

Anna Gawrońska, Chantal Caperna  
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

## Działania konsolidacyjne w sektorze spożywczym – studium przypadku

### Streszczenie

Celem pracy jest ocena wybranych działań konsolidacyjnych w sektorze spożywczym, z uwzględnieniem głównych czynników mających wpływ na ich powodzenie lub porażkę. Jako studium przypadku analizie poddano: fuzję Atlanty Poland S.A. i Bakalland S.A., wrogie przejęcie Cadbury Plc. przez Kraft Foods Group Inc. oraz alians strategiczny Tesco Polska Sp. z o.o. i Meritum Banku ICB S.A. Głównym czynnikiem wpływającym na nieudaną fuzję Atlanty Poland S.A. i Bakalland S.A. było znalezienie odpowiedniego kandydata i jego wnikliwa ocena. W przypadku wrogiego przejęcia Cadbury Plc. przez Kraft Foods Group Inc. czynnikiem, który doprowadził do zrealizowania transakcji, była efektywność kierownictwa i jego nieustanne motywowanie. Natomiast alians strategiczny Tesco Polska Sp. z o.o. i Meritum Bank ICB S.A. pokazał z kolei, że czynnikiem, który determinował w dużej mierze powodzenie działania, była komplementarność wiedzy i umiejętności partnerów.

**Słowa kluczowe:** alians strategiczny, fuzja, wrogie przejęcie, sektor spożywczy.

**Kody JEL:** L10, L66

### Wstęp

Procesy koncentracji, które występują w gospodarce światowej nie omijają również branży spożywczej. W 2012 roku liczba fuzji, przejęć oraz aliansów strategicznych, zrealizowanych przez przedsiębiorstwa światowego sektora spożywczego wyniosła 1575 transakcji o łącznej wartości 195 miliardów dolarów, z czego ponad 30% stanowiły transakcje zrealizowane przez przedsiębiorstwa europejskiego sektora spożywczego o łącznej wartości 65 miliardów dolarów (Dealogic 2013; Mergermarket 2013). Procesy konsolidacji podyktowane są głównie postępującą globalizacją ekonomiczną. Pojawia się zatem konieczność poszukiwania nowych wariantów strategicznych np. w postaci fuzji, przejęć czy też aliansów strategicznych. Przesłanki podejmowania takich działań są różne i zależą od wielu czynników. Przedsiębiorstwa uczestniczące w procesach fuzji i przejęć zwykle podejmują działania konsolidacyjne z różnych powodów odmiennych dla ich nabywców i sprzedawców (Szczepański, Szyszko 2007). W przypadku pierwszej grupy, motywy te można podzielić na: techniczne i operacyjne, rynkowe i marketingowe, finansowe oraz menadżerskie (Lewandowski 2001). Natomiast w przypadku drugiej grupy, przesłanki te można podzielić na: finansowe, strategiczne, administracyjne i menadżerskie (Frąckowiak 2009, Kraciuk 2007). Wśród motywów zawierania aliansów strategicznych wyróżnia się m.in.: ogranicze-

nie ryzyka, wymianę technologii, doświadczeń i *know-how*, zawiadowanie konkurencją, pokonanie administracyjnych barier wejścia na rynek oraz stworzenie przewagi konkurencyjnej (Cygler 2002; Chwałek 2012).

## Działania konsolidacyjne – definicje

Fuzja (*merger*) występuje wówczas, gdy co najmniej dwa działające wcześniej jako odrębne podmioty gospodarcze łączą się w celu utworzenia nowego. Właściciele łączących się stron otrzymują tytuły własności w przedsiębiorstwie powstałym w wyniku połączenia, zaś spółki funkcjonujące przed połączeniem formalnie przestają istnieć (Machała 2007).

Przejęcie (*takeover*) jednego przedsiębiorstwa przez inne zachodzi, gdy strona przejmująca nabywa w sposób bezpośredni na tyle znaczącą część tytułów własności w stronie przejmowanej lub jej zorganizowanej części, że może sprawować nad nią kontrolę, podejmując strategiczne decyzje dotyczące jej przyszłości oraz wpływając na bieżące zarządzanie. W tym przypadku, żadne z przedsiębiorstw nie przestaje istnieć, chociaż może się zdarzyć, że strona przejmowana zostanie w późniejszym czasie włączona do struktur strony przejmującej i w związku z tym zakończy swoją dotychczasową działalność (Machała 2007).

Alians strategiczny (*strategic alliance*) to długoterminowa i celowo zawarta przez dwa konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa umowa, oparta na zasadach partnerstwa oraz współmierności czerpanych z tego sojuszu korzyści, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej obu stron (Cygler 2002). Alians strategiczny wyróżnia się: posiadaniem ograniczonego horyzontu czasowego, wynikającego z rozwiązania współpracy przez partnerów po zrealizowaniu wcześniej zamierzonego celu, obejmowaniem aktywnego i dwustronnego przepływu informacji oraz materialnych i niematerialnych zasobów między sojusznikami oraz fragmentarycznością, rozumianą jako ingerowanie w określonej części działalności uczestników porozumienia (Cygler 2002).

