerald jednim od najposposobnijih i najinovativnijih predsjednika unatrag nekoliko desetljeća. Službeno su dva supredsjednika imali jednak položaj i odgovornosti. Svaki je imao ured u Rotterdamu i Londonu, putujući s jedne lokacije na drugu svakih nekoliko tjedana. Svakodnevno su bili u kontaktu putem telefona.

Kako bi dopunila svoj jedinstven sustav s dvama sjedištima i dvojni supredsjednički pristup, kompanija je imala dvojni holding kompanijsku strukturu čime je Unileverovo vlasništvo bilo podijeljeno u dvije skupine – neki su dioničari posjedovali Unileverove NV dionice (uglavnom bazirane na prehrambenim proizvodima), kojima se trgovalo na nizozemskoj burzi, a neki su dioničari posjedovali Unileverove PLC dionice (većinski bazirane na proizvodima za osobnu njegu i kućanstvo), kojima se trgovalo na burzi Financial Times te londonskoj burzi (London FTSE), te je pripadala dijelu FTSE-ova indeksa 100 kompanija (op.p. FTSE Indeks 100). Budući da se Unileverovim dionicama također trgovalo i na njujorškoj burzi, kompanija je svoje financijske rezultate

prikazivala u eurima, britanskim funtama i američkim dolarima. Dvije kompanije, Unilever NV i Unilever PLC, poslovale su gotovo jednako uspješno kao jedna jedinica. Niz međukompanijskih sporazuma omogućio je da položaj dioničara u obje kompanije bude gotovo isti kao da posjeduju dionice jedne kompanije.

Unileverova prehrambena djelatnost tradicionalno je bila organizirana po zemljama, tako da je svaka zemlja imala svoje vlastite tvornice koje su stvarale proizvode za pretežno nacionalna te ponekad i za regionalna geografska tržišta. Neke su zemlje imale više robnih marki za isti proizvod – na primjer, 2001. američki su kupci mogli birati između šest Unileverovih robnih marki margarina (Promise, Imperial, Country Crock, Brummel & Brown, Take Control i I Can't BELieve It's Not Butter). U Ujedinjenome Kraljevstvu postojalo je devet Unileverovih robnih marki margarina, iako su samo tri bile reklamirane. Što se tiče margarina, strategija je bila udovoljiti raznim ukusima – od njemačke sklonosti namazima svjetlije nijanse, britanske sklonosti onima s većim udjelom masnoće, do Amerikanaca koji preferiraju zdravije namaze te one s više okusa.

Prikaz 3 Odaabrani finansijski i operativni vrhunzi za Unilever, 1992. - 2002.

	1992.	1994.	1996.	1998.	2000.	2001.	2002.
Prilohodi od zarade (u milijunima)	€34 746	€37 478	€39 840	€40 639	€48 066	€52 206	€48 760
Operativni profit BEIA* (u milijunima)	3 099	3 266	3 693	4 323	5 794	7 269	7 260
Operativne marže profita BEIA*							
Po proizvodnoj skupini							
Hrana	8,7%	7,9%	8,0%	9,6%	11,6%	14,4%	14,8%
Osobna njega	9,9	11,0	11,6	12,8	16,2	18,0	18,2
Kućanstvo i čišćenje	7,8	7,7	8,2	10,2	8,9	8,5	11,1
Po geografskoj regiji							
Europa	8,9%	8,5%	9,3%	11,4%	12,7%	14,7%	15,3%
Sjeverna Amerika	8,0	8,5	9,2	10,9	12,8	14,2	16,1
Afrika Bliski Istok Turska	10,5	9,6	9,2	8,8	10,0	11,0	11,0
Azija i Pacifička regija	9,4	8,9	8,6	8,8	11,2	13,4	14,2
Latinska Amerika	10,0	9,7	10,4	10,6	10,8	13,2	13,9
Sveukupno	8,9%	8,7%	9,3%	10,6%	12,0%	13,9%	14,9%
Izdaci za istraživanje i razvoj (u milijunima)	€ 649	€ 686	€ 714	€ 830	€ 1 187	€ 1 178	€ 1 166
Izdaci za oglašavanje i promoviranje (u milijunima)	3 846	4 224	4 499	5 188	6 545	6 648	6 839
Kapitalni izdaci (u milijunima)	1 560	1 804	1 389	1 329	1 356	1 513	1 298
Troškovi novih preuzimanja (u milijunima)	543	789	1 892	361	24 728	120	53
Sredstva dobivena od diverzifikacija (u milijunima)	713	165	541	736	586	3 233	1 703
Broj akvizicija/diverzifikacija	43	40	50	44	47	34	38
Prosječan broj zaposlenika	287 000	304 000	306 000	267 000	261 000	279 000	258 000

* BEIA = prije izvanrednih stavki i amortizacije *goodwill* i neopipljive aktive.
Izvor: Unileverovi podaci objavljeni na www.unilever.com, pristup 30. prosinca 2003.

Dugogodišnji kompanijini analitičari smatrali su upravljanje Unileverom sporom, nespretnom i prirodno konzervativnom anglo-nizozemskom birokracijom – onom koja je poslovala staloženo poput državne administracije. Kao što je jedan analitičar rekao: «Povijesno, Unileveru je poslovanje bilo u krvi. Ljudi bi se pridružili kompaniji odmah po završetku fakulteta i napuštali je tek kad bi ih iznijeli u lijesu. Bila je to kompanija od kolijevke pa do groba.»⁵ Oko 90% menadžera kompanije bilo je novačeno i obrazovano u krugu kompanije.

Kako bi potaknuo intenzivnije inovativno i poduzetničko razmišljanje, Unilever je pojačao napore da privuče nadarene menadžere izvan kompanije. Uz to je Unilever revidirao svoj sustav poticajnih kompenzacija. U starome sustavu, 300 - 400 vrhunskih menadžera moglo je zaraditi godišnji bonus do 40% njihovih plaća, s prosječnom stopom bonusa od 15 do 25%. Po nedavno uvedenom sustavu, najuspješniji menadžeri koji mogu ispuniti ciljeve rasta i zarade mogu zaraditi do 100% bonusa. Sljedeći je korak bio promijeniti nagradu opcija na dionicu od davanja jednakih količina svim menadžerima određene razine (temeljeno na ukupnoj uspješnosti kompanije) na davanje nagrada u dionicama bazirano na individualnoj uspješnosti.

INDUSTRIJSKA OKOLINA

Industrija prehrambenih i kućanskih proizvoda bila je sastavljena od mnogo podsektora od kojih je svaki imao različita očekivanja rasta, profitne marže, konkurentski intenzitet i rizike poslovanja. Sudionici industrije konstantno su bili pred izazovom kako odgovoriti na promjene sklonosti potrošača i otkloniti manevre suparničkih tvrtki da steknu udio na tržištu. Konkurentski uspjeh počeo je sa stvaranjem portfelja privlačnih proizvoda i robnih marki. Od te je točke uspjeh ovisio uglavnom o rastu proizvodne linije putem preuzimanja (općenito se smatralo jeftinijim kupiti uspješnu robnu marku negoli izgraditi i jačati novu od nule) te

o sposobnosti stalnoga rasta prodaje postojećih robnih marki i poboljšanju profitnih marži. Oglašavanje je bilo smatrano ključnim za povećanje obujma jedinice i privlačenje potrošača ka proizvodima više marže. Održivi rast obujma također je obično imao za posljedicu stjecanje veće međunarodne izloženosti robnih marki kompanije riziku. Poboljšavanje profitnih marži kompanije uključivalo je ne samo premještanje prodaje na proizvode s višim profitnim maržama, već i jačanje učinkovitosti te smanjivanje troškova jedinice.

U 2000. je aktualan bio val megaudruživanja istaknutih kompanija za proizvodnju prehrambenih i kućanskih proizvoda (vidi prikaz 4). Tri su čimbenika donijela konsolidacijske pritiske u prehrambenu industriju – sprije stope rasta u prehrambenome sektoru, brza konsolidacija među maloprodajnim lancima trgovina mješovitom robom (što je pojačalo kupovnu moć velikih lanaca supermarketa te povećalo njihovu sposobnost potražnje i primanja unosnih «naknada za prodajno mjesto» za alokaciju proizvođačima omiljenih mjesta na policama u trgovinama mješovitom robom) te žestoka konkurencija između *brandiranih* proizvođača hrane i *private-label* proizvođača.

Izglede za rast mnogih prehrambenih kompanija bili su slabi nekoliko godina te se očekivalo da će se trend nastaviti. U SAD-u, primjerice, prodaja prehrambenih i kućanskih proizvoda bila je, u prosjeku, rasla 1 - 2% godišnje, tek nešto više od stope rasta stanovništva od 1 posto. Veći broj žena koje rade izvan kuće, smanjenje veličine kućanstva i veći broj kućanstva sastavljenih od jedne osobe ili jednoga roditelja uzrokovali su premještanje dolara potrošenih na hranu i piće s izdataka kod kuće na izdatke izvan kuće. Stopa rasta za prehrambene i kućanske proizvode u industrijaliziranim zemljama Europe bila je u rasponu od 2%, uz mnogo istih čimbenika usporavanja rasta kao i u SAD-u. Stope rasta u prehrambenoj industriji u manje razvijenim zemljama te onima u nastajanju bile su privlačnije – u rasponu 3 - 4% – potičući prehrambene kompanije najviše sklone rastu da usmjere svoja nastojanja na tržišta Latinske Amerike, Azije, Istočne Europe i Afrike, gdje živi 85% svjetske populacije. Djelatnost proizvodnje proizvoda za kućanstvo i osobnu njegu (izuzevši prehrambene proizvode) činila je tržište od 21 milijardu eura, s prodajom od 5 milijardi eura u Sjevernoj Americi, 6 milijardi u Europi, 5 milijardi

⁵ Navod se pripisuje Davidu Langu, analitičaru potrošačke industrije u brokerskoj tvrtki Investec Henderson Crosthwaite, u članku Jona Thornhilla u *Financial Times*, londonsko izdanje, 5. kolovoza 2000, str. 12.

Prikaz 4 Odabrana važnija preuzimanja u industriji prehrambenih i kućanskih proizvoda, 2000. – 2002.

Kompanije sudionici	Vrijednost dogovora	Glavni proizvođači i robne marke kompanije	Kupljene robne marke /proizvodi
---------------------	---------------------	--	---------------------------------

Transakcije 2002.

Nestlé je stekao većinsko vlasništvo nad Dreyer's i Grand Ice Cream, Inc.	2,4 milijarde dolara u zalihama	<ul style="list-style-type: none"> • Čokolade, bomboni, čokoladne pločice (Nestlé Crunch, KitKat, Smarties, Butterfinger, Lifesaver, Milkybar, Baci, Lion, Rolo, Aero, Wonderball, Wonka, PowerBar) • Mliječni proizvodi (Carnation, Coffee-Mate, Yoco, LC1, Munch Bunch, Gloria, Bären Marke) • Napici (Nescafé, Nesquik, Nestea, Juicy Juice, Milo) • Flaširana voda (San Pellegrino, Perrier, Poland Spring, Con-trex, Panna, Vittel, 24 drugih) • Gotova hrana (Stouffer's, Maggi, Buitoni, Lean Cuisine, Herta, Libby's) • Sladoleđ (Dreyer's, Extreme, Maxibon, 3 druga) • Hrana za kućne ljubimce (Friskies, Fancy Feast, Alpo, Mighty Dog, Purina, Tidy Cat, Felix, 8 drugih) • Hrana za dojenčad (Alete, Beba, 8 drugih) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dreyer's sladoledi i šerbeti
---	---------------------------------	---	--

Del Monte Foods stekao je djelatnosti proizvodnje, hrane za kućne ljubimce, tunjevine, juha i hrane za dojenčad H. J. Heinz Company.	2,8 milijardi dolara u zalihama	<ul style="list-style-type: none"> • Del Monte konzervirano voće povrće • Contadina proizvodi od konzervirane rajčice • S&W konzervirano voće i povrće 	<ul style="list-style-type: none"> • Heinz umaci za odreske i ostali začini • Ore Ida krumpiri • Wylor's kocke za juhu i gotove juhe • Weight Watchers večere • StarKist tunjevine • Hrana za kućne ljubimce (9 Lives, Kibbles and Bits, Meaty Bone, Skippy) • Hrana za dojenčad (Heinz, Nature's Goodness, Plasmon, Farley's, tinytums)
Nestlé je kupio Chef Americu.	2,6 milijardi dolara u gotovini	Vidi gore.	<ul style="list-style-type: none"> • Chef America smrznuti nadjeveni sendviči
Associated British Foods PLC kupio je 19 robnih marki od Unilevera.	360 milijuna dolara u gotovini	<ul style="list-style-type: none"> • Silver Spoon zaslađivači (Ujedinjeno Kraljevstvo) • Allinsons, Kingsmill, Ryvita i Speedibake kruh (Ujedinjeno Kraljevstvo) • Ovomaltine sladni napici (Europa, Kina, Tajland) • Twinings i Jackson of Piccadilly čajevi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mazola ulje za kuhanje • Argo i Kingsford's škrobno brašno • Karo i Golden Griddle sirupi • Henri's preljev za salate • Niz sličnih kanadskih robnih marki

Kupljene robne marke / proizvođači

Kompanije sudionici Vrijednost dogovora Glavni proizvođači i robne marke kompanije

Transakcije 2001.

