

**Elżbieta Jadwiga Szymańska**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **KONSOLIDACJA W BRANŻY MIĘSNEJ – PRZYCZYNY I SKUTKI**

*CONSOLIDATION IN THE MEAT INDUSTRY – REASONS AND EFFECTS*

**Słowa kluczowe: branża mięsna, procesy konsolidacji, fuzje, przejęcia**

*Key words: meat industry, consolidation processes, mergers, acquisitions*

*JEL codes: L14, P13, Q13*

**Abstrakt.** Celem badań było rozpoznanie najważniejszych fuzji i przejęć w branży mięsnej w Polsce w latach 2015-2017 oraz ich przyczyn i skutków. Dane na temat transakcji na rynku mięsnym w kraju pozyskano z bazy Thomson Reuters. Cennym źródłem informacji była także literatura przedmiotu oraz wywiady prasowe z ekspertami z branży mięsnej. Z analiz wynika, że struktura podmiotów na rynku mięsnym w Polsce jest bardzo rozdrobniona, co ogranicza ich konkurencyjność. W związku z tym zwiększa się liczba fuzji i przejęć, których celem jest zwiększenie pozycji przedsiębiorstw na rynku oraz osiągnięcie wyższego zysku z połączonych podmiotów. W wyniku takich działań na rynku mięsa w Polsce zwiększa się udział dużych podmiotów zagranicznych o globalnej skali działalności. Jednak małe i średnie przedsiębiorstwa obawiają się procesów konsolidacji, ponieważ ich pozycja negocjacyjna ulega osłabieniu.

### **Wstęp**

Produkcja i przetwórstwo mięsa stanowi największy dział polskiej gospodarki żywnościowej. W 2017 roku produkcja żywa rzeźnego wyniosła 6857 tys. t i obejmowała 28,4% globalnej produkcji rolniczej oraz 35,4% produkcji towarowej [GUS 2018]. Polska jest także znaczącym producentem mięsa w Unii Europejskiej (UE). W 2016 roku była największym producentem drobiu, 4. producentem wieprzowiny i 7. producentem wołowiny. Jednak sektor mięsny cechuje znaczne rozdrobnienie producentów żywa wieprzowego i przedsiębiorstw zajmujących się ubojem zwierząt oraz przetwórstwem mięsa. Na podstawie danych GUS oraz IERiGŻ-PIB szacuje się, że obecnie w branży przetwórstwa mięsa działa około 1250 przedsiębiorstw. W tej grupie przetwórstwem mięsa czerwonego zajmuje się 1100 zakładów, a mięsa drobiowego – 170 podmiotów. Około 40% przedsiębiorstw stanowią małe firmy, zatrudniające mniej niż 9 pracowników [Rawa 2017a]. Mała skala produkcji ogranicza konkurencyjność tych podmiotów w kraju i na rynkach zagranicznych. W celu zmiany tej sytuacji w ostatnich latach w branży mięsnej rozwijają się procesy konsolidacji. Sprzyja temu rosnąca konsumpcja mięsa oraz stabilna sytuacja gospodarcza w kraju.

Konsolidacja jest naturalnym procesem w gospodarce wolnorynkowej. Jej celem jest osiągnięcie określonych zamierzeń strategicznych i finansowych. Jest ona następstwem dążenia podmiotów gospodarczych do zwiększenia udziału w rynku oraz osiągnięcia efektów skali polegających na obniżeniu kosztów wytworzenia produktów lub usług. Konsolidacja przedsiębiorstw może prowadzić do poszerzenia rynku lub asortymentu produktów, lub obniżenia ryzyka działalności. Stwarza także możliwość opuszczenia branży przez właścicieli przedsiębiorstw, którzy chcą zakończyć swoją działalność. Motywy fuzji i przejęć stają się coraz bardziej skomplikowane i cechuje je zmienność w zależności od obszaru działania przedsiębiorstw oraz okresu, w którym są przeprowadzane. Celem analiz było rozpoznanie najważniejszych fuzji i przejęć w branży mięsnej w Polsce w latach 2015-2017 oraz ich przyczyn.