## Kluczowe czynniki sukcesu fuzji, przejęć i aliansu strategicznego

Dotychczas nie opracowano jednej i uniwersalnej metody badawczej, która pozwalałaby jednoznacznie określić stopień powodzenia lub porażki działań konsolidacyjnych przedsiębiorstw w procesach fuzji, przejęć i aliansów strategicznych. Wynika to z faktu, iż obejmują one praktycznie wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstw, co znacznie utrudnia ocenę ich wpływu na poszczególne elementy, a dalej uniemożliwia wskazanie wad i zalet (Frąckowiak 2009).

Najczęściej jednak wykorzystywaną metodą oceny skuteczności przeprowadzenia transakcji fuzji, przejęć i aliansów strategicznych jest nadzwyczajna stopa zwrotu. Ilustruje ona zmianę ceny akcji lub udziałów obu przedsiębiorstw na wiadomość o przeprowadzeniu transakcji. Oblicza się ją odejmując oczekiwaną stopę zwrotu, ustaloną na podstawie cho-

ciażby danych historycznych, dotyczących wcześniejszych zwrotów akcji tego przedsiębiorstwa od rzeczywistej stopy zwrotu z danych akcji (Frąckowiak 2009).

**Tabela 1**

**Szacowane wartości nadzwyczajnej stopy zwrotu z akcji w zależności od typu transakcji**

Rodzaj transakcji	Wartość nadzwyczajnej stopy zwrotu z akcji (w %)
Fuzje	
Strona wcielana	20
Strona wcielająca	1-2
Przejęcia	
Strona przejmowana	35
Strona przejmująca	1
Alianse strategiczne	
Akcjonariusze zarówno jednej, jak i drugiej strony	1,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Frąckowiak (2009).

Ogłoszenie chęci przeprowadzenia fuzji lub przejęcia jest zawsze korzystniejsze dla biernego podmiotu transakcji, gdyż średni zysk uzyskiwany przez jego akcjonariuszy lub udziałowców wynosi odpowiednio 20% i 35% (por. tabela 1). Mimo że uzasadnione wydawałoby się podejrzenie, iż korzyści te powinny rozłożyć się między obie strony, tak się jednak nie dzieje. Powodem jest reakcja rynku, która odzwierciedla faktyczny rozkład ryzyka między akcjonariuszami lub udziałowcami stron. Strona wcielana lub przejmowana już w chwili realizowania transakcji osiąga wymierne i łatwe do oszacowania rezultaty, czyli w tym przypadku premię. Natomiast strona wcielająca lub przejmowana musi uprzednio osiągnąć założone wcześniej cele, aby potwierdzić słuszność obranej przez siebie drogi (Frąckowiak 2009).

Główne czynniki sukcesu badanych form konsolidacji przedstawiono w tabeli 2. W przypadku fuzji i przejęć precyzyjne określenie celów oraz wytyczenie ram czasowych ich realizacji pozwalają na budowanie poczucia tożsamości całego przedsiębiorstwa oraz ewaluację realizowanego działania w trakcie jego trwania, co umożliwia identyfikację niepożądanych zmian i pozwala zmniejszyć prawdopodobieństwo niepowodzenia transakcji. Natomiast zgodność planowanego działania z realizowaną strategią wzrostu przedsiębiorstwa sprowadza się do stworzenia kompletnego planu wzrostu zewnętrznego przedsiębiorstwa i określenia tego, kim się jest i jaką działalność chce się prowadzić. Znalezienie odpowiedniego kandydata i jego wnikliwa ocena kładzie nacisk nie tylko na fizyczną obecność potencjalnego partnera, ale także na jego dopasowanie do drugiego przedsiębiorstwa, gdyż to od tego zależy przede wszystkim powodzenie transakcji. Ponadto wskazuje ono na niebagatelną rolę

*due diligence*<sup>1</sup>, które z jednej strony pozwala ocenić wiarygodność partnera, a z drugiej strony uwidacznia potencjalne źródła przyszłych problemów. Z kolei dysponowanie efektywnym kierownictwem i jego nieustanne motywowanie wynika z faktu, iż przy realizacji fuzji lub przejęcia powstaje wiele nowych zadań, których wykonanie decyduje o sukcesie transakcji, w związku z czym ważny jest jak najwyższy poziom zaangażowania pracowników. Czynniki związane zaś z podobieństwem kultury organizacyjnej zwracają uwagę na fakt skupienia uwagi na tych działaniach, które są w danej chwili ważne, zamiast koncentrować ją na rozwiązywaniu problemów interpersonalnych czy komunikacyjnych (Lewandowski 2001).