Sara Lee kupila je The Earthgrains Company

1,8 milijardi dolara u gotovini

- Sara Lee delikatesni mesni ručkovi, narezano i pakirano meso, svježi i smrznuti pekarski proizvodi te smrznuta hrana
- Kava i aparati za kavu (Douwe Egberts i Superior)
- Meso (Hillshire Farms, Aoste, Bryan, Ball Park, Jimmy Dean)
- Odjevni predmeti (Champion, Playtex, Hanes, DIM, Wonderbra, Loveable, Bali, Just My Size, Nurdie, Leggs)

- Earth Grains, IronKids, Rainbo, Colonial i Grant's Farms kruh

Nestlé kupio je Ralston Purina Company

10,3 milijarde dolara u gotovini

Vidi popis Nestlé robnih marki prije navedenih u tablici.

- Ralston Purina hrana za kućne ljubimce i robne marke proizvoda za njegu ljubimaca – brands—Purina Dog Chow, Purina Puppy Chow, Felix, Purina One, T Bonz, Beggin' Strips, Pro Plan, Puppy Chow, Tidy Cats, Tender Vittles

Transakcije 2000.

General Mills kupio je jedinicu Pillsbury od Diageo (britanska kompanija s raznolikim portfeljem robnih marki vina i alkoholnih pića, tadašnja matična kompanija Burger Kingu i Pillsburyju)

10,5 milijarde dolara u gotovini

- Wheaties, Cheerios, Total, Lucky Charms, Trix, Chex, Golden Grahams i Kix žitne pahuljice
- Betty Crocker deserti i prilози, Gold Medal brašno, Bisquick i Hamburger Helper
- Lloyd's meso za roštilj
- Yoplait i Colombo jogurti
- Pop Secret, Chex Mix, Nature Valley i Bugles grickalice obroci

- Pillsbury i Martha White brašno, gotove smjese i sastojci za pečenje te Hungry Jack gotove palačinke
- Häagen-Dazs sladoled i smrznuti jogurt
- Green Giant smrznuto i konzervirano povrće
- Old El Paso meksička hrana
- Totinos i Jenos pizze
- Progresso juhe

Phillip Morris (matična kompanija Kraft Foodsu prije IJP Kraft Foodsa 2001) je kupio Nabisco.

19 milijardi dolara u gotovini, zalihama i dugovanjima

- Kraft sirevi, majoneze, preljevi za salatu, umaci za roštilj i večere
- Post žitne pahuljice
- Jell-O
- Kraft, Velveeta; Cheez Whiz; Cracker Barrel i Hoffman's sirevi
- Maxwell House, Yuban i Sanka kava
- Minute riža
- Claussen kiseli krastavci
- Louis Rich i Oscar Mayer meso
- Ostalo: Shake 'N Bake, Breakstone, Cool Whip, Planters orašasti plodovi, Kool-Aid, Stove Top, Altoids, Tobler i Toblerone čokolade

- Nabisco keksi, krekeri i grickalice
- Grey Poupon francuski senf

Prikaz 4 (zaključno)

Kompanije sudionici	Vrijednost dogovora	Glavni proizvodi i robne marke kompanije	Kupljene robne marke /proizvodi
Kellogg's je kupio Keebler.	4,4 milijarde dolara	<ul style="list-style-type: none"> Kellogg's žitne pahuljice Eggo, Nutri-Grain, Pop-Tarts Kashi žitne pahuljice i energetske pločice (doručak) Rice Krispies Treats Snack'Ums 	<ul style="list-style-type: none"> Keebler i Murray keksi Keebler grickalice (Cheez-It, Wheatables, Toasteds, Munch'ems, Harvest Bakery, Snax Stix) Krispy i Zesta slani krekeri, Club krekeri, Hi Ho krekeri Ready Crust gotovo tijesto za pite
ConAgra je kupila International Home Foods.	2,9 milijardi dolara	<ul style="list-style-type: none"> Armour, Banquet, Butterball, Eckrich meso Blue Bonnet i Parkay margarin Chun King i La Choy kineska hrana Orville Redenbacher's i Act II kokice Peter Pan i County Line sirevi Morton gotova hrana Fleischmann's, Egg Beaters Healthy Choice hrana Hunt's kečap, rajčice i umaci od rajčice 	<ul style="list-style-type: none"> Chef Boyardee umaci Pam sprej za namašćivanje posuda za pečenje Loius Kemp/Bumblebee plodovi mora Libbey's konzervirano meso Guiden's senf
PepsiCo je kupio Quaker Oats.	12,4 milijarde dolara u gotovini i zalihama	<ul style="list-style-type: none"> Pepsi i Mountain Dew bezalkoholna pića Frito-Lay grickalice Tropicana sokovi 	<ul style="list-style-type: none"> Gatorade Quaker Oats žitne pahuljice Rice i Roni Aunt Jemima gotova hrana i sirupi Near East prehrambeni proizvodi Golden Grain-Mission tjestenina
Cadbury Schweppes kupio je Snapple Beverage Group od Triarc, Inc	1,45 milijardi dolara	<ul style="list-style-type: none"> Schweppes i Canada Dry tonici, gazirana pića i pivo od đumbira; 7Up, Dr Pepper i A&W bezalkoholna pića; Mott's i Clamato sokovi; Cadbury čokolade i slastičarski artikli; Trebor, Pascal, Cadbury Éclair i Basset bomboni 	<ul style="list-style-type: none"> Snapple čajevi i napici u prahu

u Azijsko-pacifičkoj regiji, 3 milijarde u Latinskoj Americi i 2 milijarde eura u Africi i na Bliskom Istoku.

Od 1985. udio *private-label* hrane i pića prodanih u SAD-u pokazivao je stabilan rast, čineći otprilike 25% ukupne prodaje mješovite robe u 2000., narastavši s 19% u 1992. godini. Sve veće povjerenje potrošača u vodeće lance supermarketa i druge maloprodajne trgovine hranom poput Wal-Marta (koji je prodavao punu liniju mješovitih i kućanskih artikala u svojim Supercentrima te je postao najveći maloprodajni supermarket na svijetu tijekom posljednjih pet godina), otvorilo je put maloprodajnim lancima da uspješno plasiraju svoje vlastite kućne marke kao verzije proizvoda poznatih robnih marki, pod uvjetom da cijene njihovih vlastitih marki budu privlačno niže od cijena konkurentskih poznatih marki. Štoviše, pomoću skenera na blagajnama i kompjutoriziranih sustava inventara, maloprodajni su trgovci dobro ili čak bolje (i brže) znali od proizvođača što potrošači kupuju te koji je diferencijal cijene potreban da bi se potrošače potaknulo da prijeđu s poznatih robnih marki na *private-label* robne marke. Takav je razvoj događaja pomaknuo ravnotežu moći čvrsto na stranu maloprodajnih trgovaca. Na taj je način konkurencija između *private-label* robe i one poznatih robnih marki u supermarketima ubrzano rasla budući da su maloprodajne marže na *private-label* robu često premašivale one na robu poznatih robnih marki. Očekivalo se da će se borba za udio na tržištu između *private-label* robe i one poznatih robnih marki nastaviti kako *private-label* proizvođači budu poboljšavali svoje sposobnosti da mogu konkurirati kvaliteti proizvoda poznatih robnih marki, te istovremeno budu stjecali ekonomiju razmjera zbog rastućeg udjela na tržištu.

Većina proizvođača prehrambenih i kućanskih proizvoda pokušavala je neutralizirati pregovaračku moć velikih lanaca supermarketa i rast *private-label* prodaje izgrađujući raznolik izbor jakih robnih marki – teza je glasila da će maloprodajni trgovci, bojeći se da će iritirati potrošače ako ne podupiru poznate robne marke, biti prisiljeni nakrcati trgovine proizvodima poznatih robnih marki te u mnogim slučajevima dodijeliti im pogodno mjesto na policama. Budući da su bili suočeni s pritiscima zbog profitnih marža u pregovaranju s maloprodajnim trgovcima i boreći se

s konkurencijom od strane i suparnika poznatih robnih marki i onih *private-label*, proizvođači su istovremeno pokušavali suziti troškove, ukloniti slabe robne marke, usmjeriti svoje napore na one artikle za koje su vjerovali da se mogu razviti u globalne robne marke te reducirati broj verzija svojih proizvoda gdje god su to uvjeti lokalnoga tržišta dopuštali (kako bi se omogućilo stjecanje ekonomije razmjera u proizvodnji).

Prikaz 5 pruža uvid u sažeti profil Unileverovih glavnih konkurenata. U ostale konkurente spadaju Sara Lee, H. J. Heinz, Kellogg's i više od 100 regionalnih i lokalnih prehrambenih kompanija u cijelome svijetu. Mnoge od vodećih prehrambenih kompanija posjeduju odsjek prehrambenih usluga koji plasira proizvode kompanije restoranima, restoranima sa samoposluživanjem i institucijama (kao što su škole, bolnice, studentski centri, privatni klubovi za rekreaciju, korporacijski pogoni) kako bi se stekao pristup rastućem tržištu prehrane izvan kućanstva.

UNILEVEROV PORTFELJ DJELATNOSTI I ROBNIH MARKI

Analitičari upoznati s djelatnošću proizvodnje kućanskih proizvoda te sa samim Unileverom bili su skeptični u svezi sadržajnih strateških usklađenosti te usklađenosti aktive između prehrambenih te proizvoda za kućanstvo/osobnu njegu. Neki od njih su Unileverovu reorganizaciju u prehrambenu grupu i onu osobne njege vidjeli kao mogući nagovještaj raspada kompanije, kao posljedicu koju Unileverovi izvršni menadžeri nisu htjeli priznati.

Prehrambeni odsjek, poznat kao Unilever Bestfoods, bio je organiziran u šest kategorija proizvoda: namazi, kulinarski i kuharski proizvodi; začinjena hrana (juhe i umaci) te preljevi za salatu; napitci; zdravlje i wellness; smrznuta hrana i sladoled. Prehrambeni odsjek, koji je dosljedno stvarao 50 – 52% Unileverovih ukupnih korporacijskih prihoda od 1992. do 2000. g., donosio je 55 % prihoda 2001. i 56 % 2002. – uglavnom zbog preuzimanja Bestfoodsa. Odsjek Home and Personal Care (HPC) sastojao se od osam kategorija: dezodoransi, njega kose, oralna higijena, pranje tijela

Prikaz 5 Profil odabranih Unileverovih konkurenata

Kompanija sjedište Prodaja (u milijardama) Profit (u milijardama) Djelokrug operacija i ključne činjenice

Nestlé (Švicarska) 2002.: SFr89,2 2001.: SFr84,7 2000.: SFr81,4 1999.: SFr74,7 1998.: SFr71,7 1997.: SFr70,0 1996.: SFr60,5 2002.: SFr7,56 2001.: SFr6,81 2000.: SFr5,76 1999.: SFr4,72 1998.: SFr4,20 1997.: SFr4,18 1996.: SFr3,59 Najveća svjetska prehrambena kompanija s prodajom u gotovo svakoj zemlji svijeta; 508 tvornica; 254 000 zaposlenika.

