

شرکت سهامی بن اندجری^۱

هنری مورگان در حالی که با هواپیما از فراز تپه‌های پوشیده از برف اراضی دامپروری ورمونت عبور می‌کرد، در ذهن خود حوادث چند ماه اخیر را مرور می‌کرد. اواخر ژانویه سال ۲۰۰۰ بود و مورگان، رئیس بازنشسته‌ی دانشگاه کسب و کار بوستون، در حال سفر به برلینگتون بود. او طی ۱۳ سال گذشته به عنوان عضو هیات مدیره‌ی شرکت بن اندجری، شاهد رشد شرکت در دو حوزه‌ی مالی و اجتماعی بود. در آن زمان شرکت نه تنها رهبر بازار بستنی‌های ممتاز بود، بلکه هدایت تعدادی از بنیادهای اجتماعی را نیز از مزارع دامپروری ورمونت گرفته تا جنگل‌های استوایی شمال آمریکا برعهده داشت.

افزایش فشار رقابت و افت عملکرد مالی شرکت باعث شده بود برای تصاحب شرکت بن اندجری پیشنهادهایی مطرح شود؛ آن هم برای شرکتی که در حفظ استقلال خود بسیار مصمم بود. در آن روز جلسه‌ی هیات مدیره برای بررسی پیشنهادهای تصاحب شرکت تشکیل شده بود. مورگان انتظار داشت بحث داغی میان اعضا آغاز شود. مؤسسان شرکت یعنی آقایان بن کوهن و جری گرینفیلد می‌دانستند حفظ گرایش‌های اجتماعی شرکت مستلزم تأمین استقلال شرکت است. در نقطه‌ی مقابل، پری اوداک، مدیر عامل شرکت، قرار داشت که بهترین کار جهت حفظ منافع سهامداران عمده یعنی بن و جری را در فروش شرکت به بالاترین قیمت پیشنهادی خریداران می‌دانست.

فعالیت شرکت بن اندجری

شرکت بن اندجری، توزیع‌کننده‌ی پیشگام در زمینه‌ی بستنی ممتاز، ماست و ژله‌ی خوراکی، در سال ۱۹۷۸ در محل

^۱ این افته را پرفسور مایکل جی شیل (Michael J. Schill) با دستیاری دانیل پرک (Daniel Burke) و عده‌ای دیگر از همکاران خود تهیه کرده است. افته متنی برای بحث در کلاس است و شرح موفقیت یا عدم موفقیت کسی یا سازمانی نیست. موضوع افته خلق ارزش و حاکمیت در شرکت‌ها ذکر شده است. متن انگلیسی را در مآخذ زیر می‌یابید. متن ترجمه‌ی فارسی در فروردین ماه ۱۳۹۵ تهیه و در خردادماه ۱۳۹۷ با ویرایش شده است.

Michael J. Schill, Daniel Burke & Others, University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VA, 2001.

. Henry Morgan^۱
. Vermont^۲
. Burlington^۳
. Ben Cohen^۴
. Jerry Greenfield^۵
. Perry Odak^۶

پمپ بنزینی قدیمی در ناحیه‌ی ورمونت در برلینگتون تأسیس شد. کوهن و گرینفیلد پایه‌گذاران شرکت بودند. با فعالیت‌های پیگیر کوهن و گرینفیلد، شرکت بن‌اندجری تا سال ۲۰۰۰ به بزرگترین زنجیره‌ی تولیدکننده‌ی بستنی‌های ممتاز با بیش از ۱۷۰ شعبه (در سراسر ایالات متحده و خارج از آن) بدل شده بود. بستنی‌های بن‌اندجری در قفسه‌های بیش‌تر سوپرمارکت‌ها یافت می‌شد. در آن زمان فروش سالانه‌ی شرکت بیش از ۲۳۷ میلیون دلار و ارزش سهام شرکت ۱۶۰ میلیون دلار بود (شکل ۱ و ۲). شرکت به‌دلیل طعم خوشمزه‌ی بستنی‌های خود که نام‌های عجیب‌وغریبی هم‌چون چابی‌هابی^۸ (شوهر چاق‌وچله)، چانکی‌مانکی^۹ و بووینیتی دیوینیتی^{۱۰} داشت، معروف شده بود. شکل ۳ فهرستی از طعم‌های مختلف بستنی‌های شرکت را نشان می‌دهد که در شعبه‌های بستنی‌فروشی شرکت به فروش می‌رسد.