## Material i metodyka badań

Podstawowym źródłem informacji była baza Thomson Reuters, z której pozyskano dane na temat fuzji i przejęć w branży mięsnej w Polsce w latach 2015-2017. Wykorzystano także wywiady prasowe z ekspertami z branży mięsnej oraz dane statystyki masowej. Ponadto dokonano przeglądu literatury z zakresu procesów konsolidacji. Na jego podstawie zdefiniowano podstawowe pojęcia z zakresu tematyki badań, takie jak: fuzja, przejęcie i konsolidacja oraz zestawiono formy i rodzaje procesów konsolidacji według różnych kryteriów. Wskazano na podstawowe przyczyny fuzji i przejęć w branży mięsnej w kraju oraz przeanalizowano najważniejsze transakcje na tym rynku. Na podstawie dokonanych analiz sformułowano kilka wniosków. W prezentacji wyników badań zastosowano metodę opisową i tabelaryczną.

## Pojęcie i formy konsolidacji

Termin „konsolidacja” pochodzi od łacińskiego *consolidatio* – spojenie, utwierdzenie oraz od *consolidare* – oznaczającego zjednoczenie, połączenie, zespolenie [NBP 2003-2017]. Inaczej, są to działania prowadzone w celu uzyskania wewnętrznej spójności jakiejś grupy lub struktury i jej umocnienie, a także stan powstały w wyniku tych działań. W wąskim rozumieniu tego pojęcia konsolidacja stanowi jedną z odmian fuzji, gdy dwa (lub więcej) przedsiębiorstwa, początkowo autonomiczne, w wyniku umowy łączą się w celu utworzenia nowego podmiotu. Jednocześnie tracą swoją dotychczasową odrębność i osobowość na rzecz nowo powstałego przedsiębiorstwa. Inny rodzaj fuzji odnosi się do sytuacji, w której dochodzi do połączenia dwóch (lub więcej) przedsiębiorstw w jedno, przy czym podmiot przejmujący zachowuje swoją tożsamość i podmiotowość, a przejmowany traci ją. Z zagadnieniem fuzji łączy się pojęcie przejęcia, czyli zdobycie kontroli przez przedsiębiorstwo (najczęściej silniejsze ekonomicznie) nad innym przedsiębiorstwem przez nabycie jego akcji (udziałów) w liczbie wystarczającej do kontroli i zarządzania [Frąckowiak 2009, s. 24]. Terminem „konsolidacja” określa się także działania i przedsięwzięcia związane z fazą potransakcyjną, a więc z praktyczną integracją łączących się przedsiębiorstw [Suszyński 2003, s. 197-199]. W praktyce gospodarczej konsolidacja może przyjmować różne formy i rodzaje w zależności od przyjętych kryteriów (tab. 1).

Wybór formy konsolidacji zależy od uwarunkowań rynkowych i sytuacji łączących się przedsiębiorstw. Niewątpliwie na podjęcie decyzji o fuzji lub przejęciu wpływa stopień dojrzałości danej dziedziny, siła barier na wejściu oraz skłonność przedsiębiorstw do wzrostu wewnętrznego i zewnętrznego [Strategor 1997, s. 220-222].