Procter & Gamblee (SAD) 2003.: \$43,4 2002.: \$40,2 2001.: \$39,2 2000.: \$40,0 1999.: \$38,1 1998.: \$37,2 1997.: \$35,8 1996.: \$35,3 2003.: \$5,19 2002.: \$4,35 2001.: \$2,92 2000.: \$3,54 1999.: \$3,76 1998.: \$3,78 1997.: \$3,42 1996.: \$3,05

Prodaja u gotovo 140 zemalja; operacije direktno na tržištu u više od 70 zemalja; 98 000 zaposlenika; 300 robnih marki (13 s prodajom od više od milijardu dolara). P & G je vjerovao da je vodeći u globalnoj prodaji u svoje četiri temeljne kategorije: sredstva za pranje rublja, njega kose, higijenski ulošci i proizvodi za dojenčad. P & G je imao 5 globalnih jedinica djelatnosti:

- Proizvodi za kućanstvo i rublje – 2003. prodaja je iznosila 12,6 milijardi američkih dolara i 32 ključne robne marke, uključujući Tide, Ariel, Downy, Lenor, Dawn, Fairy i Joy.
- Kozmetički proizvodi – 2003. prodaja je iznosila 12,2 milijarde dolara i 38 ključnih robnih marki uključujući Pantene, Olay, Head & Shoulders, Clairol, Secret i Tampax.
- Proizvodi za dojenčad i obitelj – 2003. 9,9 milijardi dolara iznosila je prodaja robnih marki kao što su Pampers, Luvs, Kandoo, Charmin, Bounty, Tempo i Puffs.
- Proizvodi za zdravlje – 2003. prodaja je iznosila 5,8 milijardi dolara; ključne robne marke uključivale su Crest, Pepto-Bismol, Vicks, Metamucil i dvije robne marke za zdravlje kućnih ljubimaca i prehranu (Iams i Eukanuba).
- Grickalice i napici - 2003. prodaja je iznosila 43,2 milijarde; robne marke uključivale su Pringles, Folgers, Millstone, Sunny Delight, Punica i Torengos.

Tržnio udio Tidea bio je preko 4 puta veći negoli onaj njegovog najbližeg konkurenta; deterdžent za pranje rublja Ariel prodavan je u 115 zemalja (s najvišim, ili drugim najvišim udjelom u 25 zemalja). Tide i Ariel zajedno su imali prodaju veću od bilo koje druge robne marke P & G.

Kraft Foods 2002.: \$29,7 2001.: \$29,2 2000.: \$26,5 1999.: \$26,8 1998.: \$27,3 1997.: \$27,7 1996.: \$27,9 2002.: \$3,89 2001.: \$1,89 2002.: \$6,28* 2001.: \$6,04* 2000.: \$4,62* 1999.: \$4,25* 1998.: \$4,18* 1997.: \$4,20* 1996.: \$3,36*

Kraft imao je 60 glavnih robnih marki u kolekciji djelatnosti, prodaju u više od 150 zemalja, 218 proizvodnih pogona (118 izvan SAD-a), 5 tehnoloških centara za I&R, 109 000 zaposlenika te operativne jedinice u 68 zemalja. Kraftove su robne marke bile u SAD-u na prvome mjestu po udjelu za 21 od 25 kategorija. Na međunarodnom tržištu, Kraftove su robne marke bile na prvom mjestu po obujmu jedinice u jednoj ili više zemalja za 10 kategorija proizvoda. Kraft se bio posvetio inovacijama te je 2002. imao prihode od novih proizvoda veće od 1,1 milijardu dolara. Godine 2003. planirao je lansirati više od 100 novih proizvoda.

Kompanija sjedište	Prodaja (u milijardama)	Profit (u milijardama)	Djelokrug operacija i ključne činjenice
Groupe Danone (Francuska)	2002.: €13,4 2001.: €14,5 2000.: €14,3 1999.: €12,9 1998.: €13,5 1997.: €12,8 1996.: €12,1	2002.: €1,28 2001.: €0,13 2000.: €0,72 1999.: €0,60 1998.: €0,56 1997.: €0,51 1996.: €0,32	Djelokrug operacija i ključne činjenice Prodaja u više od 120 zemalja (38% izvan Europske unije); 148 proizvodnih pogona; 86 000 zaposlenika. Četiri robne marke predstavljale su više od 50% zarade: • Jogurti Danone (vodeći svjetski jogurt s globalnim udjelom od 15,1%); • LU (druga najveća svjetska robna marka kekasa od žitarica i krekeri); • Evian i Volvic flaširana voda (2 od 4 najveće robne marke flaširane vode u svijetu). Ostale ključne robne marke uključuju Actimel i Galbani mliječne proizvode; Brio Fountain i Fontvella flaširane vode; Prince i Tiger kekse i krekeri; Lea & Perrins umaci i Amoy azijska hrana.
Campbell's Soup (SAD)	2003.: \$6,7 2002.: \$6,1 2001.: \$5,8 2000.: \$6,3 1999.: \$6,4 1998.: \$6,7 1997.: \$8,0 1996.: \$7,7	2003.: \$0,60 2002.: \$0,52 2001.: \$0,65 2000.: \$0,71 1999.: \$0,72 1998.: \$0,66 1997.: \$0,71 1996.: \$0,80	Campbell's proizvodi prodavani su u 120 zemalja te su uključivali robne marke/proizvode kao što su Campbell's juhe, sok od rajčice i Super Bakes; Batchelors, Erasco, Leibig, McDonnells i Oxo juhe (Europa); Homepride umaci (Europa); Franco American i Prego kulinarški proizvodi i umaci, Pepperidge Farm, Swanson konzervirano meso i juhe; Pace salse i Godiva čokolade. Campbell's je bio robna marka broj jedan među robnim markama juha u svijetu; Arnott's je bio vodeći na tržištu kekasa i krekeri u Australiji te robna marka broj dva u Novom Zelandu.
General Mills/ Pillsbury (SAD)	2003.: \$10,5 2002.: \$7,9 2001.: \$5,5 2000.: \$6,7 1999.: \$6,2 1998.: \$6,0 1997.: \$5,6 1996.: \$5,4	2003.: \$0,92 2002.: \$0,46 2001.: \$0,66 2000.: \$0,61 1999.: \$0,54 1998.: \$0,42 1997.: \$0,44 1996.: \$0,48	General Mills/Pillsbury proizvodi proizveli su se u 17 zemalja te su bili distribuirani u više od 100 zemalja. Međutim, oko 95% prodaje bilo je unutar SAD-a. Međunarodno priznati proizvodi kompanije bili su Häagen-Dazs sladoledi, Old El Paso meksička hrana, Green Giant povrće, Pillsbury proizvodi od tijesta i gotovi pravci, Betty Crocker gotova hrana te Bugles grickalice.

* Operativna zarada – Phillip Morris (prijašnje matično poduzeće Kraftu) nije prijavio neto dohodak osvojen za svoje odsjeke djelatnosti.

Izvor: Podatke je kompilirao istraživač slučajja pomoću internetske stranice i dokumenata kompanije.

Prikaz 6 Odabrane statistike financijskih rezultata za SlimFast, od 1997. do kraja prvog kvartala 2000. (dolarske vrijednosti u milijunima)

	1997.	1998.	1999.	Q1 2000.
Prihod od prodaje	\$390	\$505	\$611	\$194*
Oglašavanje i troškovi promoviranja	87	102	142	n.a.
Zarada prije odbitka kamate, poreza, deprecijacije i amortizacije (EBITDA)	78	117	133	
Zarada prije odbitka kamate i poreza (EBIT) – operativni profit	76	112	125	39†
EBIT % (marža operativnog profita)	19,4%	22,2%	20,5%	20,1%

* 21% više od prvog kvartala 1999.

† 28% više od prvog kvartala 1999.

Izvor: www.unilever.com, 17. travnja 2001.

te parfemi i kozmetika. HPC je donosio oko 43% Unileverovih ukupnih korporacijskih prihoda.

Svaki je od njih, i Unilever Bestfoods i HPC, imao svog direktora koji je snosio odgovornost za globalni profit te imao izvršni autoritet za primjenjivanje strategije robne marke u operacijama diljem svijeta.⁶ Ispod direktora odsjeka nalazili su se direktori zaduženi za pojedinačnu kategoriju proizvoda te regionalni predsjednici koji su bili odgovorni za profitabilnost u svojim regijama. Oba su odsjeka imala izvršni odbor – koji su činili direktor odsjeka (u službi predsjednika), direktori za svaku pojedinačnu kategoriju proizvoda te regionalni predsjednici – te koji je bio odgovoran za sveukupne rezultate i uspješnost Unilevera. Većina istraživanja i aktivnosti razvijanja novih proizvoda bila je integrirana u strukturu odsjeka, no kompanija je oformila mali broj «globalnih inovacijskih centara» koji bi međusobno povezivali I&R na razini odsjeka i kompanijinu organizaciju zaduženu za inovaciju robnih marki diljem svijeta. Unileverove lokalne kompanije trebale su ostati ključna veza s klijentima i potrošačima te su trebale odgovarati na potrebe lokalnoga tržišta. Izvršni su menadžeri u Unileveru smatrali da formiranje dvaju globalnih odsjeka ima ove tri koristi:

- Poboljšanje fokusa kompanije na prehrambene i HPC aktivnosti regionalno i globalno.
- Ubrzavanje donošenja odluka i njihovo provođenje kroz čvršću primjenu strategije robne marke u operacijama.
- Jačanje inovacijskih sposobnosti putem učinkovitije integracije I&R u strukturu odsjeka te uspostavljanje globalnih inovacijskih centara.

⁶ Kompanijino priopćenje za tisak koje opisuje ponovno primjenjivanje strukture višeg menadžmenta u Unileveru, 3. kolovoza 2000.

Neki su analitičari kritizirali Unilever zbog prevelikog plaćanja za neke od svojih preuzimanja. Na primjer, Unilever je platio kupovnu cijenu od 715 milijuna eura za preuzimanje Amora Maille (iznos 16,6 puta veći od operativne zarade od 43 milijuna eura koju je Amora Maille imala 1999.) – cijenu itekako iznad koeficijentata zarade koju su određivale ostale prehrambene djelatnosti te koja je bila dvostruko veća od one koju su platili sadašnji vlasnici kada su otkupljivali Amora Maille od Group Danone 1997. Unilever je platio 14,1 put više zaradu prije odbitka kamata, poreza, deprecijacije i amortizacije (EBITDA) za Bestfoods – brojka visoka za prehrambenu kompaniju te 12,8 puta viša od EBITDA-e koju je Phillip Morris/Kraft platio za Nabisco i 12,1 put viša od EBITDA-e koju je PepsiCo platio za Tropicanu 1999. godine. Unilever je branio cijenu koju je platio za Amora Maille govoreći da je bila opravdana na temelju natprosječnih izgleda rasta koje je djelatnost trebala ispuniti razmjerno ostalim proizvodima mješovite robe te na temelju 19,3 puta većom zaradom prije odbitka kamate i poreza (EBIT) koju je PepsiCo platio za Tropicanu 1999. godine.