فعالیت‌های اجتماعی شرکت بن‌اندجری

بن‌اندجری به‌دلیل تأکید بر برخی آرمان‌های اجتماعی و پایبندی به اهداف سازمان‌های مردم‌نهاد نیز معروف شده بود. اگرچه در سال‌های اولیه‌ی پس از تأسیس، تأکید شرکت بر تعقیب اهداف اجتماعی ویژگی منحصربه‌فردی می‌نمود، اما حالا دیگر به‌عنوان یکی از گرایش‌های عمده‌ی شرکت مورد قبول ذینفعان آن قرار گرفته بود. شرکت‌هایی چون پاتاگونیا^{۱۱} (پوشاک)، اوودوالا^{۱۲} (آب میوه)، بادی‌شاپ^{۱۳} (محصولات بهداشتی) و تامز آو مین^{۱۴} (محصولات سلامت) آرمان مشترکی را تحت عنوان "سرمایه‌داری ملاحظه‌گر"^{۱۵} دنبال می‌کردند.

اهداف اجتماعی بن‌اندجری بسیاری دیگر از جنبه‌های کسب‌وکار شرکت را نیز تحت تأثیر قرار داده بود. به‌عنوان مثال یکی از رسوم شرکت، اهدای کمک‌های مالی سخاوتمندانه از محل منابع شرکت بود. از سال ۱۹۸۵ به بعد،

^۸ . Chubby Hubby

^۹ . Chunky Monkey

^۱ . Bovinity Divinity

^۱ . Patagonia

^۱ . Odwalla

^۱ . Body Shop

^۱ . Tom's of Maine

^۱ . Caring Capitalism

0

1

2

3

4

5

بن اندجری همه ساله معادل ۷/۵ درصد از سود قبل از مالیات شرکت را به بنیادهای اجتماعی و سازمان‌های مردم‌نهاد اختصاص داده بودند. شرکت از جنبش‌هایی نظیر صلح سبز جهانی و بنیاد جان‌بازان امریکایی جنگ ویتنام از طریق جمع‌آوری امضا، تهیه طومار و هم‌چنین داوطلب‌یابی از میان کارکنان خود و نیز عموم مردم حمایت می‌کرد. شرکت طرح تکریم مشتریان خود را با فروش مجانی بستنی‌ها در تمامی مغازه‌های بستنی فروشی خود در یکی از روزهای سال به اجرا می‌گذاشت. در طول آن روز از مشتریان با بستنی‌های قیفی رایگان پذیرایی می‌شد.

هرچند میزان کمک‌های بن اندجری به بنیادها و سازمان‌های مردم‌نهاد واقعاً استثنایی بود، اما آن‌چه شرکت را منحصر به فرد می‌کرد، پایبندی سیاست‌های بازاریابی، عملیات و تأمین مالی بن اندجری به اهداف آن سازمان‌ها بود. کوهن و گرینفیلد تأکید می‌کردند اهداف آنان در حمایت از بنیادها اساساً با انگیزه‌های منفعت‌طلبانه‌ی اغلب شرکت‌ها تفاوت دارد:

در بهترین حالت، بازاریابی مبتنی بر اهداف اجتماعی از این بابت مفید است که وجوه آن برای تأمین مالی برنامه‌های اجتماعی و افزایش آگاهی‌های عمومی نسبت به نارسایی‌های اجتماعی مؤثر است. در بدترین حالت، بازاریابی مبتنی بر اهداف اجتماعی عملی متظاهرانه است که سعی دارد با فعالیت‌های بشردوستانه مشتریان را متقاعد کند که سازمان به وظایف اجتماعی خود پایبند است تا بدین ترتیب تصویر مثبتی از سازمان در اذهان عمومی نقش بندد. ... آن شرکت‌ها تصور می‌کنند چنان‌چه با دستاویز اهداف اجتماعی ظاهر سازی کنند، و تصویر خوشایندی از خود ارائه دهند، محصولاتشان بیش‌تر به فروش می‌رسد. اما آیا بهتر نیست آن شرکت‌ها به جای ظاهر سازی واقعاً به مشتریان و سازمان‌های مردم‌نهاد تحت حمایت خود توجه کنند؟