Tabela 2

### Kluczowe czynniki sukcesu fuzji i przejęć oraz aliansów strategicznych

Typ transakcji	Czynniki
Fuzje i przejęcia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– precyzyjne określenie celów, które chce się poprzez realizowane działanie osiągnąć oraz wytyczenie ram czasowych ich realizacji</li> <li>– zgodność planowanego działania z realizowaną strategią wzrostu przedsiębiorstwa</li> <li>– znalezienie odpowiedniego kandydata i jego wnikliwa ocena</li> <li>– dysponowanie efektywnym kierownictwem i jego nieustanne motywowanie</li> <li>– podobieństwo kultury organizacyjnej</li> </ul>
Alianse strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– komplementarność wiedzy i umiejętności partnerów</li> <li>– porównywalność wielkości potencjałów konkurencyjnych</li> <li>– oparcie współpracy na zaufaniu</li> <li>– określona autonomiczność uczestników porozumienia</li> <li>– aktywny i dwustronny przepływ informacji oraz materialnych i niematerialnych zasobów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lewandowski (2001); Sudarsanam (1998).

W przypadku aliansów strategicznych wyróżnia się między innymi: komplementarność wiedzy i umiejętności partnerów, które pozwalają na tworzenie symetrycznych aliansów strategicznych, mających szczególnie duże szanse na powodzenie i pozwalających uniknąć pokusy przechwycenia i wykorzystania specyficznych umiejętności partnera. Z kolei porównywalność wielkości potencjałów konkurencyjnych umożliwia zawiązywanie symetrycznych aliansów strategicznych, choć w tym przypadku zmniejszają też możliwości przejęcia słabszej strony przez stronę silniejszą. Oparcie współpracy na zaufaniu jest tak naprawdę podstawą sukcesu każdej transakcji, choć w tym przypadku obejmuje także nieformalną obietnicę zachowań typu *fair play*. Natomiast określona autonomiczność uczestni-

<sup>1</sup> Określenie *due diligence* pochodzi z języka angielskiego i w dosłownym tłumaczeniu oznacza „dochodzenie z należytą starannością”. Mianem tym określa się gruntowną analizę wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, prowadzoną przez zespół niezależnych doradców przed podjęciem istotnych decyzji inwestycyjnych, w szczególności przy transakcjach fuzji i przejęć oraz procesach prywatyzacyjnych. Zasadność przeprowadzania badania *due diligence* wynika z faktu, iż przedmiotem planowanego działania jest złożony twór, a konsekwencje jego wykonania są daleko idące. Analiza *due diligence* umożliwia potwierdzenie posiadanych informacji, rozbudowanie wiedzy inwestora na temat inwestycji i ustalenie stanu faktycznego analizowanego podmiotu (Bielawska 2009).

ków porozumienia wskazuje, że alians strategiczny dotyczy jedynie fragmentu działalności przedsiębiorstw i tylko na tym obszarze strony mają prawo do ingerencji we wzajemne zarządzanie. Aktywny i dwustronny przepływ informacji oraz materialnych i niematerialnych zasobów umożliwia zaś szybkie dostosowywanie do zachodzących w otoczeniu zmian oraz swobodną wymianę umiejętności czy doświadczenia (Sudarsanam 1998).

## Fuzja Atlanty Poland S.A. i Bakalland S.A.

Atlanta Poland S.A. jest jednym z największych polskich przedsiębiorstw, działających na rynku bakalii. Powstała w 1990 roku, a jej działalność obejmuje przede wszystkim importowanie i przetwarzanie bakalii oraz ich dostarczanie podmiotom gospodarczym z branży piekarniczo-cukierniczej. Jej udział w rynku bakalii wynosi około 30% w kluczowych pozycjach asortymentowych<sup>2</sup>.

Bakalland S.A. jest dynamicznie rozwijającym się producentem i dystrybutorem bakalii i skupiającym w swoim portfelu inwestycyjnym kilka marek, między innymi Fresco i Orico. Jego początki sięgają 1991 roku, kiedy to trzech przyjaciół ze studiów stworzyli Uno Tradex Sp. z o.o., zajmujące się produkcją oraz przetwarzaniem owoców i warzyw. Dwa lata później rozpoczęli oni współpracę z sieciami sklepów Globi i Społem, skupiając się na detalicznej sprzedaży bakalii pod marką Uno, a następnie połączyli siły z przedsiębiorstwami Milpo, Fresco i Profit, tworząc Uno Fresco Tradex Sp. z o.o., które rozpoczęło ekspansję na zagraniczne rynki. Podejmując decyzję o wykreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa na bazie marki Bakalland, ostatecznie ugruntowali oni swoją pozycję na rynku, czego wyrazem było przekształcenie dotychczasowego podmiotu gospodarczego w Bakalland S.A. i zadebiutowanie pod koniec 2006 roku na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Udział Spółki w rynku bakalii, w segmencie handlu detalicznego wyniósł w 2010 roku 22%<sup>3</sup>.