PREUZIMANJE SLIMFASTA

Dva mjeseca nakon objave nove strategije *Put do rasta* u veljači 2000., Unilever je pregovaranjem postigao sporazum o kupnji SlimFast dijetalne hrane za 2,3 milijarde američkih dolara u gotovini. SlimFast, privatna kompanija sa sjedištem u Miamiu u Floridi, bila je vodeća na američkome tržištu u 1,3 milijarde vrijednoj sjevernoameričkoj

industriji dodataka prehrani i odražavanja težine, s tržišnim udjelom od 45 %. Najbliži konkurent kompanije imao je tržišni udio od tek nešto iznad 25%. SlimFast je imao prodaju od 611 milijuna američkih dolara 1999., 20% više od one 1998. godine (vidi prikaz 6). Neto aktiva kompanije ukupno je iznosila 160 milijuna dolara u vrijeme preuzimanja. SlimFast gotovi tekući pripravci (72% ukupne prodaje), prašci (16%) i energetske pločice (12%) imali su vodeće mjesto u segmentima svoje kategorije. Procijenjenih 2 milijuna američkih potrošača koristili su SlimFast proizvode svaki dan, a dodatnih 5 milijuna koristilo je SlimFast proizvode povremeno. Oko 94% prodaje SlimFasta bilo je u Sjevernoj Americi. Studije su pokazale da je kod američkih potrošača SlimFast kao ime proizvoda imalo stopu prepoznavanja od 89%. SlimFast je proizvodio dio svojih proizvoda u proizvodnome pogonu u vlasništvu kompanije u Tennesseeju te je ostatak dobio od dobavljača s kojima je imao ugovor. Imao je jaku prodaju i distribucijsku mrežu, uspješno je zadobio mjesta na policama u većini supermarketa i drogerija te je potrošio više od 400 milijuna dolara na oglašavanje i promoviranje tijekom posljednje četiri godine.

SlimFast proizvodi proizvedeni su od «prirodnih sastojaka» kojima su dodani vitamini i minerali kako bi bili vrlo hranjivi – nikakva sredstva za suzbijanje apetita nisu bila dodavana. Promotivna su nastojanja bila usmjerena na tematiku dobrog zdravlja, uravnotežene prehrane, dobrog okusa i prikladnog formata proizvoda (gotovi napici, prašci i energetske pločice). SlimFast je provodio opsežna klinička istraživanja kako bi potvrdio efikasnost svojih proizvoda. Kompanija je provodila jak edukativan program za liječnike te je bila u dobrim odnosima s američkim uredom za hranu i lijekove (FDA) i drugim regulatornim jednicama državne uprave.

SlimFast je bio privlačan Unileveru jer je kompanija imala rast od 20% godišnje, te zbog toga što su ljudi u cijelome svijetu bili sve više zainteresirani za duži, zdraviji i vitalniji život. Istraživanje tržišta pokazalo je da je prehrana u SAD-u, Njemačkoj i Ujedinjenome Kraljevstvu bila na prvome mjestu od svih problema vezanih uz hranu, a težina na trećem. U SAD-u, Zapadnoj Europi, Australiji i najvećim gradovima u ostatku svijeta, između 40 i 55% stanovnika imaju težinu iznad normale, a 15 do 25% bilo je preti. Prema

Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji, broj ljudi koji su imali težinu iznad normale ili su bili preti, alarmantnom se stopom povećavao.

Menadžment Unilevera vidio je priliku da iskoristi kompanijine sposobnosti globalne distribucije kako bi uveo SlimFast u Europu, Australiju i gradove zemalja u razvoju te tako možda udvostručio prodaju SlimFasta u sljedeće dvije tri godine. Prema neovisnom istraživanju tržišta, svjetsko tržište dijetalnih proizvoda i dodataka prehrani donosilo je 31,7 milijardi američkih dolara godišnje te je imalo godišnji rast od 11,3%. Unileverovi izvršni menadžeri vjerovali su da će SlimFast proizvodi privući Europljane svjesne važnosti održavanja težine. Antony Burgmans, supredsjednik, rekao je: «U ovom trenutku Europa nije dovoljno razvijena. Mi se nalazimo na savršenome položaju s kojeg možemo pojačati prisutnost ove robne marke.»⁷ Predviđanja kompanije u vrijeme preuzimanja ukazivale su na to da će SlimFast početi stvarati pozitivan doprinos Unileverovu tijeku gotovine u 2002. te zaradi u 2003. godini. Unilever je vjerovao da SlimFast ima snažan upravljački tim.

No Unileverovo preuzimanje SlimFasta, koje je izgledalo obećavajuće u razdoblju 2000. - 2001., pokazivalo je znakove ozbiljnih teškoća 2003. Rast prodaje SlimFast proizvoda smanjio se na oko 9% 2002., te je zatim jedinica obujma naglo pala 2003. godine, uglavnom zbog rastuće zasljepljenosti potrošača dijetama s malo ugljikohidrata i sve većim brojem novih dijeta i hranjivih energetskih pločica koje su izravno konkurirale SlimFast proizvodima te koje su zauzele dobro vidljivo mjesto na policama lanaca supermarketa, samoposluga i drogerija. Zarada SlimFasta, koja je 2002. iznosila milijardu eura, pala je za 23% u prvih devet mjeseci 2003. godine.

PREUZIMANJE BEN & JERRY'S

Nakon razmatranja ponuda koje su dali Unilever, Diageo (u to vrijeme matično poduzeće rivala nad rivalima, Haägen-Dazsu), Nestlé, Roncadin (talijanska kompanija) i Dreyer's (konkurentski

⁷ Kako je navedeno u članku Marka Bendeicha «Unilever Buys U.S. Health Foods Firm for \$2.3 Billion» 12. travnja 2000, nalazi se na www.economictimes.com.

Prikaz 7 Sažetak financijskih rezultata, Ben & Jerry's Homemade, Inc., 1994. – 1999. (u tisućama, osim za podatke po dionici)

	1999.	1998.	1997.	1996.	1995.	1994.
Podaci izvještaja o prihodu						
Neto prodaja	\$237 043	\$209 203	\$174 206	\$167 155	\$155 333	\$148 802
Troškovi prodaje	145 291	136 225	114 284	115 212	109 125	109 760
Bruto profit	\$ 91 752	\$ 72 978	\$ 59 922	\$ 51 943	\$ 46 208	\$ 39 042
Troškovi prodaje opći i administrativni troškovi	78 623	63 895	53 520	45 531	36 362	36 253
Posebni troškovi*	8 602	—	—	—	—	6 779
Ostali dohodak (troškovi) – neto	681	693	(118)	(77)	(441)	228
Dohodak (gubitak) prije odbitka poreza na dohodak	5 208	9 776	6 284	6 335	9 405	(3 762)
Porez na dohodak	1 823	3 534	2 388	2 409	3 457	(1 869)
Neto dohodak (gubitak)	\$ 3 385	\$ 6 242	\$ 3 896	\$ 3 926	\$ 5 948	\$ (1 869)
Neto dohodak (gubitak) po dionici – razrijeđen	\$ 0.46	\$ 0.84	\$ 0.53	\$ 0.54	\$ 0.82	\$ (0.26)
Dionice u optjecaju – razrijeđene	7 405	7 463	7 334	7 230	7 222	7 148
Podaci bilance stanja						
Obrtni kapital	\$ 42 805	\$ 48 381	\$ 51 412	\$ 50 055	\$ 51 023	\$ 37 456
Ukupna aktiva	150 602	149 501	146 471	136 665	131 074	120 296
Dugoročan dug i obveze radi najma kapitala	16 669	20 491	25 676	31 087	31 977	32 419
Dioničarski kapital†	89 391	90 908	86 919	82 685	78 531	72 502

* Posebni troškovi u 2000. ticali su se otpisivanja dijela vrijednosti aktive pogona u Springfieldu te troškova otpremnine zaposlenicima, proizvodnjom velikih pakiranja sladoleda koje su za kompaniju proizvodile treće strane. Troškovi iz 1994. posljedica su ranije zamjene određenog softvera i opreme instalirane u pogonu u St. Albansu u Vermontu te su uključivali i dio prethodno kapitaliziranog interesa i troškove upravljanja projektima.

† Novčane dividende bile su objavljivane ili plaćane još od osnutka kompanije 1978. Zarada je zadržana i ponovo investirana u rast poslovanja. Izvor: Godišnji izvještaj kompanije.

proizvođač visokokvalitetnog sladoleda i dugogodišnjeg distributera Ben & Jerry's proizvoda), odbor direktora Ben & Jerry's Homemade, Inc., u travnju 2000. pristao je primiti ponudu Unilevera od 43,60 dolara po dionici za svih 7,48 milijuna dionica što je dovelo do cijene preuzimanja od 326 milijuna američkih dolara. Cijena od 43,60 dolara predstavljala je premiju od 23% više od konačne dnevne cijene dana prije objave sporazuma te itekako iznad raspona cijene od 15,80 - 20,00 dolara po kojoj su se dionice prodavale prije nego li je pet ponuda otkupa objavljeno javnosti u prosincu 1999. Prikaz 7 prikazuje financijske vrhunce Ben & Jerry's za godine prije preuzimanja. Preuzimanje Ben & Jerry's stavilo je prvi put Unilever u cjenovno najisplativiji segment tržišta visokokvalitetnih sladoleda te ga je učinilo vodećom svjetskom kompanijom koja plasira sladolede.

Povijest kompanije

Ben & Jerry's započeo je aktivne operacije 1978. kada su Ben Cohen i Jerry Greenfield, dva nekadašnja hipija koji su prakticirali kulturu *undergrounda* te čija su politička uvjerenja bila vrlo liberalna, otvorili slastičarnicu na renoviranoj benzinskoj pumpi u Burlingtonu u Vermontu. Uskoro su suosnivači odlučili pakirati svoj sladoled u kutije od pola litre te ih prodavati na veliko lokalnim trgovinama mješovitom robom te malim privatnim obiteljskim trgovinama. Njihov slogan je glasio: *Najbolji prirodni sladoled iz Vermonta*, a dizajn kutije sadržavao je sliku suosnivača na poklopcu te unikatan natpis u stilu rukopisa kako bi ostavio dojam "domaće proizvodnje". Crteži su sadržavali pohvalu robe koju su napisali Ben i Jerry:

„Ovo pakovanje sadrži jedan od najboljih sladoleda igdje dostupnih. Mi to znamo jer smo ga mi proi-

zveli. Nudimo mnogo svježeg vermontskog sladoleda i najbolje arome. Nikad ne koristimo nikakve punjače niti ikakve umjetne sastojke. Pomoću naše posebno modificirane opreme, u naš sladoled stavljamo manje zraka, stvarajući gušći, bogatiji i kremastiji proizvod od beskompromisno visoke kvalitete. Košta više, ali to i zavređuje.“

Članak u časopisu *Time* o maniji visokokvalitetnih sladoleda objavljen je u kolovozu 1981. s uvodnom rečenicom: «Ono što morate shvatiti jest da Ben & Jerry's iz Burlingтона u Vermontu proizvodi najbolji sladoled na svijetu.» Prodaja u Ben & Jerry's doživjela je uspjeh, narastavši na 10 milijuna američkih dolara 1985. te na 78 milijuna 1990. godine. Do 1994. Ben & Jerry's proizvodi bili su distribuirani u svih 50 saveznih država, kompanija je imala 100 slastičarnica te je plasirala 29 aroma u kutijama od pola litre te 45 aroma u kutijama velikoga volumena.

Proizvodi i operacije u 2000. godini

U vrijeme kada ga je kupio Unilever, Ben & Jerry's proizvodio je i plasirao više od 50 aroma visokokvalitetnoga sladoleda, pakiranja sladoleda, sladolede s niskim udjelom masnoće, smrznuti jogurt s niskim udjelom masnoće te šerbete, koristeći mliječne proizvode iz Vermonta te visoko kvalitetne prirodne sastojke. Poput drugih visokokvalitetnih sladoleda, Ben & Jerry's proizvodi imali su visoku kalorijsku vrijednost (oko 300 po porciji), udio masnoće jednak 40 do 50% preporučene dnevne količine zasićenih masnoća po porciji te su imali vrlo visok udio kolesterola (20 do 25 preporučene dnevne količine). Oko 35 aroma bilo je pakirano u kutije od pola litre te su se prodavale u supermarketima, trgovinama mješovitom robom i drogerijama, a ostatak je bio pakiran u kantama velikog volumena za prodaju u oko 200 Ben & Jerry's franšiziranih slastičarnica, restorana te ugostiteljskih mjesta gdje se poslužuje hrana i onih u vlasništvu kompanije. Kako bi potaknula interes kupaca, kompanija je došla na ideju da aromama daje nazive koji će privući pažnju: Chunky Monkey, Bovinity Divinity, Cherry Garcia, Chubby Hubby, Double Trouble, Totally Nuts i Coffee Olé. Mnoge od aroma sadržavale su povećane komadiće keksa i bombona, izvanredan dodatak proizvo-

dima kompanije. Maloprodajna cijena za pola litre Ben & Jerry's sladoleda u svibnju 2001. iznosila je oko 3,25 dolara.