تصمیمات مالی شرکت نیز با اهداف سازمان‌های مردم‌نهاد تحت حمایت شرکت هم‌خوانی دارد. در سال ۱۹۹۴ بن و جری برای اولین بار سهام خود را به عموم عرضه کردند. به جای این که سهام شرکت مطابق معمول در دسترس

تمامی اشخاص باشد، آنان تنها به ساکنان ورمونت امکان خرید ۷۵ هزار سهم شرکت را به قیمت هر سهم ۱۰/۵ دلار دادند. کوهن امیدوار بود با محدود کردن عرضه‌ی سهام به ساکنان ورمونت، به کسانی فرصت سهیم شدن در سودهای ناشی از موفقیت‌های شرکت را بدهد که قبل از دیگران از شرکت حمایت کرده بودند. در مراحل بعدی برای افزایش نقدشوندگی سهام و گردآوری سرمایه‌ی بیشتر، عرضه‌ی عمومی سهام شرکت انجام شد و نام شرکت در فهرست شرکت‌های پذیرفته شده در نزدک ثبت شد. با وجود این که بن اندجری به شرکتی سهامی عام بدل شده بود، کوهن و گرینفیلد همیشه به شیوه‌های معمول با سهامداران شرکت رفتار نمی کردند. چیکو لاگر مدیرعامل وقت شرکت از پیش نویس مصاحبه‌ی آقای بن کوهن که قبل از انتشار در وال استریت دریافت کرده بود، خبر داد:

مصاحبه گر: آیا شما بر این اعتقادید که طی پنج سال آینده، درآمد شرکت سالانه ۱۵ درصد رشد خواهد

کرد؟

کوهن: هیچ نظری ندارم.

مصاحبه گر: بسیار خوب. در مورد مخارج سرمایه‌ای خود طی پنج سال آینده چه نظری دارید؟

کوهن: همانند پاسخ اول، در این مورد هم هیچ نظری ندارم.

مصاحبه گر: می فهمم. به طور کلی در مورد نوسانات قیمت سهام شرکت خود و نیز سهام شرکت‌های رقیب

خود در بازار چه نظری دارید؟

کوهن: فکر می کنم بازار سهام بدون توجه به این که شرکت‌ها چه می کنند، بالا و پایین می رود. هرگز

انتظار نداشته ام که بازار طوری دیگر رفتار کند. پیش بینی می کنم بازار باز هم منحصرأ بر اساس شایعات و

دستکاری‌ها تلاطم داشته باشد.

مصاحبه گر: تفریح شما چیست؟

کوهن: تفریح. اجازه بدهید فکر کنم. بیشتر خوردن. پینگ پنگ.

مصاحبه گر: بله؟

کوهن: پینگ پنگ.

راه حل های مربوط به مشکلات عملیاتی شرکت نیز بر اساس علاقه ی بن و جری به حفظ رفاه سازمان های تحت حمایت شرکت، به هیأت مدیره دیکته می شد. طرح جلوگیری از اتلاف آب، مثال خوبی است:

در سال ۱۹۸۵، وقتی به محل جدید کارخانه در واتربری منتقل شدیم، مجبور بودیم میزان اتلاف آب را در شرکت جهت رعایت الزامات شهرداری محدود کنیم. با افزایش نجومی فروش شرکت، میزان اتلاف مایعات نیز که غالباً آب حاوی شیر بود، افزایش یافت. ما با یک پرورش دهنده ی خوگ (آقای ارل ۱۸ قرارداد بستیم که از آب حاوی شیر برای تغذیه ی خوگ های خود استفاده کند. چون خوگ های آقای ارل به تنهایی برای مصرف مایعات اضافی شرکت کافی نبود، به او ده هزار دلار وام دادیم تا دو یست خوگ دیگر بخرد. این یک طرح برنده-برنده برای حل مشکل اتلاف مایعات شرکت بود. ما خوشحال بودیم، و نهادهای اجتماعی نیز همین طور.

گرایش های اجتماعی شرکت بن اندجری با اهداف تولیدی و اقتصادی اش در تعادل بودند. رسالت شرکت هر سه هدف را شامل می شد. رسالت شرکت هم چنین بر جستجوی راه های جدید و خلاقانه برای دستیابی به هر یک از اهداف بدون آسیب رساندن به تحقق اهداف دیگر تأکید داشت:

محصول: تولید، توزیع و فروش بستنی و دیگر محصولات مرتبط به صورت کاملاً طبیعی و با بالاترین کیفیت و ابداع طعم های خلاقانه از فرآورده های لبنی ورمونت.