Inicjatywa przeprowadzenia poziomej fuzji Atlanty Poland S.A. i Bakalland S.A. pojawiła się wiele lat temu, choć pierwsza próba jej przeprowadzenia miała miejsce dopiero w 2005 roku. Wówczas to zakończyła się ona niepowodzeniem, gdyż zarządy obu przedsiębiorstw nie doszły do porozumienia w sprawie parytetu wymiany swoich akcji. Druga szansa zrealizowania transakcji pojawiła się w 2008 roku. Według ustaleń z dnia 3 czerwca 2008 roku połączenie miało nastąpić poprzez przeniesienie całego majątku Atlanty Poland S.A. na Bakalland S.A. w zamian za akcje, które Bakalland S.A. miało wydać akcjonariuszom Atlanty Poland S.A. Parytet wymiany, uwzględniający 5 992 288 akcji w podwyższonym kapitale zakładowym Bakalland S.A. miał wynieść 0,9346 akcji Bakalland S.A. za jedną akcję Atlanty Poland S.A. i w konsekwencji umożliwić posiadanie akcjonariuszom Atlanty Poland S.A. do 22,20% głosów na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy Bakalland S.A. Warunkami zrealizowania planowanego działania miały być między innymi otrzymanie zgody Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów na dokonanie konsolidacji oraz uzyskanie pozytywnych wyników przeprowadzanych przez każdą ze stron badań *due*

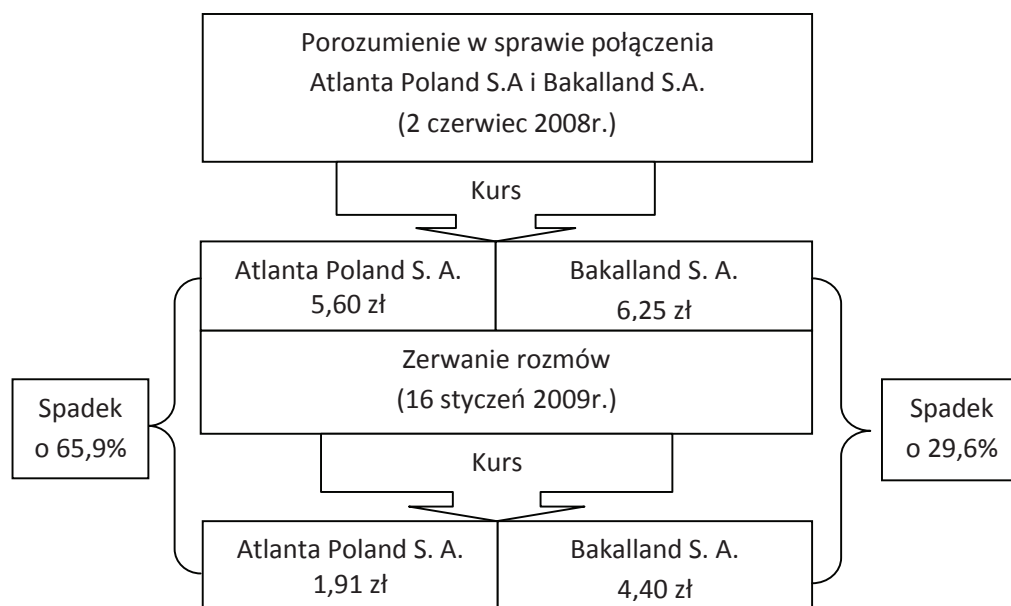
<sup>2</sup> <http://www.atlantapoland.com.pl> [dostęp: 23.05.2013].

<sup>3</sup> <http://www.bakalland.pl> [dostęp: 23.05.2013].

*diligence*. Przy czym, pierwotnie miały one zakończyć się dnia 15 lipca 2008 roku, następnie 15 dnia września 2008 roku, a w rzeczywistości zakończyły się dnia 31 grudnia 2008 roku. Ostatecznie 19 stycznia 2009 roku Bakalland S.A. ogłosiło decyzję o odstąpieniu od przedsięwzięcia, podając jako przyczyny odwołanie w połowie listopada prognoz finansowych na 2008 rok przez Atlantę Poland S.A. oraz odrzucenie przez nią późniejszej propozycji ustalenia nowego parytetu wymiany akcji obu spółek, na podstawie stosunku ich realnej wyceny giełdowej, złożonej przez Bakalland S.A. Jednocześnie poinformowało o nieplanowaniu prowadzenia dalszych rozmów z Atlantą Poland S.A. w sprawie przeprowadzenia fuzji obu przedsiębiorstw (*Atlanta i Bakalland... 2008*, Raporty bieżące Atlanty Poland S.A. 2008-2009).