Krajem 1999., Ben & Jerry's imali su 164 franšiziranih slastičarnica, 8 PartnerShop franšiza (neprofitnih organizacija koje su upravljale slastičarnicama), 19 Featuring Franchises (slastičarnice unutar zračnih luka, stadiona, sveučilišnih objekata i sličnih okupljališta), 12 Scoop Station franšiza (montažne jedinice koje su poslovale unutar većih maloprodajnih ustanova) te 9 slastičarnica u vlasništvu kompanije (četiri u Vermontu, dvije u Las Vegasu i tri u Parizu u Francuskoj). Na međunarodnoj razini, devet franšiziranih Ben & Jerry's slastičarnica bilo je u Izraelu, četiri u Kanadi, tri u Nizozemskoj, jedna u Libanonu i jedna u Peruu. Kompanija je počela izvoziti iz svojih pogona u Vermontu u Japan 1997., prodajući pakovanja od jedne porcije putem ekskluzivnog sporazuma sa 7-Eleven Japan. Kompanija je 1999. osnovala vlastitu podružnicu u Japanu sa svrhom uvoza, marketinga i distribuiranja svojih proizvoda putem japanskih maloprodajnih trgovina mješovitom robom. Početkom siječnja 2000. Ben & Jerry's uvozili su sve proizvode u Japan putem sporazuma s japanskim trgovačkim društvom.

Distribucija Ben & Jerry's proizvodi bili su distribuirani u cijelome SAD-u te u nekoliko stranih zemalja. Kamioni kompanije, zajedno s nekoliko lokalnih distributera, obavljali su isporuke maloprodajnim trgovinama u Vermontu i sjevernome dijelu države New York. U ostatku SAD-a, Ben & Jerry's oslanjao se na usluge distribucije koje su pružali drugi proizvođači i distributeri sladoleda. Posao distributera bilo je da nagovori maloprodajne trgovine na snabdijevanje robom, isporučuje robu svakoj maloprodajnoj lokaciji te da snabdijeva škrinje za zamrzavanje ugovorenim aromama i nizom reklamnih plakata. Do 1998. Ben & Jerry's koristio je usluge dva glavna distributera, Sut's Premium Ice Cream za većinu Nove Engleske i Dreyer's Grand Ice Cream za države na Srednjem zapadu i zapadu SAD-a. Kako bi zaokružila svoju nacionalnu pokrivenost, kompanija je imala niz drugih distributera koji su opsluživali ograničena tržišna područja. Distribucija putem Dreyer'sa 1994. činila je 52% neto prodaje Ben & Jerry's. Ugovor s Dreyer'som bio je ponešto klimav te je Ben & Jerry's 1998. započeo redizajniranje svoje

distribucijske mreže kako bi stekao veću kontrolu nad kompanijom. Tijekom procesa redizajniranja, Ben & Jerry's povećao je pozive na izravnu prodaju svojom vlastitom prodajnom snagom svim lancima trgovina mješovitom robom i drogerija te je uspostavio mrežu tamo gdje niti jedan distributer nije imao većinski udio u prodaji kompanije. S početkom u 1999. godini, većina distribucijske odgovornosti za određena područja bila je dodijeljena Ice Cream Partnersu (zajednički pothvat Nestléa i Pillsburyja, matično poduzeće Häagen-Dazsu); bilanca američkih isporuka bila je dodijeljena Dreyer'su i nekolicini drugih regionalnih distributera, no područje na kojem je djelovao Dreyer's bilo je manje nego prije, te je Ben & Jerry's primao višu cijenu negoli prije za proizvode distribuirane putem Dreyer's.

Proizvodnja Ben & Jerry's upravljali su trima proizvodnim pogonima, u dvije smjene dnevno, pet do sedam dana tjedno, ovisno o zahtjevima potražnje. Visokokvalitetan sladoled i smrznuti jogurt pakirani su u kutije od pola litre i proizvodili su se u pogonu kompanije u Waterburyju u Vermontu. Pogon u Springfieldu, također u Vermontu, koristio se za proizvodnju sladoleda i velikih pakiranja sladoleda, smrznutog jogurta, sladoleda s niskim udjelom masnoće te šerbeta pakiranog u velike volumene, polulitrene i litrene kutije te pakovanja od pola galona. Pogon u St. Albansu u Vermontu proizvodio je visokokvalitetan sladoled, smrznuti jogurt, smrznuti frappe i šerbete u pakovanjima od pola litre, četiri decilitra te kao pojedinačne porcije. Početkom listopada 1999., kako bi smanjili troškove i poboljšali svoje profitne marže, kompanija je prestala proizvoditi velika pakiranja sladoleda u springfildskom pogonu te je počela predavati proizvodnju trećim stranama.

Konkurenti

Dva glavna konkurenta kompaniji Ben & Jerry's bili su Dreyer's/Edy's (koji su uveli svoje visokokvalitetne robne marke Dreamery i Godiva 1999.) te Häagen-Dazs (dio Pillsburyja, koji je prije bio podružnica Diageoa, a 2000. ga je kupio General Mills – vidi prikaz 4). Ostali značajni konkurenti u industriji smrznutih deserta bili su Colombo smrznuti jogurt (robna marka General Millsa), Healthy Choice sladoledi (robna marka ConAgra), Breyers sladoledi i smrznuti jogurt (Unilever),

Kemps sladoledi i smrznuti jogurt (robna marka Marigold Foodsa) te Starbucks (čije je arome sladoleda koji se dodaju kavi distribuirao Dreyer's). U segmentu proizvodnje velikih pakiranja sladoleda, Ben & Jerry's proizvodi (S'Mores, Phish Sticks, Vanilla Heath Bar Crunch sladoledi na štapiću, Cookie Dough sladoledi na štapiću, Cherry Garcia smrznuti jogurt na štapiću te još nekoliko drugih) konkurirali su Häagen-Dazsu, Dove sladoledi na štapiću (proizvodi ih odsjek Marsa, Inc.), Good Humor sladoledi na štapiću (Unileverova robna marka), asortiman Nestlé proizvoda te mnoge *private-label* robne marke.

Häagen-Dazs bio je smatran vodećim u visokokvalitetnome segmentu globalnoga tržišta, iza kojeg je slijedio Ben & Jerry's. Ben & Jerry's imao je samo neznatan tržišni udio u segmentu sladolednih noviteta te nizak jednoznamenasti dio u segmentu smrznutih jogurta. Dok je 90% prodaje Ben & Jerry's bilo u SAD-u, Häagen-Dazs je bio zastupljen na znatno većem broju inozemnih tržišta, uključujući tržišta Europe, Japana i drugih zemalja pacifičkoga ruba. Kao i Ben & Jerry's, Häagen-Dazs plasirao je nekoliko aroma sladoleda koristeći komadiće keksa i bombona kao sastojke.

Menadžment i kultura

Od 1988. Ben & Jerry's formalizirao je svoju filozofiju poslovanja usvojivši te slijedeći trodijelnu izjavu o misiji:

- *Proizvodna misija*: proizvoditi, distribuirati i prodavati prirodni sladoled najviše kvalitete te srodne proizvode raznih inovativnih aroma od vermontskih mliječnih proizvoda.
- *Ekonomska misija*: upravljati kompanijom na čvrstim financijskim osnovama profitabilnog rasta, povećavajući vrijednost za naše dioničare te stvaranje prilika za napredak u karijeri i financijskih nagrada za naše zaposlenike.
- *Socijalna misija*: upravljati kompanijom na način da jasno bude prepoznata centralna uloga koju poslovanje ima u strukturi društva, inicirajući inovativne načine kojima će se poboljšati kvaliteta života u široj zajednici – lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj.

Slijedeći misiju kompanije Tri su dijela misije smatrana jednako važnima te je menadžment težio integrirati njihovu provedbu u svoje svakodnevno donošenje poslovnih odluka. Početkom 1988., go-

dišnje izvješće kompanije sadržavalo je i «socijalno izvješće» o uspješnosti kompanije tijekom godine, s naglaskom na politiku i praksu radnog mjesta, brigu o okolišu i postignuća vezana uz socijalnu misiju. Kako bi podržali svoje aktivnosti vezane uz socijalnu misiju, Ben & Jerry's je imao politiku raspodjele 7,5% dohotka prije oporezivanja (što je 1999. iznosilo 1,1 milijun dolara) u svrhu podržavanja raznih socijalnih principa putem Ben & Jerry's zaklade, korporacijske dotacije koje je dodjeljivao direktor Razvoja socijalne misije te društvene akcijske timove zaposlenika. Uz to, kompanija je imala praksu nabavljanja nekih od svojih sastojaka od kompanija koje su zapošljavale invalide koji bi u suprotnome ostali nezaposleni te je težila voditi poslovanje na ekološki svjestan način, često ostvarujući partnerstva s ekološki i socijalno svjesnim organizacijama koje su pokušavale svijet učiniti zdravijim i humanijim. Tijekom godina, Ben & Jerry's je aktivno surađivao sa stotinama masovnih organizacija koje su se zalagale za progresivne socijalne promjene, kao što su Greenpeace, the Children's Defense Fund, National Association of Child Advocates, the Coalition for Environmentally Responsible Economies, the Environmental Working Group te the Institute for Sustainable Communities. Također je sudjelovao u nastojanjima da se spase brazilske prašume. Jedan dan svake godine kompanija priređuje Free Cone Day u svojim slastičarnicama kako bi zahvalila potrošačima za njihovu vjernost.

Za lokaciju svoja tri pogona Ben & Jerry's izabrao je zajednice u Vermontu s visokom stopom nezaposlenosti. Plasirao je sladoled od borovnice kako bi mogao kupovati borovnice isključivo od plemena Indijanaca iz Mainea te tako pomoći njihovoj ekonomiji. Ben & Jerry's je 1990. ostvario sporazum sa St. Albans Cooperative Creamery (grupa farmera mljekara iz Vermonta) o plaćanju iznosa ne manjeg od specificirane minimalne cijene za njezine mliječne proizvode s ciljem podizanja cijena na razinu koju je kompanija smatrala poštenom i nepristranom. Taj je sporazum 1994. izmijenjen te je uključivao, kao uvjet plaćanja, premijske cijene, osiguranje da mlijeko i vrhnje koje je kompanija kupila neće potjecati od krava koje su tretirane rekombinantnim goveđim hormonom rasta (rBGH), sintetičkim hormonom rasta koji je odobrila FDA. Kompanija je prestala prodavati ručno rađen sendvič od sladoleda i kakao kocki

nakon što je otkriveno da su radnici često patili od ozljeda zglobova zapešća. Ben & Jerry's je 1999. postao prva američka kompanija koja je zamijenila znatan dio svojih kutija od pola litre više ekološkim, neizbjeljivanim kartonom (za izbjeljivanje papira klorom kako bi bio bjelji, govorilo se da je jedan od najčešćih uzroka zagađenja toksičnom vodom u SAD-u).