اقتصادی: اداره ی عملیات شرکت با حفظ سلامت مالی در جهت رشد سودآور، افزایش ارزش سهامداران،

و ایجاد فرصت‌های شغلی و اهدای جوایز مالی به کارکنان.

اجتماعی: اداره‌ی عملیات شرکت به شیوه‌ای که شرکت فعالانه و با ابداع راه‌های نوآورانه برای بهبود کیفیت

زندگی (محلی، ملی و بین‌المللی)، نقش محوری خود را در جهت نیل به اهداف اجتماعی ایفا کند.

مدیریت بزودی متوجه شده بود که سه هدف یاد شده همیشه با هم سازگار نیستند. کوهن و گرینفیلد در این زمینه

مثالی ساده ارائه کردند:

روزی ما در مورد ناتوانی خود در ایجاد سود با پدر بن که حسابدار بود، صحبت کردیم. او گفت: از آن جا

که شما در نظر دارید محصولی با کیفیت بالا ارائه کنید، چرا قیمت‌ها را افزایش نمی‌دهید؟ در آن زمان

قیمت هر بستنی قیفی را پنجاه و دو سنت تعیین کرده بودیم. در خروج از دهه‌ی ۶۰، هدف ما برای ورود

به این کسب‌وکار ارائه‌ی "بستنی برای مردم" بود. قرار بود بستنی‌ها با کیفیت عالی برای همه‌ی مردم تهیه

شود، و نه تنها برای تعدادی پولدار. ... در نهایت به این نتیجه رسیدیم که یا باید قیمت‌ها را افزایش دهیم و

یا کاسبی را کنار بگذاریم. اما اگر تعطیل می‌شدیم چه بر سر "بستنی مردم" می‌آمد؟ آن موقع مردم باید

بستنی خود را از طریق دیگران تأمین می‌کردند. بنابراین، ما قیمت‌ها را افزایش دادیم و کسب‌وکار خود را

ادامه دادیم.

در موردی دیگر، مدیریت از سود کوتاه‌مدت گذشت تا دستاورد اجتماعی داشته باشد. گرینفیلد به مثالی از کار با

یکی از فروشندگان مواد اولیه به شرکت اشاره می‌کند:

بن روزی وارد جلسه‌ی شبکه‌ی کسب‌وکارهای نوآورانه شد و با برنی گلسمن هم‌ایدار کرد. او راهبی

یهودی- بودایی بود که قبلاً به عنوان فیزیکی‌دان هسته‌ای کار می‌کرد. برنی در بخش فقیرنشین محله‌ی

یونکرز (نویورک) نانوائی‌ای به نام گریستون داشت. نانوائی در مالکیت یک مؤسسه‌ی مذهبی

1 . Bernie Glassman

9

2 . Yonkers

0

2 . Greyston

1

غیرانتفاعی بود. هدف آن مؤسسه آموزش و استخدام اشخاص محروم از حقوق شهروندی، و نیز تأمین مالی خانه‌های ارزان‌قیمت برای آنان بود. آقای بن گفت "ما دنبال کسی هستیم که بتونه برامون از این نان‌های نازک، ترد، شیرین و برشته درست کنه. اگه شما می‌تونید این کار رو انجام بدید، ما برای شما کار داریم. شما برای ما از این نان‌ها درست کنید، این معامله برای هر دوی ما عالی است." ... اولین سفارشی که به گریستون دادیم، بالغ بر دو تن می‌شد. برای ما، سفارش ناچیزی بود، و برای گریستون، سفارشی بسیار بزرگ. این سفارش بزرگ درد سر بزرگی برای گریستون ایجاد کرد. نان‌ها با سرعت از خط تولید بیرون می‌آمدند و آن‌ها مجبور بودند نان‌ها را داغ داغ بسته‌بندی کنند. سپس نان‌ها باید منجمد می‌شدند. یخچال با حجم بالای نانی که داشت، نمی‌توانست نان‌ها را زود سرد کند، و روزها طول می‌کشید تا نان‌ها خنک شوند. پس از این که نان‌ها سرد شدند، عملاً به توده‌های ۲۰ کیلویی بدل شده بودند. و این همان چیزی بود که گریستون برای ما فرستاد. ما با برنی صحبت کردیم و به او گفتیم که نان‌ها به هم چسبیده‌اند و به کار ما نمی‌آیند و نان‌ها را برایتان پس می‌فرستیم. برنی گفت که باید فردا هزینه‌های تولید را پرداخت کند و از پس هزینه‌ها بر نمی‌آید. و به ما گفت "شما نمی‌توانید نان‌ها را از هم جدا کنید؟" به برنی گفتیم این نان‌ها واقعاً به درد ما نمی‌خورد. ولی پس از آن، رفت و آمد ما به گریستون برای حل مسأله‌ی نان‌ها در نهایت به ابداع طعمی جدید منتهی شد. نان شکلاتی شیرین برشته. حالا ما می‌توانستیم از توده‌های ۲۰ کیلویی گریستون استفاده کنیم.