### Schemat 1

#### Zmiany cen akcji Atlanty Poland S.A. i Bakalland S.A. od momentu rozpoczęcia rozmów w sprawie zrealizowania fuzji do ich zakończenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Giełdy Papierów Wartościowych (<http://www.gpw.pl>).

Dla fuzji Atlanty Poland S.A. i Bakalland S.A. najważniejszym czynnikiem okazała się zgodność planowanego działania z realizowaną strategią wzrostu przedsiębiorstw. Czynnikiem ten stał się swoistym motorem działania przedsiębiorstw i miał doprowadzić do zdobycia dominującej pozycji w każdym segmencie rynku hurtowego bakalii przez nowy podmiot gospodarczy. Ponadto ogromną rolę odegrało także znalezienie odpowiedniego kandydata i jego wnikliwa ocena, gdyż kilkakrotnie wydłużany termin zakończenia badań *due dili-*



gence uwidocznił problemy finansowe Atlanty Poland S.A. i ostatecznie przyczynił się do odstąpienia przedsiębiorstw od realizacji planowanego wcześniej działania (*Atlanta Poland i Bakalland...* 2009; *Bakalland i Atlanta poczekał...* 2008; Prusek 2008).

Trudności w zrealizowaniu fuzji miały swój efekt również w cenach akcji badanych Spółek. W momencie rozpoczęcia rozmów o połączeniu Atlanty Poland S.A. i Bakalland S.A kurs akcji kształtował się na poziomie odpowiednio 5,60 zł i 6,25 zł. W wyniku zerwania umów każda ze Spółek poniosła straty, przy czym w przypadku Atlanty Poland S.A był to spadek o blisko 66% w stosunku do ceny czerwca 2008 roku, a w przypadku Bakalland S.A o około 30% (por. schemat 1).

### **Wrogie przejęcie Cadbury Plc. przez Kraft Foods Group Inc.**

Kraft Foods Group Inc. to drugie na świecie po Néstle największe przedsiębiorstwo, działające w sektorze spożywczym. Działa nieprzerwanie od 1903 roku, a w jego portfelu inwestycyjnym znajdują się między innymi takie znane marki, jak Lu, Milka, Oreo czy Maxwell House. Pod koniec 2012 roku przedsiębiorstwo zostało podzielone na dwa odrębne podmioty gospodarcze – Kraft Foods Group, działający na rynku północnoamerykańskim oraz Mondelez International, działający na rynku europejskim<sup>4</sup>. Cadbury Plc. to jeden z najbardziej znanych i cenionych producentów czekolady w Wielkiej Brytanii. Jego tradycje sięgają 1824 roku, a swoją działalność prowadzi między innymi w Indiach i Brazylii<sup>5</sup>.

Wrogie przejęcie Cadbury Plc. przez Kraft Foods Group Inc. miało kilka aktów, choć jego powód pozostawał niezmienny. Kraft Foods Group Inc. za wszelką cenę dążyło do umocnienia swojej dotychczasowej pozycji na światowym rynku spożywczym oraz rozszerzenia zakresu swojego geograficznego działania o rynki dotychczas kontrolowane przez Cadbury Plc. Pierwsza próba zrealizowania transakcji miała miejsce dnia 7 września 2009 roku, kiedy to Kraft Foods Group Inc. złożyło Cadbury Plc. nieformalną ofertę przetargową opiewającą na kwotę 16,2 mld dolarów. Wówczas Cadbury Plc. nie przyjęło propozycji, twierdząc, że nie odzwierciedla ona realnej wartości przedsiębiorstwa. Druga próba przeprowadzenia wrogiego przejęcia odbyła się dwa miesiące później, dnia 9 listopada 2009 roku. Wtedy Kraft Foods Group Inc. złożyło nową ofertę przetargową, która była jednak niższa niż wcześniej złożona z powodu niekorzystnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, w związku z czym spotkała się z dezaprobatą Cadbury Plc. i przyczyniła się do opracowania dnia 14 grudnia 2009 roku strategii obrony przed wrogim przejęciem ze strony Kraft Foods Group Inc. Plan ten zakładał zwrócenie się do „białego rycerza” (*white knight*), czyli w tym przypadku The Hershey Plc. Company (największy producent czekolady w Ameryce Północnej) lub Ferrero Joint – Stock Company (najbardziej znanym producentem czekolady we Włoszech). Ostatecznie postawiono na tego pierwszego, przy czym nie bez znaczenia był fakt, iż The Hershey Plc. Company zajmuje się dystrybucją produktów Cadbury Plc.

<sup>4</sup> <http://www.kraftfoodsgroup.com> [dostęp: 23.05.2013].