## Procesy konsolidacji w branży mięsnej

W Polsce o potrzebie konsolidacji w branży mięsnej pisano od wielu lat. Proces ten przebiegał jednak bardzo powoli, co wynikało głównie z niepewności związanej z rozwojem gospodarki rynkowej, a następnie integracją Polski z UE. Pewną barierę stanowiło także przywiązanie do własności wśród właścicieli przedsiębiorstw. W ostatnich trzech latach sytuacja zmieniła się i nastąpiło przyspieszenie procesów fuzji i przejęć w branży mięsnej. Wpłynęło na to wiele czynników. Część przedsiębiorstw miała trudności z następcami, którzy chcieliby prowadzić działalność w trudnym środowisku. Istotnym elementem było także obciążenie przedsiębiorstw kredytami. Chcąc sprostać wymaganiom rynku, a następnie wymogom UE dużo środków inwestowano w powiększenie skali produkcji i nowe technologie. Obecnie część przedsiębiorstw ma większe moce produkcyjne niż możliwości sprzedaży, a część nie produkuje i nie sprzedaje tyle, ile powinna z powodu niewystarczającej ilości surowca. W tej sytuacji większość firm, dostosowując się do nowych warunków, zmienia organizację pracy oraz ogranicza kolejne inwestycje.

Na większą liczbę fuzji i przejęć w branży mięsnej ma wpływ również sytuacja w polskim handlu, zwłaszcza wzrost liczby supermarketów i dyskontów oraz rosnąca siła ich oddziaływania. Coraz silniejsza presja cenowa zmusza zakłady mięsne do wzmacniania swojej pozycji

Tabela 1. Formy i rodzaje procesów konsolidacji według różnych kryteriów

Table 1. Consolidation breakdown due to different criteria

Kryteria podziału/ Division criteria	Formy i rodzaje/ <i>Forms and types</i>
Poziom zgodności uczestników/ <i>Participants' compliance level</i>	– połączenia przyjazne (dobrowolne w celu osiągnięcia korzyści)/ <i>friendly connections (voluntary to achieve benefits)</i> , – połączenia wrogie (przy przejęciach przez konkurencję, wbrew woli przejmowanych)/ <i>enemy connections (when taking over against the will of the taken)</i>
Stopień agresywności/ <i>Degree of aggressiveness</i>	– fuzje obronne – w celu ochrony przed agrsorem lub w celu utrzymania pozycji rynkowej/ <i>defensive mergers – in order to protect against agrsor or to maintain market position</i> , – fuzje agresywne – w celu realizacji strategii zewnętrznego rozwoju/ <i>aggressive mergers – in order to implement the external development strategy</i>
Cel połączenia i miejsce partnerów w łańcuchu wartości/ <i>The purpose of the merger and place of partners in the value chain</i>	– fuzje horyzontalne – przedsiębiorstwa działające na tych samych rynkach/ <i>horizontal mergers – enterprises operating in the same markets</i> , – fuzje wertykalne – przedsiębiorstwa pracujące nad tym samym produktem, lecz na różnych etapach jego powstawania/ <i>vertical mergers – enterprises working on the same product, but at various stages of its creation</i> , – fuzje koncentryczne – przedsiębiorstwa prowadzące działalność w obszarach powiązanych ze sobą geograficznie, technicznie czy rynkowo/ <i>mergers concentric – enterprises operating in geographically, technically or market-related areas</i> , – fuzje konglomeratowe – przedsiębiorstwa działające w innych sektorach rynku/ <i>enterprises operating in other sectors of the market</i>
Formuła formalno-prawna/ <i>Formal and legal formula</i>	– scalenie poprzez założenie nowego podmiotu/ <i>merging by creating a new entity</i> , – scalenie poprzez wchłonięcie przez jeden podmiot drugiego/ <i>merging by absorbing a second enterprise by one entity</i>
Formuła organizacyjno-prawna/ <i>Organizational and legal formula</i>	– aliance formalne/ <i>formal alliances</i> , – aliance nieformalne/ <i>informal alliances</i>
Charakter zamiaru rozwojowego/ <i>The nature of development intent</i>	– fuzje strategiczne/ <i>strategic mergers</i> , – fuzje okazyjne/ <i>occasional mergers</i>
Obszar działania/ <i>Area of activity</i>	– fuzje krajowe/ <i>national mergers</i> , fuzje zagraniczne/ <i>foreign mergers</i>
Źródło finansowania/ <i>Source of financing</i>	– fuzje finansowane ze środków własnych/ <i>mergers financed from own resources</i> , – fuzje finansowane ze środków obcych/ <i>mergers financed from external funds</i>
Charakter inwestora/ <i>Investor's nature</i>	– fuzje wewnętrzne/ <i>internal mergers</i> , – fuzje zewnętrzne/ <i>external mergers</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Łącka 2008, s. 39, Kaczyński 2013, s. 97]

