

varendeheid aan de slag gegaan. Van de top-100-managers werden in het eerste jaar veertig vervangen. Meest opmerkelijke wissel betrof Jean-Marc Huët die per 1 januari van dit jaar Jim Lawrence opvolgde als cfo. De met 35 jaar nog prille Huët heeft al een indrukwekkende staat van dienst bij Goldman Sachs, Danone en Numico achter de rug. De topposities in het management lijken daarom voor de komende jaren goed ingevuld om de nodige structuurveranderingen te realiseren.

Nieuw elan is hard nodig, want Unilever stootte de laatste vijf jaar per saldo meer omzet af dan het via acquisities verwierf. Achtereenvolgens werden diepvriesproducten, Boursin, de Noord-Amerikaanse wasmiddelen en het olijfoliemark Bertolli afge-stoten. Maar ook de komende jaren zullen acquisities nog hand in hand moeten gaan met afstoting van lager renderende activiteiten. Desondanks is het doel de omzet in het lopende decennium te verdubbelen.

Naast de 2 miljard aan beschikbare liquiditeiten biedt de balans de mogelijkheid tot financiering van nog eens 10 miljard euro aan acquisities, waarbij de grens bepaald wordt door de wens de rentedragende schuld niet boven driemaal ebitda te laten toenemen. De expansiestrategie werd onlangs voor het lopende jaar al bijna geheel gerealiseerd met de overname van enkele merken van Sara Lee, waaronder Zwitsal, Prodent, Zendium en Biotex, voor een bedrag van 1,3 miljard euro.

Grote overnames, waaraan Unilever zich in het verleden soms vertilde zoals Best Foods in 2001, zijn niet meer aan de orde. In principe ligt de grens voor Polman bij overnames met een prijskaartje van 1,5 miljard euro. Aanvullende acquisities van lokale spelers in opkomende landen in Azië, Afrika, het Midden-Oosten en Zuid-Amerika liggen voor de hand. Daar behaalt Unilever nu al 50 procent van de omzet en mag gerekend worden op een gemiddelde marktgroei van zo'n 8 procent tegen hooguit nog 2,5 procent in de verzadigde markten van Noord-Amerika en Europa.

Een sterke marktpositie heeft Unilever via zijn belang van 52 procent in Hindustan Unilever in India, waar het concern afgelopen jaar een hoog winstgevend omzet (nettomarge van 11%) van omgerekend 3 miljard euro behaalde. Ook China wordt

## NESTLÉ (NESN.VX)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010T	2011T
Omzet (CHF mrd)	84,7	91,1	98,5	107,6	109,9	107,6	108,0	112,0
Ebit	10,8	11,9	13,3	15,0	15,7	15,7	14,6	15,7
Overige baten/lasten	-2,3	-0,9	-0,5	-0,6	7,3	-0,7	0,0	0,0
Financieringslasten	-0,7	-0,6	-0,7	-0,9	-1,1	-0,6	0,4	0,4
Winst voor belasting	7,8	10,4	12,1	13,5	21,8	14,4	15,0	16,1
Belasting	-2,4	-2,6	-3,3	-3,4	-3,8	-3,4	-3,7	-4,0
Deelnemingen, etc.	1,2	0,2	0,4	0,5	0,0	-0,6	-0,7	-0,7
Nettowinst	6,6	8,0	9,2	10,6	18,0	10,4	10,6	11,4
Ebitmarge	12,7%	13,0%	13,5%	14,0%	14,3%	14,6%	13,5%	14,0%
Nettomarge	7,8%	8,8%	9,3%	9,9%	16,4%	9,7%	9,8%	10,1%
Medewerkers (dzd)	244	250	265	276	283	278	276	275
Omzet/werknemer (CHF dzd)	347	364	372	390	388	387	391	407
Uitstaande aandelen (in mln)	3.884	3.888	3.848	3.829	3.705	3.572	3.386	3.300
WpA (volledig verw. CHF)	1,70	2,08	2,37	2,78	4,87	2,92	3,13	3,44
Dividend (CHF)	0,80	0,90	1,04	1,22	1,40	1,60	0,88	0,94
Dividendrendement	2,7%	2,3%	2,4%	2,3%	3,4%	3,2%	1,6%	1,7%
Koers ult. & 26/3/10 (CHF)	29,75	39,30	43,30	52,00	41,60	50,20	53,75	
K/W	17,5	18,9	18,3	18,7	8,5	17,2	17,2	15,6
Marktkapitalisatie (CHF mrd)							182,0	

voor Unilever belangrijk. In dit land zag het concern de omzet de afgelopen vijf jaar met gemiddeld 15 procent stijgen, waarbij vorig jaar de grens van 1 miljard euro werd gepasseerd.

### VERRASSEND GROTE FOCUS

Procter & Gamble behaalde in 2009 een omzet van 79 miljard dollar met sterk uiteenlopende consumentenproducten die zich met enige fantasie laten indelen in drie business units, te weten Beauty and Grooming (33% van de omzet met producten voor haarverzorging, huidreiniging, deodorants, scheerapparaten, scheermesjes onder merken als Head & Shoulders, Oil of Olaz, Wella, Gillette en Braun), Health and Well-Being (21% omzet, persoonlijke hygiëne, tandverzorging, dierenvoedsel en snacks, met merken als Always en Oral-B), en Household Care (46% omzet met wasmiddelen zoals Ariel, de batterijen van Duracell en Pampers-luiers).

Ondanks die ruime verscheidenheid is de focus verrassend groot: 43 merken tekenen voor 85 procent van de omzet en 90 procent van de winst. Van de omzet wordt 43 procent op de Amerikaanse thuismarkt afgezet waarvan ruim een derde via Wal-Mart. West-Europa en Japan zijn goed voor res-

pectievelijk 21 en 4 procent van de omzet. De resterende 32 procent, die wordt behaald in opkomende landen, blijft belangrijk achter bij het aandeel van 40 procent omzet dat P&G zich voor 2009 ten doel had gesteld.

P&G spendeerde in 2009 zo'n 7,5 miljard dollar aan reclame en promotie, precies