کنترل دارایی‌ها

پیگیری سیاست‌های غیرانتفاعی مستلزم اعمال کنترل‌های سفت و سخت در کنترل شرکت بود. در بن اندجری، کنترل شرکت از طریق سه اهرم کنترلی صورت می‌گرفت: موادی از اساسنامه‌ی شرکت، حقوق متفاوت سهام صاحب رأی و نیز مقررات حمایتی ایالت ورمونت.

محدودیت‌های اساسنامه‌ی شرکت

در مجمع عمومی سال ۱۹۹۷، سهامداران بن اندجری موادی را در اساسنامه‌ی شرکت اصلاح کردند که به هیأت‌مدیره اختیار می‌داد برای همیشه مأموریت شرکت را دنبال کند. هم‌چنین مطابق این الحاقیه، هیأت‌مدیره‌ی شرکت چرخشی انتخاب می‌شد، به طوری که هیأت‌مدیره به سه گروه تقسیم‌بندی می‌شد و هر گروه از هیأت‌مدیره در هر سال و برای سه سال انتخاب می‌شدند. عضو هیأت‌مدیره را تنها با رأی دو سوم سهامداران می‌شد عزل کرد. هم‌چنین، جای خالی اعضا نیز تنها با رأی دو سوم هیأت‌مدیره و از میان کارکنان پر می‌شد. به علاوه، سهامداران تعداد آرای موردنیاز برای تغییر، اصلاح، لغو یا تعدیل هر کدام از تمهیدات ناسازگار با آن الحاقیه‌ها را به حداقل دو سوم آرا افزایش دادند. شکل ۴ به طور خلاصه ترکیب جاری هیأت‌مدیره را نشان می‌دهد.

حقوق متفاوت رأی‌دهی

شرکت بن اندجری سه طبقه سهام داشت: سهام عادی A، سهامی عادی B و سهام ممتاز. صاحبان سهام عادی A به ازای هر سهم، یک حق رأی داشتند. صاحبان سهام عادی B (که در اصل برای محرمان شرکت بود) به ازای هر سهم، ده حق رأی داشتند. سهام کلاس B عادی، قابل انتقال نبوده، ولی به صورت یک به یک به سهام عادی A قابل تبدیل بود، و پس از آن قابلیت انتقال می‌یافت. مالکان عمده‌ی شرکت یعنی بن کوهن، جری گرینفیلد و جفری فرمن با در اختیار داشتن تنها ۱۷ درصد از سهام عادی شرکت، عملاً ۴۷ درصد از قدرت رأی‌دهی را در اختیار داشتند. سهامدارانی که عضو هیأت‌مدیره نبودند، ۵۱ درصد قدرت رأی‌دهی را در اختیار داشتند (به شکل ۵ مراجعه کنید). سهام ممتاز منحصراً در اختیار بنیاد بن اندجری بود، و این سهام به بنیاد حق رأی مخصوصی می‌داد که براساس آن می‌توانست در مورد

ترکیب کسب و کارهای شرکت اعمال نفوذ کند. سهام ممتاز به علاوه اختیار محدود کردن حقوق رأی دهی صاحبان سهام عادی را در مورد معاملات خاص مانند ادغام‌ها و برگزاری مناقصات (حتی در صورتی که صاحبان سهام عادی موافق آن معاملات باشند) اعطا می‌کرد. بنابراین، سهام ممتاز عملاً در مواردی به دارندگان آن حق و تو می‌داد.