Kultura kompanije Radna okolina u Ben & Jerry's bila je obilježena neformalnošću, ležernom odjećom, pokušajima da se atmosfera učini zabavnom i ugodnom te često komunikacijom između zaposlenika i menadžmenta. Primijećeno je da Ben Cohen nije niti posjedovao odijelo. Nastojalo se postupati prema zaposlenicima pravedno i s poštovanjem; tražila su se mišljenja zaposlenika te su često bila uzeta na razmatranje. Na položaj i hijerarhiju gledalo se s odbojnošću te su do kasnih 1990-ih plaće izvršnih menadžera bile ograničavane na sedam puta veći iznos od plaće početnika. Razine kompenzacija bile su iznad prosjeka, u usporedbi s rasponom plaća u zajednicama u Vermontu u kojima su Ben & Jerry's poslovali. Ben & Jerry's uveli su vrlo liberalan paket beneficija za svojih gotovo 850 zaposlenika koje su uključivale zdravstvene beneficije za homoseksualne partnere zaposlenika, porodijski dopust i za očeve i za majke, dopust za roditelje koji su nedavno usvojili dijete, 1 500 dolara vrijedne doprinose za troškove usvajanja, kontrolu kolesterola i krvnog tlaka na radnom mjestu, predavanja za one koji žele prestati pušiti, refundiranje školarine za tri semestra tečaja godišnje, plan sudjelovanja u profitu, plan 401 (k), plan kupnje dionica od strane zaposlenika koji je omogućavao zaposlenicima da kupuju dionice po 15% nižoj cijeni od tekuće tržišne cijene, program stambenog zajma, program dopusta za vrijeme štovanja sabata, besplatno korištenje rekreacijskog kluba te besplatni sladoled. Usprkos tome, bilo je prilika kada su zaposlenici vrlo otvoreno izrazili nezadovoljstvo raznim aspektima svog posla. Periodični sastanci menadžmenta održavani su kako bi se sa zaposlenicima raspravila pitanja i problemi, a često su prerastali i u žestoke debate.

Ben & Jerry's se dugo ponosio svojim pravednim postupanjem prema radnicima koji nisu imali potrebu niti želju da ih predstavlja sindikat. Međutim, krajem 1998. kompanija je došla u sukob sa sindikatom u pogonu u St. Albansu, gdje je Međunarodno bratstvo električara (IBEW) poku-

šavalo organizirati grupu od 19 radnika koji su radili na održavanju. Menadžment je odbio zahtjev IBEW-a da dobrovoljno prizna sindikat. Odvjetnici kompanije, nastupivši ispred Nacionalnim odborom za radne odnose (NLRB), suprotstavili su se IBEW-ovu pokušaju organiziranja, rekavši da bi glasati trebali svi radnici pogona, a ne samo 19 radnika održavanja. Radnici u proizvodnji, koji su činili većinu radne snage pogona, nisu snažno podržavali pokušaj organiziranja sindikata. Početkom 1999. godine, nakon sudske odluke NLRB-a da su radnici održavanja u pogonu u St. Albansu bili pravovaljana pregovaračka jedinica, 19 se radnika održavanja tijesnim glasovanjem izjasnilo da žele da ih zastupa IBEW. Iako je tih 19 radnika činilo manje od 3% radne snage kompanije zaposlene puno radno vrijeme, vrhunski se menadžment u Ben & Jerry's bojao da je rezultat glasovanja doveo u pitanje kvalitetu odnosa zaposlenika i poslodavaca u kompaniji.

Promjene u menadžmentu Kada je Ben Cohen, kreativna pokretačka sila kompanije od samog početka, odlučio napustiti položaj CEO-a 1994., traženje zamjene uključivalo je i natjecanje u pisanju eseja u kojem je svatko tko je želio biti kandidatom za CEO-a trebao u 100 riječi ili manje navesti razloge «zašto bi želio biti izvanredan CEO u Ben & Jerry's.» Robert Holland, prijašnji konzultant u McKinsey & Company, izabran je za CEO-a kompanije u veljači 1995. godine. Pomogao je pri prijelazu kompanije sa strukture koju vode osnivači do strukture profesionalnog menadžmenta te je započeo poslovne pothvate na međunarodnim tržištima. Holland je napustio položaj u listopadu 1996. godine, djelomice zbog sve većeg neslaganja s osnivačima oko vođenja kompanije. Zamijenio ga je Perry Odak, koji je prethodno bio viši menadžer u Armour-Dial, Atari, Jovan, Dellwood (mljekarska kompanija) te nakon toga za U.S. Repeating Arms Company (proizvođač Winchester vatrenog oružja) i za Browning, proizvođaču vatrenog oružja i ostale sportske opreme.

Ugled kompanije i događaji koji su doveli do preuzimanja Vrijednosti hipi-kulture Ben & Jerry's, nekonvencionalna politika i srčana predanost društvenim pitanjima bile su široko poznate te su u mnogim pogledima postale najveća imovina robne marke kompanije. Česte i sklone priče koje su kružile Novom Engleskom i nacionalnim tiskom

o proaktivnom pristupu Ben & Jerry's «brižnom kapitalizmu» njegovale su javnu svijest kompanije te pomogle formirati vrlo pozitivan imidž kompanije i njezine filozofije poslovanja. Štoviše, znatan broj potrošača redovito je koristio njihove proizvode jer su osjećali nepovjerljivost prema divovskim korporacijama, dijelili s kompanijom mnoge od njihovih vrijednosti i vjerovanja o tome kako bi ona trebala voditi svoje poslovanje te su željeli podupirati njihova nastojanja i dobročinstvo. Kada je Ben & Jerry's objavio da razmatra neke ponude preuzimanja, raspoloženje nekih potrošača, zaposlenika i dioničara protiv velikih kompanija bilo je toliko jako da je došlo do organiziranja protestnih skupova u pogonima u Vermontu, a nastala je i internetska stranica Save Ben & Jerry's koja je poticala pristaše da izraze svoje nezadovoljstvo te da pomognu pokrenuti kampanju odnosa s javnošću koja bi zaustavila prodaju. Stotine poruka poslana su na stranicu, a jedna je glasila: «Moj prijatelj i ja nećemo više kupovati Ben & Jerry's proizvode ako se prodate. Okus više neće biti isti.» Većina je poruka izražavala zabrinutost da će Ben & Jerry's izgubiti svoj karakter i društvene vrijednosti te da će prestati biti uzor drugim kompanijama. Guverner Vermonta je rekao za Reuters: «Ova kompanija je stvarno simbolizirala Vermont pred cijelom zemljom i cijelim svijetom. Bila bi sramota kad bi bila usisana u korporacijsku homogenizaciju koja sve više osvaja planet.»⁸

Navodno ni Ben Cohen niti Jerry Greenfield nisu osjećali oduševljenje prodajom kompanije; obojica su javno izrazili svoju želju da kompanija ostane neovisnom. Međutim, sve niža cijena dionica i privlačne ponude zainteresiranih kupaca prisilile su odbor direktora da razmotri mogućnost preuzimanja. Kako bi neutralizirao ponudu Dreyer'sa od 38 dolara po dionici, Ben Cohen započeo je pregovarati s Meadowbrook Lane Capital (jednim od većih dioničara kompanije) i s drugima kako bi kompanija bila privatizirana. Taj je pokušaj propao kada je Unilever ponudio 43,60 dolara po dionici. Prihvativši ponudu Unilevera, Cohen je ostvario čisti dobitak od preko 39 milijuna dolara za svoj kontrolni interes u poduzeću, dok je Odak dobio 16 milijuna, a Greenfield 9,6 milijuna. Znaćna frakcija 11 000 dioničara Ben & Jerry's bili su tadašnji (ili prijašnji) stanovnici Vermonta.

⁸ Članak Mike Millsa u *The Vermont Post*, 9. prosinca 1999.

Razvoji događaja nakon preuzimanja

Kako bi stekao odobrenje osnivača i odbora Ben & Jerry's, Unilever je pristao zadržati sjedište kompanije u Vermontu, poslovati odvojeno od svoje kompanije određeni period vremena, održavati zaposlenost na tadašnjoj razini barem dvije godine, zadržati beneficije zaposlenicima na tadašnjoj razini barem pet godina te godišnje davati 7,5% dohotka prije odbitka poreza zakladi Ben & Jerry's. (Povijesno gledano, zakladom je upravljao odbor direktora od devet članova zaposlenika koji je razmatrao prijedloge vezane uz djecu i obitelj, socijalno ugrožene skupine i okoliš.) Zatim je Unilever pristao formirati neovisan odbor direktora od 11 članova u Ben & Jerry's koji bi pratio ispunjavaju li se ovi uvjeti. Osam članova imenovao bi menadžment Ben & Jerry's, jednoga Unilever te dvojicu Meadowbrook Lane Capital. Ben Cohen i Jerry Greenfield imali bi i dalje aktivne uloge u upravljanju poduzećem.

U zajedničkoj izjavi u kojoj se objavljuje preuzimanje, Unileverov je supredsjednik rekao: «Ben & Jerry's izuzetno je snažno ime robne marke koje nosi jedinstvenu poruku potrošačima, odlučni smo i dalje njegovati njegovu predanost društvenim vrijednostima.» Ben Cohen je rekao: «Najbolja i najviša svrha Ben & Jerry's jest pokušati utjecati na ono što se događa u Unileveru. To je golemi zadatak. Tko zna koliko ćemo daleko stići? Tko zna koliko ćemo biti uspješni?»

U studenome 2000., Unilever je objavio da je Yves Couette imenovan CEO-om u Ben & Jerry's, naslijedivši Perry Odaka. Couette, rodnom iz Francuske, bio je jednim od vrhunskih menadžera Unileverove sladoledne grupe te je bio radio u SAD-u, Meksiku, Indoneziji i Ujedinjenome Kraljevstvu. U posljednje je vrijeme bio predsjednik uprave Unileverove djelatnosti proizvodnje sladoleda u Meksiku, gdje je Unileverov Helados Holanda doveo do znatnog uspjeha uz značajne lokalne robne marke i slašičarnice. U komentaru svog imenovanja, Couette je rekao:

«Ben & Jerry's jedinstvena je kompanija, u kojoj rade vrlo profesionalni i predani ljudi od kojih se radujem učiti te povezivati se s Unileverovim znanjem svjetskog ranga o sladoledu. Uz to sam odlučan pridonositi ispunjenju socijalne misije Ben & Jerry's.»

Perry Odak je ostao u kompaniji do siječnja 2001. kako bi pomogao Yvesu Couetteu pri tranziciji.

Unileverova globalna djelatnost proizvodnje sladoleda u 2003. Krajem 2003. Unilever je imao najveću i najprofitabilniju djelatnost proizvodnje sladoleda od svih svjetskih kompanija. U Europi je Unilever imao 26% ukupnoga tržišnog udjela – njegovo vodstvo ispred konkurenta koji je zauzimao drugo mjesto, Nestléa (2000. udio od 13%), sve je više raslo. Vrhunski menadžeri Unileverove djelatnosti proizvodnje sladoleda vjerovali su da će postići 5 - 6 % godišnje stope rasta zarade te su sladoled smatrali dijelom *Put a do rasta*. Od preuzimanja Ben & Jerry's, Unilever je uspio:

- ostvariti rast prodaje unutar djelatnosti proizvodnje sladoleda s 4,3 na 5,0 milijardi dolara;
- ujediniti marketing svojih 10 robnih marki sladoleda izvan SAD-a pod jednim logoom «srca» - u nastojanju da stvori «moćnu robnu marku» sladoleda;
- povećati profitabilnost sladoleda eliminiranjem vlastite prodaje u 12 zemalja, konsolidiranjem proizvodnje u 36 tvornica (s 53 u 1999.) te reduciranjem broja zaposlenika za 8 800.

Prodaja sladoleda diljem svijeta bila je procijenjena na 55,4 milijardi dolara 2002., te je rasla 2,5% godišnje. Sjeverna Amerika bila je geografski najveće tržište, s prodajom od 23 milijardi 2002. godine. Prodaja u Latinskoj Americi imala je rast od 9,2% 2002. godine, najveću stopu rasta od svih regija u svijetu. Potrošnja sladoleda izvan kućanstva činila je 37 milijardi od ukupne prodaje 2002., no imala je porast od samo 1,7% godišnje; potrošnja sladoleda 2002. u segmentu potrošnje unutar kućanstva rasla je 5,2% u Sjevernoj Americi, 13,5% u Latinskoj Americi i oko 2,5% u ostatku svijeta. Menadžment u Unileveru smatrao je globalno tržište sladoleda fragmentiranim. U Europi je postojalo oko 200 robnih marki sladoleda, od kojih su mnoge imale različite identitete na različitim tržištima zemalja.