Source: own study based on [Łącka 2008, p. 39, Kaczyński 2013, p. 97]

w stosunku do tych podmiotów, a także do detalistów, których udział w sprzedaży jest nadal duży. Według ostatniego badania GfK, specjalistyczne sklepy mięsno-wędliniarskie i sklepy tradycyjne odpowiadały za sprzedaż 53% mięsa oraz 47% wędlin [Rawa 2017b].

Istotną przyczyną konsolidacji w branży mięsnej jest także okresowy wzrost cen surowca, kursów walut oraz import żywych zwierząt, mięsa i wyrobów mięsnych z innych krajów. Osiągany w wyniku fuzji i przejęć efekt synergii w obszarze *know-how*, posiadanej oferty, efektywności operacyjnej i wizerunku pozwala ograniczyć ujemne skutki tych zjawisk.

Dużym utrudnieniem w branży mięsnej stały się także choroby zwierząt, takie jak ptasia grypa w stadach drobiu, choroba szalonych krów (BSE) u bydła i afrykański pomór świń (ASF) w stadach trzody chlewnej. Związana z tym restrykcyjna polityka władz weterynaryjnych powoduje, że wiele zakładów jest obecnie zagrożonych upadłością. Jediną możliwością poprawy rentowności przedsiębiorstw jest w tej sytuacji obniżka kosztów produkcji, poprzez lepszą jej organizację,

specjalizację i wyższą „robotyzację”. Jest to możliwe dzięki konsolidacji, ale na tego typu procesy potrzebne są środki finansowe. W celu ich pozyskania przedsiębiorstwa stosują różne rozwiązania. Jednym z rozwiązań jest podwyższenie kapitału oraz emisja akcji w celu zakupu innych spółek.

Procesy konsolidacji w branży mięsnej sprawiły, że w strukturach właścicielskich największych polskich przedsiębiorstw z branży mięsnej pojawiło się wiele zagranicznych podmiotów o globalnym potencjale. Podmioty te inwestują w polskie przedsiębiorstwa ze względu na relatywnie niskie koszty produkcji, wysoką jakość mięsa i pewne rynki zbytu. Zestawienie wybranych transakcji fuzji i przejęć w branży mięsnej w Polsce w latach 2015-2017 przedstawiono w tabeli 2.

W 2017 roku chiński koncern WH Group przejął wszystkie znajdujące się w Polsce zakłady należące do Pini Group. W czerwcu potwierdzono wykup spółek Pini Polska, Royal Chicken

Tabela 2. Zestawienie wybranych transakcji fuzji i przejęć w branży mięsnej w Polsce w latach 2015-2017  
Table 2. Summary of selected merger and acquisition transactions in the meat industry in Poland in 2015-2017