<sup>5</sup> <http://www.mondelezinternational.com> [dostęp: 23.05.2013].

w USA. Jednakże w tym samym czasie Kraft Foods Group Inc. uzyskało warunkową zgodę Komisji Europejskiej na przejęcie Cadbury Plc. i wystosowało trzecią ofertę przetargową. Z kolei The Hershey Plc. Company wciąż próbowało zbierać środki na złożenie atrakcyjniejszej propozycji. Ostatecznie dnia 19 stycznia 2010 roku Cadbury Plc. przyjęło ofertę przetargową, w której Kraft Foods Group Inc. zaoferowało 19,5 mld dolarów. Zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej, Kraft Foods Group Inc. musiało wydzielić i sprzedać polski Wedel oraz rumuńską Kandię, w związku z czym sektor spożywczy załapała fala spekulacji na temat nowego właściciela, wśród których wymieniano między innymi polską Jutrzenkę i szwajcarskie Nestlé, a które trafiły jednak do Lotte Group. Kraft Foods Group Inc. zapłaciło akcjonariuszom Cadbury Plc. 500 pensów za każdą akcję gotówką, a resztę w nowych akcjach Kraft Foods Group Inc. Ponadto akcjonariusze Cadbury Plc. otrzymali 10 pensów dywidendy za każdą posiadaną przez nich akcję (*Cadbury rozmawia...* 2010; *Kraft przejmuje Cadbury...* 2010; *Prezes Cadbury...* 2009; *Strategie koncernów spożywczych...* 2011).

Dla wrogiego przejęcia Cadbury Plc. przez Kraft Foods Group Inc. najważniejszym czynnikiem okazała się zgodność planowanego działania z realizowaną strategią wzrostu przedsiębiorstw, co doprowadziło do umocnienia dotychczasowej pozycji firmy na światowym rynku spożywczym i rozszerzenia zakresu geograficznego działania o rynki dotychczas kontrolowane przez Cadbury Plc. Znaczącą rolę odegrało również dysponowanie efektywnym kierownictwem i jego nieustanne motywowanie, gdyż zarząd Cadbury Plc. musiał sprostać oczekiwaniom swoich akcjonariuszy, a kierownictwo Kraft Foods Group Inc. starało się za wszelką cenę sfinalizować kluczową transakcję i tym samym zdobyć prestiż.

### **Alians strategiczny Tesco Polska Sp. z o.o. i Meritum Banku ICB S.A.**

Brytyjskie Tesco S.A. jest jedną z największych sieci detalicznych świata. Prowadzi działalność w 14 krajach i zatrudnia blisko pół miliona osób na całym świecie. Na polski rynek weszło w 1995 roku poprzez zakup sklepów trzech sieci: Minor, Madex i Savia zlokalizowanych w województwach śląskim i dolnośląskim, zaś pierwszy sklep pod swoim szyldem otworzyło 18 listopada 1998 roku we Wrocławiu. Obecnie jest czołową siecią sklepów samoobsługowych w Polsce, z blisko 400 punktami w 240 miastach (*Strategiczny aliens...* 2011; <http://www.tesco.pl>).

Meritum Bank ICB S.A., znany wcześniej jako Bank Współpracy Europejskiej S.A. powstał w połowie 1990 roku, we Wrocławiu. Jego udziałowcami są: fundusz inwestycyjny Innova Financial Holding S.A.R.L., Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju oraz WCP Cooperatief U.A. Swoją ofertę kieruje do średniozamożnych klientów indywidualnych oraz mikro- i małych przedsiębiorstw. Proponowane przez siebie produkty udostępnia w prawie 90 własnych i partnerskich placówkach, niecałych 2100 punktach pośredników finansowych oraz blisko 3500 sklepach, oferujących kredyty ratalne na swoje towary (*Strategiczny aliens...* 2011; <http://www.meritumbank.pl>).

Tesco Polska Sp. z o.o. i Meritum Bank ICB S.A. rozpoczęły współpracę pod koniec 2011 roku, tworząc wspólną markę Tesco Finance. Głównym motywem zawarcia tego nie-



konkurencyjnego sojuszu była w przypadku Tesco Polska Sp. z o.o. chęć rozwinięcia usług towarzyszących klientom podczas zakupów, jak na przykład możliwość zatankowania samochodu czy zawarcia umowy z operatorem telefonii komórkowej. Natomiast w przypadku Meritum Banku ICB S.A. zwrócono uwagę na możliwość powiększenia bazy klientów (z prawie 165 tysięcy w 2011 roku do 250 tysięcy osób w 2012 roku) oraz poprawienia działalności internetowej, która w porównaniu z konkurencyjnymi bankami wydawała się być zaniedbana. Współpraca w okresie trwania porozumienia obejmuje oferowanie klientom Tesco Polska Sp. z o.o. szerokiej gamy produktów finansowych Meritum Banku ICB S.A., między innymi kont osobistych, kredytów gotówkowych o maksymalnej wartości 200 tysięcy złotych na dowolny cel oraz kredytów ratalnych na towary dostępne w sklepach Tesco Polska Sp. z o.o. Ponadto sprowadza się ona do osiągnięcia dwóch zasadniczych celów – poprawy obsługi klientów Tesco Finance oraz oferowania poprzez niego 20% wszystkich kredytów Meritum Banku ICB S.A. (*Strategiczny alians...* 2011).