PREUZIMANJE BESTFOODSA

U vrijeme Unileverova preuzimanja sredinom 2000. godine, Bestfoods je bio globalna kompa-

Prikaz 9 Odabrane financijske statistike za Bestfoods, 1997. - 1999. (u milijunima, osim za svote po dionici)

	1999.	1998.	1997.
Odabrani podaci izvještaja o prihodu			
Neto prodaja	\$8 637	\$8 413	\$8 438
Troškovi prodaje	4 546	4 562	4 693
Bruto profit	\$4 091	\$3 851	\$3 745
Troškovi marketinga	996	976	978
Troškovi prodaje opći i administrativni troškovi	1 765	1 655	1 659
Operativni dohodak	\$1 330	\$1 187	\$ 866
Troškovi financiranja	183	166	162
Prihod od kontinuiranih operacija prije odbitka poreza na dohodak	1 147	1 021	704
Provizije poreza na dohodak	384	352	250
Neto prihod	\$ 717	\$ 640	\$ 429
Zarada po dionici običnih dionica (razvodnjena)	\$ 2.48	\$ 2.09	\$ 1.15
Odabrani podaci bilance stanja			
Zalihe	\$ 792	\$ 827	\$ 818
Tekuća aktiva	2 204	2 405	2 188
Pogon vlasništvo i oprema	1 964	1 965	1 941
Neopipljiva aktiva uključujući gudvil vezan za preuzimanje djelatnosti po cijeni troškova koji prelaze neto aktivu	1 811	1 854	1 742
Ukupna aktiva	\$6 232	\$6 435	\$6 100
Tekuća pasiva	2 368	2 312	2 347
Dugoročni dug	1 842	2 053	1 818
Ukupni kapital dioničara	\$ 938	\$ 981	\$1 042
Odabrani podaci tijeka novca			
Neto tijekovi novca od operacija	\$1 110	\$ 819	\$ 915
Kapitalna potrošnja	278	304	321
Plaćanje za preuzimanje djelatnosti	225	121	298
Neto tijekovi novca za investicije	477	264	732
Vraćanje dugoročnih dugova	153	94	99
Dividende plaćene za obične i povlaštene dionice	295	277	256
Neto tijekovi novca za financiranje aktivnosti	697	440	267

Izvor: Godišnja izvješća kompanije, 1998. i 1999. godine.

nija koja je proizvodila i plasirala robu široke potrošnje. Kompanija je imala urede i vodila proizvodne operacije u 60 zemalja te je plasirala svoje proizvode u 110 zemalja. Oko 60% 8,6 milijardi dolara vrijedne prodaje Bestfoods 1999. činila je ona izvan SAD-a. Bestfoods je imao oko 44 000 zaposlenika, od kojih je 28 000 radilo na lokacijama izvan SAD-a. Analitičari prehrambene industrije smatrali su Bestfoods jednom od najbolje vođenih američkih prehrambenih kompanija te je ona i bila jednom od 10 najvećih američkih kompanija koje su proizvodile hranu.

Slika 8 prikazuje kolekciju proizvoda i robnih marki iz sredine 2000-ih. Tijekom desetljeća 1990-ih, zarada Bestfoods imala je godišnju stopu rasta

prihoda od 7,8%, godišnju stopu rasta operativne zarade od 10,5% te godišnju stopu zarade po dionici od 12,1%. Kompanija je povećavala svoje dividende 14 godina za redom. Rast se, međutim, usporio tijekom razdoblja 1997. - 1999. Prodaja Bestfoods 1999. bila je 2,7% veća od 1998., jedinični obujam narastao je za 4,1% te operativni dohodak za 9% (vidi prikaz 9). Korporacijska strategija Bestfoods 2000. sadržavala je 4 temeljna elementa:

- *Globalizaciju temeljnih potrošačkih djelatnosti kompanije* – proizvodna linija Knorr, preljevi za salatu i operacije prehrambenih usluga.
- *Kontinuirano poboljšanje rentabilnosti.*
- *Traženje i iskorištavanje prilika novoga tržišta* (putem predstavljanja novih proizvoda i

Prikaz 10 Sažetak rezultata svjetskoga poslovanja Bestfoods, 1997. – 1999.

Prodaja i operacije 1999., po geografskoj regiji						
Geografska regija	Prihodi od prodaje (u milijunima)		Fiksna aktiva (u milijunima)		Područja operacije, 1999.	Broj pogona, 1999.
Europa, Afrika/ Bliski Istok	1999.	\$3 598	1999.	\$1 568	Operacije u 33 zemlje Europe Afrike i Bliskog Istoka	59
	1998.	3 490	1998.	1 809		
	1997.	3 539	1997.	1 637		
Sjeverna Amerika	1999.	\$3 594	1999.	\$1 682	Operacije u SAD-u Kanadi i na Karibima	36
	1998.	3 452	1998.	1 507		
	1997.	3 412	1997.	1 547		
Latinska Amerika	1999.	\$1 071	1999.	\$ 277	Operacije u 16 zemalja	19
	1998.	1 149	1998.	284		
	1997.	1 105	1997.	291		
Azija	1999.	\$ 374	1999.	\$ 124	Operacije u 12 zemalja uključujući i zajedničke pothvate u 7 zemalja	18
	1998.	322	1998.	120		
	1997.	382	1997.	101		

Prodaja po grupi proizvoda, 1999.				
Grupa proizvoda	Regija	Prodaja (u milionima)	Promjena u %	Obujam
Knorr juhe umaci kocke za juhu i slični proizvodi	Europa	\$2 091	+4,2%	+9,8%
	Sjeverna Amerika	470	+10,3	10,3
	Latinska Amerika	342	-9,0	-7,6
	Azija	185	+17,0	+25,0
	Ukupno		\$3 088	+4,1%
Preljevi za salatu	Europa	\$ 464	+2,7%	+7,9%
	Sjeverna Amerika	1 001	+4,8	5,4
	Latinska Amerika	443	-5,7	+1,7
	Azija	96	+14,0	+10,2
	Ukupno		2 004	+2,2%
Proizvodi za pečenje	SAD	\$1 697		
Škrob	Svijet	\$ 569		
Namazi za kruh	Svijet	\$ 406		
Deserti	Svijet	\$ 280		
Sva ostala prodaja	Svijet	\$ 593		
Bestfoods i Caterplan prehrambene usluge	Svijet	\$1 400 (distribuirani u nekoliko grupa proizvoda gore navedenih)	+8,4%	Uključene u odgovarajuće grupe proizvoda

proširenjem prodaje postojećih proizvoda na dodatna tržišta raznih zemalja).

Korištenje slobodnoga novčanog tijeka s ciljem ostvarivanja strateških preuzimanja. Od 1980-ih godina Bestfoods je ostvario više od 60 preuzimanja kako bi proširio kolekciju proizvoda i robnih marki te pozicionirao kompaniju na nova geografska tržišta.

Prikazi 10 i 11 prikazuju uspješnost Bestfoods te tržišni položaj na tržištima raznih zemalja u vrijeme preuzimanja.

Nakon nekoliko tjedana neodlučnoga pregovaranja te povećanja cijene Unileverove ponude od 61 - 64 dolara po dionici na 66 dolara po dionici, zatim na 72 dolara i konačno na 73 dolar po dionici, Bestfoods je u lipnju 2000. pristao

Prikaz 11 Položaji Bestfoods proizvoda na tržištu, po zemlji, 1999.

	1 vodeći po tržišnom udjelu 2 drugi po tržišnom udjelu • prisutni na tržištu													
	Juhe*	Umaci*	Kocke za juhu*	Gotovi obroci*	Proizvodi od krumpira	Tjestenina/jela od tjes.	Majoneza	Tekuci preljevi za salatu	Kukuruzno ulje	Prehrambene usluge*	Maslac od kikirikija	Škrob	Deserti (Ambient)	Kvalitetni proizvodi za pečenje
Sjeverna Amerika, Karibi														
Kanada	2	2	1				1	1	•	2	1			
Dominikanska Republika	2		2				•	•	•			1		
SAD	•	•	2	•	•	•	1	•	1	•	2	1	•	1
Europa														
Austrija	1	1	1	1	1				1	•		1		
Belgija	1	1	1	1						•		1		
Bugarska	•	•	•		•					•				
Češka	2	2	2	2	•		1	1		•				
Danska	1	1	1	1	2			2	1	•		1	•	
Finska	1	1	1	2					1	•		2		
Francuska	1	2	2				2	2		•		1	1	
Njemačka	2	2	2	2	1		•		1	•		1	•	
Grčka	1	1	1		2	1	1	1		•		2	2	
Mađarska	1	1	1	2	1		2			•			•	
Irska	1	1	1	1	1	•	1	2	•	•		2	1	
Italija	1	•	2		1		•		•	•		1		
Nizozemska	2	1	2	2	•				•	•		2		
Norveška	•	2	•						•	•		1		
Poljska	1	1	1	1	1		2			•			•	
Portugal	1	•	1		2		1	2		•		1	2	
Rumunjska	1		1							•			•	
Rusija	2	1	2		1		•		•	•	•			
Slovačka	2	•	•	•	•		1			•				
Slovenija														
Španjolska	2	•	2	•			•	•	•	•		1	2	
Švedska	1	2	1	1				•	1	•	1	1		
Švicarska	1	1	1	1	1			•	•	•		1	•	
Ujedinjeno Kraljevstvo	•	•	2	•			1	2	1	•		1	1	
Afrika/Bliski Istok														
Egipat														
Izrael	1	2	2	1	•	•	1		1	•	1		2	
Jordan	2		2							•				
Kenija	1		2							•	•	2	1	
Maroko	1	•	1							•		1	1	
Saudijska Arabija							2		2	•	•	•		
Južna Afrika	1	2	1	1			•	1		•	•	1	•	
Tunis	1	•	1				•			•		2	•	
Turska	1		2	•						•		1	•	

Prikaz 11 (zaključno)

	1 vodeći po tržišnom udjelu 2 drugi po tržišnom udjelu • prisutni na tržištu												
	Juhe*	Umaci*	Kocke za juhu*	Gotovi obroci*	Proizvodi od krumpira	Tjestenina/jela od tjes.	Majoneza	Tekućí preljevi za salatu	Kukuruzno ulje	Prehrambene usluge†	Maslac od kikirikija	Škrob	Deserti (Ambient) Kvalitetni proizvodi za pečenje
Latinska Amerika													
Argentina	1		1		1	1	1	1	2	•		1	
Bolivija	•		•				2			•		1	
Brazil	2		1			2	1	1	1	•		1	
Čile	•		•		2		1	1	1	•		1	•
Kolumbija	•	2	2	2	•		1	•	•	•		1	1
Kostarika	2	1	•		•		1	1	1	•	•	1	•
Ekvador	2	•	•	2			•		1			•	
Salvador	•	•	•				•	•	1		•	1	
Gvatemala	•	•	•		•		•	1	1	•	•	1	
Honduras		•					•		1			2	
Meksiko	1	•	1	1		1	2	•	2	•		1	•
Panama	•	•	•				•	•	•	•		1	
Paragvaj	2		2		2	•	1		2	•		1	
Peru	2	•	2		2	2	1	2	1	•		1	
Urugvaj	1		1		1	•	1		2	•		1	
Venezuela	2	•	2	1			•	•		•		1	
Azija													
Kina	•	•	•				•			•	•	•	•
Hong Kong	•	•	1			•	2		•	•	1	1	1
Indija	1			1								1	1
Indonezija	1	•	•				2	2	1	•	1		
Japan	1	•	1	•			2	2	1	•	•		
Malezija	1	•	2				1	1	1	•	1	1	2
Pakistan	1	•	1	•			2		1	•		1	1
Filipini	1	•	1			1	1	•	•	•	1	•	1
Singapur	1		1				2	2	•	•	1	1	1
Šri Lanka	2	1	2						2	•			
Tajvan	1		1				2	•	•	•	1		
Tajland	1	1	1	2		1	1		1	•	1	•	•
Vijetnam	2		1				•			•			

* Samo suhi proizvodi.