Przedsiębiorstwo przejmujące/ <i>The acquiring enterprise</i>	Kraj przejmujący/ <i>Country of the acquiring</i>	Cel przejęcia/ <i>Purpose of the acquisition</i>	Data/ <i>Date</i>	Pakiet udziałów/ <i>Share package [%]</i>
Sokołów S.A. (Danish Crown AS)	PL	Grupa Mięsna Gzella	30.05.2018	100
Goparto S.A. (Cedrob S.A.)	PL	Zakłady mięsne Silesia S.A.	25.09.2017	100
WH Group Ltd	HK	Pini Polonia Sp. z o.o.	11.08.2017	100
Animex Foods Sp. z o.o. Sp. K. (Smithfield Foods)	PL	Pini Group – Meat Processing Facilities	01.06.2017	100
Goparto S.A. (Cedrob S.A.)	PL	JAMA Sp. z o.o.	27.04.2017	100
Omega Holding Sp. z o.o. (Bruno Tassi Group)	PL	Madej Wróbel Sp. z o.o.	27.04.2017	100
Cedrob S.A.	PL	Goparto S.A.	20.01.2017	16,98
Goparto S.A. (Cedrob S.A.)	PL	BEKPOL Sp. z o.o.	03.01.2017	100
Goparto S.A. (Cedrob S.A.)	PL	Meat Pack Sp. z o.o.	03.01.2017	100
Charoen Pokphand Foods PCL	TH	SuperDrob Zakłady Drobiarsko – Mięsne S.A.	30.12.2016	33,00
Plukon Food Group BV (Gilde Buy Out Partners BV)	NL	L&B Wyrębski Sp. z o.o.	07.12.2016	-
Zakłady Mięsne Poklimer S.A. (Bruno Tassi Group)	PL	Unimięs Sp. z o.o.	08.06.2016	100
ABP Poland Sp. z o.o. (ABP Food Group)	PL	Skłodowscy Tykocin Sp. z o.o.	08.03.2016	100
Mróz Trademark Sp. z o.o. SKA (Mróz S.A.)	PL	Zakłady Mięsne Lagrom Sp. z o.o.	08.01.2016	100
Mróz S.A.	PL	Lagrom Dystrybucja Sp. z o.o.	08.01.2016	100
Highlandr International (Highlander Partners LP)	LU	QFG Sp. z o.o.	07.01.2016	60,00
Farmio S.A.	PL	Reydrop Sp. J.	15.11.2015	90,00
Cedrob S.A.	PL	Polski Koncern Mięsny Duda S.A.	10.07.2015	33,01
Janusz Zakrzewski	PL	Polish Farm Meat Zakłady Mięsne Stanisławów Sp. z o.o.	05.06.2015	-
Zakłady Mięsne Polonus Sp. z o.o. Sp. K. (Bruno Tassi Group)	PL	Peklimar Sp. z o.o.	04.05.2015	100
Drosed S.A. (Societe LDC)	PL	Drop S.A.	04.03.2015	97,80

Źródło/Source: [Multański 2018]

oraz Hamburger Pini, a w sierpniu ogłoszono zakup 66,5% udziałów w spółce Pini Polonia, do której należy nowoczesna ubojnia w Kutnie. Zakłady Pini uzupełnią strukturę produkcyjną, którą WH Group ma w Polsce, pośrednio przez przejęcie kontroli w 2013 roku nad firmą Smithfield Foods. To amerykańskie przedsiębiorstwo kontrolowało działalność takich spółek jak: Animex Foods, Agri Plus i Agri Plus Pasze. Łącznie, koncern WH Group zatrudnia w Polsce 9 tys. pracowników i współpracuje z 2,3 tys. hodowców trzody chlewnej.

Grupa Danish Crown z Danii, która jest właścicielem przedsiębiorstwa Sokołów S.A. w maju 2018 roku, za pomocą tego podmiotu stała się właścicielem 100% udziałów Grupy Mięsnej Gzella, w której skład wchodzi trzy spółki: spółki Gzella Osie, Gzella Net oraz Gzella Logistic. W ten sposób Grupa Danish Crown przejęła kontrolę nad jednym z najnowocześniejszych zakładów przetwórstwa mięsnego w Europie o potencjale produkcyjnym ponad 6 tys. t mięsa miesięcznie, a także zapleczem logistycznym i największą w kraju siecią wyspecjalizowanych Delikatesów Mięsnych.