Dla aliansu strategicznego Tesco Polska Sp. z o.o. i Meritum Banku ICB S.A. najważniejszymi czynnikami okazały się komplementarność wiedzy i umiejętności partnerów oraz oparcie współpracy na zaufaniu, gdyż strony na samym już początku określiły wspólny obszar działalności oraz stopień wykorzystania charakterystycznych właściwości partnera w celu realizacji zamierzonych wcześniej celów.

## Podsumowanie

W dobie postępującej globalizacji przedsiębiorstwa coraz częściej rozważają konieczność koncentracji, której przejawem mogą być różne formy przejęcia lub połączenia sił. Przedstawione w pracy przypadki reprezentowały podstawowe formy konsolidacji w postaci: fuzji, przejęcia oraz aliansu strategicznego. Każda z form różni się m.in.: celem, jak również czynnikami, które wpływają na ich powodzenie lub porażkę.

Głównym czynnikiem, który zdecydował o niepowodzeniu fuzji Atlanty Poland S.A. i Bakalland S.A., był brak odpowiedniego kandydata i jego wnikliwej oceny. Nieudana transakcja przekreśliła szanse obu przedsiębiorstw na zdobycie dominującej pozycji w każdym segmencie rynku hurtowego bakalii.

Spektakularne wrogie przejęcie Cadbury Plc. przez Kraft Foods Group Inc. wymagało uzyskania zgody Komisji Europejskiej na jego realizację i przyczyniło się do umocnienia dotychczasowej pozycji Kraft Foods Group Inc. na światowym rynku spożywczym oraz rozszerzenia zakresu jego geograficznego działania o rynki dotychczas kontrolowane przez Cadbury Plc. Istotnym czynnikiem, który zdecydował o powodzeniu transakcji okazało się dysponowanie efektywnym kierownictwem i jego nieustanne motywowanie.

Alians strategiczny Tesco Polska Sp. z o.o. i Meritum Bank ICB S.A. pokazał, że możliwa jest współpraca dwóch przedsiębiorstw, działających w różnych branżach. W tym przypadku czynnikiem, który determinował w dużej mierze powodzenie transakcji była komplementarność wiedzy i umiejętności partnerów.

**Bibliografia**

- Atlanta i Bakalland: jakie warunki fuzji?* (2008), „Gazeta Giełdy Parkiet”,  
<http://www.parkiet.com/artypk/639744.html> [dostęp: 23.05.2013]
- Atlanta Poland i Bakalland nie połączą się* (2009),  
<http://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artypk/atlanta:poland;i:bakalland;nie:polacza:sie,253,0,418813.html> [dostęp: 23.05.2013].
- Bakalland i Atlanta poczekają z negocjacjami o warunkach fuzji na wyniki roczne* (2008),  
<http://gielda.wp.pl/kat,7069,title,Bakalland-i-Atlanta-poczekaja-z-negocjacjami-o-warunkach-fuzji-na-wyniki-roczne,wid,10357210,wiadomosc.html> [dostęp: 23.05.2013].
- Bielawska A. (2009), *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa.
- Cadbury rozmawia z z Hershey o przyjaznym przejściu* (2010),  
[http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,7427880,Cadbury\\_rozmawia\\_z\\_Hershey\\_o\\_przyjaznym\\_przejeciu.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,7427880,Cadbury_rozmawia_z_Hershey_o_przyjaznym_przejeciu.html) [dostęp: 23.05.2013].
- Chwałek J. (2012), *Alians strategiczny – dylematy wyboru*, „Handel Wewnętrzny”, nr 5 (340).
- Cygler J. (2002), *Alianse strategiczne*, Centrum Doradztwa i Informacji Diffin, Warszawa.
- Dealogic (2013), *Global M&A Review*.
- Frąckowiak W. (2009), *Fuzje i przejścia*, PWE, Warszawa.
- Kraciuk J. (2007), *Procesy koncentracji w polskim przemyśle spożywczym*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 63.
- Kraft przejmuje Cadbury za 19,6 miliarda dolarów* (2010),  
<http://biznes.pl/magazyny/zywnosc/kraft-przejmuje-cadbury-za-196-miliarda-dolarow,3117796,magazyn-detal.html> [dostęp: 23.05.2013].
- Lewandowski M. (2001), *Fuzje i przejścia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG–Press, Warszawa.
- Machała R. (2007), *Przejścia i fuzje. Wpływ na wartość firm*, Oficyna Wydawnicza UNIMEX, Wrocław.
- Mergermarket (2013), *M&A Round-up For 2012*.
- Prezes Cadbury: przejście przez Krafta to mało atrakcyjna perspektywa* (2009),  
[http://wyborcza.pl/1,75248,7032625,Prezes\\_Cadbury\\_\\_przejecie\\_przez\\_Krafta\\_to\\_malo\\_atrakcyjna.html](http://wyborcza.pl/1,75248,7032625,Prezes_Cadbury__przejecie_przez_Krafta_to_malo_atrakcyjna.html) [dostęp: 23.05.2013].
- Prusek T. (2008), *Bakalland łączy się z Atlantą Poland*,  
<http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,5275540.html> [dostęp: 23.05.2013].
- Raporty bieżące Atlanty Poland S.A. 2008-2009*,  
<http://www.atlantapoland.com.pl/2008,325,11.html> [dostęp: 23.05.2013].
- Strategiczny alians sieci Tesco i Meritum Banku w Polsce* (2011),  
<http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/strategiczny-alians-sieci-tesco-i-meritum-banku-w-polsce,57176.html> [dostęp: 23.05.2013].
- Strategie koncernów spożywczych w dobie kryzysu* (2011), „Przemysł Spożywczy”, tom 65.
- Sudarsanam S. (1998), *Fuzje i przejścia*, WIG – Press, Warszawa.
- Szczepański J., Szyszko L. (2007), *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.  
[http://www.bakalland.com/historia\\_firmy.php](http://www.bakalland.com/historia_firmy.php) [dostęp: 23.05.2013].  
<http://www.gpw.pl> [dostęp: 05.07.2013].  
<http://www.kraftfoodsgroup.com/About/history/history.aspx> [dostęp: 23.05.2013]