† Bestfoods prehrambene usluge (catering) imale su vodeće položaje po udjelu u mnogo kategorija u kojima su konkurirale.
Izvor: Godišnje izvješće kompanije, 1999. godine.

na preuzimanje od strane Unilevera za cijenu od 20,3 milijarde USD u gotovini (ekvivalentno 23,6 milijardi dolara), uz preuzimanje neto duga Bestfoods (koji je na dan 30. lipnja 2000. iznosio

3,1 milijardu dolara). Sporazum o otkupu dionice po 73 dolara, predstavljao je cijenu 44% višu od one oko 55 dolara po kojoj su se prodavale dionice Bestfoods prije no što je Unileverova ponuda

izašla u javnost i predstavljala premiju od oko 20% dionica više od raspona cijene 59 - 62 dolara, unutar kojeg su se dionice Bestfoods-a prodavale krajem 1999. Bestfoods je bio daleko najveće preuzimanje koje je Unilever ostvario te najveće spajanje prehrambenih kompanija u 12 godina.

Menadžment u Unileveru vjerovao je da će spajanje i integracija operacija Bestfoods-a i Unilevera «rezultirati uštedom troškova prije odbitka poreza od oko 750 milijuna dolara godišnje kroz uštedu putem zajedničke nabave, veću učinkovitost operacija i procesa poslovanja, sinergiju distribucije i marketinga, moderniziranje općih i administrativnih funkcija te pojačanu ekonomiju razmjera.» Uz to je menadžment zaključio da su komplementarna priroda Unileverovih i Bestfoodsovih portfelja proizvoda i geografska pokrivenost tržišta bolje pozicionirali udruženu kompaniju s bržim rastom prihoda putem:

- stvaranja «robustnijega» zajedničkog poslovanja na američkome tržištu
- maksimiziranja komplementarnih snaga Unilevera i Bestfoods-a u Europi
- računanja s moći Bestfoods-a u Latinskoj Americi da će ubrzati rast Unileverovih robnih marki
- korištenja Unileverove distribucijske mreže u azijsko-pacifičkoj regiji s ciljem rasta prodaje Unileverovih robnih marki
- iskorištavanja Unileverova kanala prehrambenih usluga kako bi se povećala prodaja unutar Unileverova portfelja namaza, čajeva i kulinarskih proizvoda.

Prema izjavi Antonyja Burgmansa i Nialla FitzGeralda, preuzimanje Bestfoods-a priskrbilo bi Unileveru «portfelj moćnih svjetskih i regionalnih robnih marki sa snažnim izgledima za rast.» Knorr, s godišnjom prodajom od 3 milijarde dolara, postao bi Unileverova najveća prehrambena robna marka.

Kako bi financirao 21,4 milijarde dolara vrijedno preuzimanje Bestfoods-a, Unilever je dogovorio kreditnu liniju od 20 milijardi dolara od nekoliko banki, s godišnjim troškovima kamate za koje su analitičari očekivali da će premašiti milijardu dolara. Predviđeno je da će Unilever konačno financirati transakciju vrijednosnicama dugoročnog duga koje imaju valutni profil koji se poklapa s geografskom kompozicijom poslovanja.

U veljači 2001. godine, Unilever je najavio prodaju Bestfoods Baking Company Georgeu Westonu,

kanadskoj prehrambenoj i supermarketskoj grupi, za 1,76 milijardi dolara u gotovini. Unilever je najavio svoju namjeru diverzifikacije Bestfoods Baking Company dva tjedna nakon sklapanja sporazuma o udruživanju s Bestfoodsom 4. listopada 2000, konstatirajući da karakteristike djelatnosti proizvodnje pekarskih proizvoda nisu odgovarale Unileverovim proizvodima te da pekarski proizvodi kao kategorija nisu više postojali unutar Unilevera. Bestfoods Baking bio je u potpunosti u Americi, s 19 pogona u cijeloj zemlji, snažnim upravljačkim timom, 12 000 zaposlenika i jednim od najboljih distribucijskih sustava za isporuku svježe ispečenih proizvoda izravno maloprodajnim trgovinama. Bestfoods Baking imao je 1999. prodaju od 1,7 milijardi dolara (2,3% više od 1998.) te maržu operativnog profita od 8% (što je dobro za djelatnosti proizvodnje pekarskih proizvoda).

U travnju 2002. Unilever je najavio sporazum o prodaji 19 prijašnjih Bestfoods robnih marki prodanih u cijeloj Sjevernoj Americi ACH Food Companies, podružnici Associated British Foods, za 406 milijuna eura (360 milijuna dolara) u gotovini. Robne marke su zajedno imale prodaju od 350 milijuna eura (310 milijuna američkih dolara) 2001. te su uključivale Mazola ulje za kuhanje, Argo i Kingsford's kukuruzni škrob, Karo i Golden Griddle sirupe te Henri's preljeve za salatu prodavane u SAD-u, Puerto Ricu i Kanadi uz kanadske robne marke kao što su Benson's i Canada kukuruzni škrob, St. Lawrence/St. Laurent kukuruzno ulje, Crown i Bee Hive kukuruzne sirupe, Old Colony javorov sirup i Old Tyme sirup za palačinke. Sporazum je također uključivao i pogon za proizvodnju kukuruznoga škroba u Argou u Illinoisu. Oko 200 zaposlenika Unilever Bestfoods prešli su u ACH Food Companies.

Do kraja 2003., menadžment u Unileveru vjerovao je da je uspješno integrirao operacije Bestfoods-a u Unileverove. Djelatnosti dviju kompanija udružile su se u 63 zemlje u 5 regija svijeta, stvarajući 790 milijuna eura putem efikasnosti i sinergija koje donose uštedu troškova te dovodeći do porasta operativnih marži (15,7% u prvih devet mjeseci 2003. naspram 14,8% u 2002. te 14,4% u 2001.). Cijeli Unileverov prehrambeni odsjek poslovao je pod imenom Unilever Bestfoods /UBF).

Prikaz 12 Sažetak Unileverovih financijskih rezultata na temelju redovitih dnevnih tečaja valute, prvih devet mjeseci 2003. naspram 2002. (u milijunima eura)

	Prvih devet mjeseci		
	2003.	2002.	Promjena u postocima
Podaci izvještaja o dohotku			
Prihodi	€35 559	€36 008	(1,25)%
Operativni profit (BEIA*)	5 519	5 434	1,56
Operativni profit	4 412	4 306	2,46
Neto zarada	2 032	1 884	7,86
Podaci bilance stanja			
Gotovinske i kratkoročne investicije	€ 3 027	€ 4 476	(32,37)%
Neto dug	14 363	18 846	(23,79)
Dioničarski kapital	6 400	6 196	3,29

* BEIA – prije izvanrednih stavki i amortizacije *gudvila* i neopipljive aktive

Izvor: Unileverovo priopćenje za tisak, 29. listopada 2003., pristup www.unilever.com, 9. siječnja 2004.

Prikaz 13 Unileverovi financijski rezultati po geografskoj regiji pri redovitim dnevnim tečajevima valute, prvih devet mjeseci 2003. naspram 2002. (u milijunima eura)

Rezultati geografske regije	Prvih devet mjeseci 2003.	Prvih devet mjeseci 2002.	Promjena u postocima
Prihodi			
Europa	€14 273	€14 832	(4)%
Sjeverna Amerika	8 822	9 502	(7)%
Afrika Bliski Istok Turska	2 516	2 373	6%
Azija i Tihi Ocean	6 000	5 781	4%
Latinska Amerika	4 164	3 899	7%
Ukupno	€35 775	€36 387	(2)%
Operativni profit – BEIA*			
Europa	€ 2 452	€ 2 183	12%
Sjeverna Amerika	1 310	1 550	(16)%
Afrika Bliski Istok Turska	331	287	15%
Azija i Tihi Ocean	858	847	1%
Latinska Amerika	568	567	0%
Ukupno	€ 5 519	€ 5 434	2%
Operativna marža – BEIA*			
Europa	17,2%	14,7%	
Sjeverna Amerika	14,8%	16,3%	
Afrika Bliski Istok Turska	13,1%	12,1%	
Azija i Tihi Ocean	14,3%	14,6%	
Latinska Amerika	13,6%	14,5%	
Ukupno	15,4%	14,9%	

* BEIA – prije izvanrednih stavki i amortizacije *gudvila* i neopipljive aktive

Izvor: Unileverovo priopćenje za tisak, 29. listopada 2003. g., pristup www.unilever.com 9. siječnja 2004. g.

UNILEVER 2003. godine

Unatoč očitome napretku koji je Unilever pokazao u jesen 2003. provodeći svoju strategiju *Put do rasta* - osobito povećavajući svoje operativne marže za više od 15% (drastična razlika od ciljanih 16+ posto). Izvješće kompanije o razdoblju treće četvrtine 2003., koje je pokazivalo usporeni rast prodaje vodećih robnih marki (prikaz 2), pobudilo je zabrinutost ulagača i analitičara hoće li trenutni izbor djelatnosti i robnih marki kompanije u sljedećih nekoliko godina moći stvoriti rast prihoda od 5 - 6 % Je li Unilever usitinu imao «portfelj robnih marki svjetskog ranga i geografsku pokrivenost bez premca» kao što su Niall FitzGerald i Antony Burgmans bili tvrdili tijekom

mjeseci koji su slijedili nakon kompanijina preuzimanja SlimFasta, Ben & Jerry's i Bestfoods? Je li pad rasta prodaje vodećih robnih marki 2003. bio samo privremen, ili predznak budućnosti? Koje je opcije Unilever imao za rješavanje problema vezanih uz djelatnosti čiji su rezultati bili ispod očekivanja? Koliko treba vjerovati tvrdnji FitzGerala i Burgmansa da će «više razine rasta vodećih robnih marki ponovo ojačati»? Kako bi trebalo shvatiti njihovu izjavu da «znatno napredovanje velike većine našeg poslovanja ipak nije dovoljno da nadoknadi slabosti manjeg broja djelatnosti čija je uspješnost ispod očekivane»?

Prikazi 12, 13 i 14 prikazuju vrhunce Unileverove uspješnosti za prvih devet mjeseci 2003. godine, u usporedbi s prvih devet mjeseci 2002. godine.

Prikaz 14 Unileverovi financijski rezultati po segmentu djelatnosti pri redovitim dnevnim tečajevima valute, prvih devet mjeseci, 2003. naspram 2002. (u milijunima eura)

Rezultati segmenta djelatnosti	Prvih devet mjeseci 2003.	Prvih devet mjeseci 2002.	Promjena u postocima
Prihodi			
Hrana	€20 059	€20 569	(2)%
Juhe i preljevi za salatu	6 892	6 654	1
Namazi i proizvodi za kuhanje	3 954	4 521	(13)
Zdravlje i wellness te napici	3 078	3 170	(3)
Sladoled i smrznuta hrana	6 135	6 024	2
Proizvodi za kućanstvo i profesionalno čišćenje	6 000	6 529	(8)
Osobna njega	9 449	8 931	6
Ostale operacije	267	358	(25)
Ukupno	€35 557	€36 387	(2)%
Marže operativnog profita – BEIA*			
Hrana	€ 3 154	€ 2 925	7%
Juhe i preljevi za salatu	1 084	967	12
Namazi i proizvodi za kuhanje	627	676	(7)
Zdravlje i wellness te napici	420	427	(1)
Sladoled i smrznuta hrana	1 023	865	18
Proizvodi za kućanstvo i profesionalno čišćenje	752	766	(2)
Osobna njega	1 617	1 714	(6)
Ostale operacije	(4)	19	(123)
Ukupno	€ 5 519	€ 5 434	2%
Operating profit margin—BEIA*			
Hrana	15,7%	14,3%	
Juhe i preljevi za salatu	15,7	14,1	
Namazi i proizvodi za kuhanje	15,9	14,9	
Zdravlje i wellness te napici	13,6	13,4	
Sladoled i smrznuta hrana	16,7	14,4	
Proizvodi za kućanstvo i profesionalno čišćenje	12,5	11,7	
Osobna njega	17,1	19,2	
Ostale operacije	(1,6)	5,4	
Sveukupno	15,4	14,9	

* BEIA – prije izvanrednih stavki i amortizacije *gudvila* i neopipljive aktive

Izvor: Unileverovo priopćenje za tisak, 29. listopada 2003., pristup www.unilever.com, 9. siječnja 2004.