مقررات مجلس ورمونت

در آوریل ۱۹۹۸، مجلس ورمونت الحاقیه‌ای را به قانون شرکت‌های تجاری اضافه کرد. این قانون به مدیران هر شرکت واقع در ورمونت اختیار می‌داد منافع کارکنان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، اعتباردهندگان و مشتریان را به هنگام تعیین منافع ناشی از تصاحب دیگر شرکت‌ها و یا موضوع‌های دیگر، در تصمیم خود لحاظ کنند. هیأت‌مدیره هم‌چنین می‌توانست شرایط اقتصادی ایالتی را که شرکت در آن واقع است مورد بررسی قرار دهد و نیز این موضوع را در نظر بگیرد که آیا حداکثر منافع شرکت با برقراری استقلال شرکت تأمین می‌شود یا نه. این سازوکارهای دفاعی توانایی بن و جری را برای حفظ استقلال شرکت، و ماندگاری در ورمونت و تمرکز بر انجام مأموریت سه‌گانه‌ی شرکت تقویت می‌کرد که به اعتقاد مدیران بیشترین منافع را برای سهامداران، کارکنان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان و به‌طور کلی ایالت ورمونت به‌دنبال داشت.

پیشنهادها

مورگان پیشنهاد خریداران شرکت را مرور کرد. بحث در مورد ادغام‌های احتمالی از تابستان گذشته ادامه داشته است. در اوت سال ۱۹۹۹، شرکت پیلزبری (تولیدکننده‌ی بستنی ممتاز هاگن‌داس)^۲ و شرکت نستله (سازنده‌ی بستنی‌های

² . Pillsbury 3
² . Häagen-Dazs 4
² . Nestlé 5

منجمد نستله و مالک ۲۲ درصدی شرکت دربرزگرند^۲ مشارکت عملی^۷ خود را در زمینه‌ی تولید بستنی اعلام کردند. بر اساس توافق‌نامه‌های قبلی توزیع بستنی، شرکت‌های پیلزبری و دربرز بزرگ‌ترین توزیع‌کننده‌ی محصولات بن‌اندجری بودند. اما با ادغام پیلزبری با نستله، شرکت جدید عملاً بزرگ‌ترین توزیع‌کننده‌ی محصولات بن‌اندجری شده بود. در پی تشدید نگرانی‌ها از این که شبکه‌ی توزیع پیلزبری-نستله ممکن است دیگر به منفعت شرکت کار نکند، هیأت‌مدیره‌ی بن‌اندجری به آقای اوداک اختیار داد که مسأله‌ی مشارکت عملی و ادغام با یونیلیور^۸ و دربرز را پیگیری نماید. در دسامبر آن سال، مسأله‌ی مشارکت عملی منتفی شد، و بحث به پیشنهاد خرید سهام بن‌اندجری از جانب یونیلیور با قیمتی بین ۳۳ تا ۳۵ دلار به ازای هر سهم و پیشنهاد خرید دیگری از جانب دربرز با قیمت ۳۱ دلار به ازای هر سهم کشیده شد. همین دیروز یونیلیور قیمت خرید هر سهم را تا سطح ۳۶ دلار بالا برد و دو شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی مدوبروک لین کپیتال^۹ و چارتول اینوستمنت^{۱۰} جداگانه دو پیشنهاد دیگر به شرکت ارائه کردند. پیشنهادهای جدید اختلاف قابل توجهی با قیمت سهام شرکت قبل از پیشنهادهای خرید (۲۱ دلار) داشتند.^{۱۱} شکل ۶ معیارهای ارزش‌گذاری شرکت بن‌اندجری و رقبای منتخب آن را نشان می‌دهد.

2 . Dreyer's Grand	6
2 . joint venture	7
2 . Unilever	8
2 . Meadowbrook Lane Capital	9
3 . Chartwell Investments	0

^{۱۱} . اخیراً دو تصاحب مالکیت صورت گرفته بود. شرکت کرافت (Kraft) به قیمت ۲۷۰ میلیون دلار شرکت بالانس بار (Balance Bar) و شرکت کلاگ (Kellogg) به قیمت ۳۷۰ میلیون دلار شرکت ورتینگتون فودز (Worthington Foods) را تصاحب کرده بودند؛ هر دو شرکت غذاهای بهداشتی می‌فروختند. سهام این دو شرکت در این تصاحب‌های مالکیت به ترتیب با صرف قیمت ۷۶ و ۸۸ درصد معامله شد. میانگین صرف قیمت تصاحب‌های مالکیت رقابتی موفق در نمونه‌ی بزرگی از شرکت‌های آمریکایی حدود ۷۰ درصد بود.