W grudniu 2016 roku koncern Plukon Food Group przejął kontrolę nad L&B Wyrębski Sp. z o.o. z siedzibą w Gruszczycach, zajmującą się ubojem oraz produkcją i sprzedażą mięsa drobiowego. Grupa Plukon jest holendersko-belgijsko-niemiecką korporacją z branży mięsnej, jednym z największych producentów i przetwórców mięsa drobiowego w północnej i środkowej Europie.

Istotnym graczem na rynku drobiu jest także francuska Grupa LDC, która prowadzi aktywną politykę przejęć średnich przedsiębiorstw. W Polsce poprzez swoją spółkę zależną – Drosed S.A., która jest jednym z największych producentów drobiu oraz wyrobów drobiowych w kraju, przejęła w 2015 roku przedsiębiorstwo Drop S.A., również jedno z największych i najnowocześniejszych przedsiębiorstw branży drobiarskiej w Polsce.

W 2016 roku przedsiębiorstwo Charoen Pokphand Foods z Tajlandii, jeden z czołowych producentów, przetwórców i eksporterów mięsa w południowo-wschodniej Azji oraz jeden ze światowych liderów w produkcji paszy dla zwierząt wykupił pakiet 33% akcji spółki SuperDrob. Przejęta spółka jest dużym i nowoczesnym przedsiębiorstwem branży drobiarsko-mięsnej, dostarczającym produkty do największych sieci handlowych w Polsce i Europie.

Odpowiedzią na wejścia zagranicznych firm na polski rynek była konsolidacja krajowych przedsiębiorstw. Dobrym przykładem takich procesów jest Grupa Bruno Tassi, skupiająca m.in. trzy znaczące polskie przedsiębiorstwa z branży mięsnej: Madej Wróbel, Peklimar oraz Unimięs. Innym przykładem wewnątrzrynkowej konsolidacji jest Grupa Cedrob, która jest właścicielem przedsiębiorstwa Gobarto oraz Zakładów Mięsnych Silesia.

Małe i średnie przedsiębiorstwa obawiają się jednak pogłębionej i niekontrolowanej konsolidacji w branży mięsnej, a zwłaszcza dużego udziału kapitału zagranicznego, ponieważ ich pozycja negocjacyjna ulega dalszemu osłabieniu. Ponadto, rozwój fuzji i przejęć może przyczynić się do ograniczenia sprzedaży tradycyjnych i specyficznych dla polskiego rynku wędlin.

### **Podsumowanie i wnioski**

Struktura podmiotów na rynku mięsnym w Polsce jest bardzo rozdrobniona i dotyczy to zarówno producentów żywca wieprzowego, jak i przedsiębiorstw mięsnych. Spośród około 1250 przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem mięsa 40% stanowią małe firmy zatrudniające mniej niż 9 pracowników. Wynika to prawdopodobnie z późnego wprowadzenia gospodarki rynkowej w Polsce oraz przywiązania do własności wśród właścicieli przedsiębiorstw. Mała skala produkcji ogranicza konkurencyjność podmiotów w kraju i na rynkach zagranicznych.

Konsolidacja jest naturalnym procesem w gospodarce wolnorynkowej i dotyczy także branży mięsnej w Polsce. Wynika ona głównie z potrzeby zwiększenia pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz możliwości osiągnięcia wyższego zysku z połączonych podmiotów. W praktyce gospodarczej przyjmuje różne formy i rodzaje w zależności od warunków rynkowych oraz sytuacji łączących się przedsiębiorstw.

W branży mięsnej w Polsce zwiększa się udział dużych podmiotów zagranicznych o globalnej skali działalności. Kapitał zagraniczny przyciągają relatywnie niskie koszty produkcji, wysoka



jakość mięsa i pewne rynki zbytu. Jednocześnie zwiększa się konsolidacja polskich przedsiębiorstw, które chcą konkurować na europejskim i światowym rynku. Małe i średnie przedsiębiorstwa obawiają się jednak procesów konsolidacji, ponieważ ich pozycja negocjacyjna ulega osłabieniu.