[http://www.meritumbank.pl/o\\_banku/o-meritum-banku.html](http://www.meritumbank.pl/o_banku/o-meritum-banku.html) [dostęp: 23.05.2013].

<http://www.mondelezinternational.com/About/history/index.aspx> [dostęp: 23.05.2013]

<http://www.tesco.pl/o-nas/historia-tesco-w-polsce.php> [dostęp: 23.05.2013].

<http://www.atlantapoland.com.pl/o-firmie,1,11.html> [dostęp: 23.05.2013].

## Consolidation Measures in the Food Sector – a Case Study

### Summary

The aim of this work is to evaluate efficiency of the selected merger, hostile takeover and strategic alliance measures, which were realised in food sector, including determinants, which had an influence on their result. As case studies were used: Atlanta Poland S.A. and Bakalland S.A. merger, Cadbury Plc. hostile takeover by Kraft Foods Group Inc. and strategic alliance of Tesco Polska Sp. z o. o. and Meritum Bank ICB S.A. The factor, which mostly determined failure of the first transaction, was finding an appropriate candidate to this operation and its careful estimation. In case of the second transaction, the main factor, which led to realise this operation, was management efficiency and its constant motivating. The third transaction showed that the most important factor, which determined success of this operation, was complementarity of partners' knowledge and skills.

**Key words:** strategic alliance, merger, hostile takeover, food sector.

**JEL codes:** L10, L66

## Консолидационные действия в пищевом секторе – анализ проблемы

### Резюме

Цель работы – оценить избранные консолидационные действия в пищевом секторе с учетом основных факторов, влияющих на их успех или неудачу. В качестве предмета анализа проблемы избрали: слияние фирм Atlanta Poland S.A. и Bakalland S.A., враждебное поглощение Cadbury Plc. компанией Kraft Foods Group Inc. и стратегический альянс Tesco Polska Sp. z o. o. и Meritum Bank ICB S.A. Основным фактором, влияющим на неудачное слияние Atlanta Poland S.A. и Bakalland S.A., были поиск соответствующего кандидата и его подробная оценка. В случае враждебного поглощения фирмы Cadbury Plc. компанией Kraft Foods Group Inc. фактором, который привел к осуществлению сделки, была эффективность руководства и его непрерывная мотивировка. Стратегический альянс же Tesco Polska Sp. z o. o. и Meritum Bank ICB S.A. показал, в свою очередь, что фактором, который предопределял в большой мере успех действия, была комплементарность знаний и умений партнеров.

**Ключевые слова:** стратегический альянс, слияние, враждебное поглощение, пищевой сектор.

**Коды JEL:** L10, L66

Artykuł nadesłany do redakcji we wrześniu 2013 r.

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Anna Gawrońska

Chantal Caperna

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Wydział Ekonomiczno-Społeczny

Katedra Finansów i Rachunkowości

ul. Wojska Polskiego 28

60-637 Poznań

tel.: 61 848 71 17

e-mail: gawronska@up.poznan.pl

e-mail: capernachantal@gmail.com