W przyszłości procesy konsolidacji w branży mięsnej w większym zakresie powinny dotyczyć łańcuchów dostaw. Taką politykę przyjął m.in. koncern WH Group. W skali globalnej miarą efektywności rynkowej, w tym konkurencyjności, będzie bowiem funkcjonowanie całego łańcucha dostaw, a nie jego poszczególnych elementów bądź wyłącznie jakości lub ceny, chociaż są to parametry bardzo istotne.

### Literatura/Bibliography

- Frąckowiak Waldemar (ed.). 2009. *Fuzje i przejęcia* (Mergers and acquisitions). Warszawa: PWN.
- GUS. 2018. *Mały rocznik statystyczny Polski* (Concise statistical yearbook of Poland). Warszawa: GUS.
- Kaczyński Stanisław. 2013. Konsolidacja, kooperacja czy konkurowanie – sposobem na budowanie przewagi konkurencyjnej i przetrwanie przedsiębiorstwa (The consolidation, cooperation and competition – according to the method of building competitive advantage and survival of the company). *Zarządzanie i Finanse* 11 (1): 95-111.
- Łącka Irena. 2008. Sukces konsolidacji w polskim sektorze mięsnym na przykładzie PKM DUDA (The success of consolidation in the Polish meat sector on the example of PKM DUDA). *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia* 7 (2): 37-54.
- Multański Jakub. 2018. *Konsolidacja i problemy w branży mięsnej. Analizy i raporty* (Consolidation and problems in the meat industry. Analyzes and reports), <https://cmt-advisory.pl/pl/konsolidacja-i-problemy-w-branzy-miesnej-analiza>, access: 01.08.2018.
- NBP. 2003-2018. Portal Edukacji Ekonomicznej. *Konsolidacja* (Portal of Economic Education: *Consolidation*), <https://www.nbportal.pl/sloownik/pozycje-sloownika/konsolidacja>, access: 31.07.2018.
- Rawa Łukasz. 2017a. *Nadchodzą duże zmiany w branży mięsnej – wywiad z dyrektorem BZ WBK, (Big changes are coming in the meat industry – an interview with the director of BZ WBK)*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/nadchodza-duze-zmiany-w-branzy-miesnej-wywiad-z-dy,39874> (02.08.2018).
- Rawa Łukasz. 2017b. Branża mięsna się łączy. Co to oznacza dla handlu? (Meat industry connects. What does this mean for trade?). *Wiadomości Handlowe* 9.10.2017, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/branza-miesna-sie-laczy-co-to-oznacza-dla-handlu,42462>, access: 29.07.2018.
- Strategor. 1997. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość* (Company management. Strategies, structures, decisions, identity). Warszawa: PWE.
- Suszyński Cezary. 2003. *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw* (Restructuring, consolidation, globalization of enterprises). Warszawa: PWE.

### Summary

*The aim of the research was to identify the most important mergers and acquisitions in the meat industry in Poland in 2015-2017 and their causes and effects. Data on transactions in the meat market in the country were obtained from Thomson Reuters database. A valuable source of information was also the subject literature and press interviews with experts in the meat industry. The analysis showed that the structure of entities on the meat market in Poland is very fragmented, which limits their competitiveness. In connection with this, the number of mergers and acquisitions increases, the aim of which is to increase the position of enterprises on the market and to achieve higher profit from combined entities. As a result of such actions on the meat market in Poland, the share of large foreign entities with a global scale of activity increases. Small and medium-sized enterprises, however, are afraid of consolidation processes because their negotiating position is weakening.*

Adres do korespondencji  
dr hab. inż. Elżbieta Jadwiga Szymańska, prof. SGGW  
orcid.org/: 0000-0001-7686-1243  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego  
Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Logistyki  
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
tel. (22) 593 42 27  
e-mail: elzbieta\_szymanska@sggw.pl