

# Rozdział I. Ekonomiczne aspekty utworzenia wspólnego przedsiębiorstwa

## § 1. Wprowadzenie

Złożoność procesów gospodarczych i ciągle zaostrzanie się walki konkurencyjnej przedsiębiorstw wymuszają wzrost ich innowacyjności i konkurencyjności, a także uelastycznienie sposobu prowadzenia działalności gospodarczej. Procesom tym towarzyszą często zmiany struktury prawno-organizacyjnej przedsiębiorstw. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy są silne tendencje do koncentracji w formie fuzji, przejęcia kontroli, czy tworzenia wspólnych przedsiębiorstw. Są one coraz bardziej powszechne w dynamicznie rozwijającym się sektorze technologii informacyjnych, choć często powstają także w wielu tradycyjnych sektorach jak np. wydobywanie i dystrybucja gazu naturalnego, górnictwo, czy dystrybucja dóbr. Ułatwiają one penetrację rynku lokalnego i sprzyjają zagranicznym inwestycjom bezpośrednim, szczególnie w branżach, w których takie inwestycje są prawnie ograniczane i gdzie brak zaangażowania lokalnych partnerów (np. międzynarodowe aliansy linii lotniczych)<sup>1</sup>. Zakres działania i liczebność wspólnych przedsiębiorstw, a także ich znaczenie dla polityki konkurencji stale wzrasta<sup>2</sup>. Wzrasta też liczba i zasięg działania wspólnych przedsiębiorstw, szczególnie w sektorach, gdzie zaostrza

---

<sup>1</sup> Por. A. Fornalczyk, *Biznes a ochrona konkurencji*, Warszawa 2007, s. 141.

<sup>2</sup> Według Wyjaśnień w sprawie kryteriów i procedury zgłaszania koncentracji Prezesowi UOKiK (pkt 2.4) wspólne przedsiębiorstwo jest najczęściej wykorzystywaną formą koncentracji obok przejęcia kontroli. J. Lenart i T. Kaczyńska wyliczyły, że w 2015 r. na 206 decyzji w sprawie koncentracji 33 dotyczyło zamiaru utworzenia wspólnego przedsiębiorcy – zob. J. Lenart, T. Kaczyńska, *Kiedy utworzenie nowej spółki*, s. 36. Utworzenie wspólnego przedsiębiorcy stanowiło ok. 14% operacji koncentracyjnych. Jednak już w 2016 r. na 196 wydanych przez Prezesa UOKiK decyzji w sprawie koncentracji aż 49 dotyczyło utworzenia wspólnego przedsiębiorcy, co stanowi ok. 25%. Z opublikowanych w latach 2004–2016 decyzji Komisji Europejskiej wynika, że liczba zgłoszonych wspólnych przedsiębiorstw w stosunku do zgłoszonych innych form koncentracji wynosi ok. 30%.

się konkurencja lub też w sektorach innowacyjnych<sup>3</sup>. U podstaw takiego zjawiska leżą procesy globalizacji i integracji zachodzące w gospodarce światowej. Powodują one, że przedsiębiorstwa muszą podążać za coraz bardziej dynamicznym charakterem rynków. Rosnące tempo postępu technologicznego skraca cykle rynkowe do tego stopnia, że istnieje silna presja, aby przedsiębiorstwa działały szybko i globalnie, zanim konkurencja doprowadzi do poważnego spadku cen. W tym celu podejmują one współpracę w wielu obszarach działalności tworząc, m.in. wspólne przedsiębiorstwa.

Forma współdziałania gospodarczego nie pozostaje bez znaczenia, zarówno z punktu widzenia powodzenia przedsięwzięć gospodarczych, jak i z punktu widzenia ryzyka ograniczenia konkurencji. Celem rozdziału jest próba określenia obszarów ryzyka zakłócenia konkurencji, jakie wiąże się z utworzeniem wspólnego przedsiębiorstwa zarówno z prawnego, jak i z ekonomicznego punktu widzenia. Ryzyko to determinuje już sama struktura rynku, na którym prowadzi działalność wspólne przedsiębiorstwo i/lub jego założyciele. Tworzy ona bodźce skłaniające do wykorzystywania siły rynkowej lub do koordynacji zachowań rynkowych przez przedsiębiorstwa. Głównie w oligopolu przedsiębiorstwa korzystając z wysokiej przejrzystości rynku stosują różne strategie gry rynkowej zakłócając konkurencję. Organy antymonopolowe starają się przeciwdziałać podejmowaniu działań naruszających reguły konkurencji, do których wykorzystywana jest m.in. forma wspólnego przedsiębiorstwa. Najczęściej stosują one podejście strukturalne, którego celem jest podtrzymywanie konkurencyjnej struktury rynku poprzez kontrolę fuzji i zakaz praktyk ograniczających konkurencję. Kontrola strukturalna nie powinna ograniczać przedsiębiorstwom możliwości dostosowania rynkowego za pomocą przejęć, łączeń lub utworzenia wspólnego przedsiębiorstwa, lecz interweniować w sytuacji, gdy istnieje ryzyko zakłócenia konkurencji przez przedsiębiorstwa uczestniczące w operacji koncentracyjnej. Konieczne jest wówczas każdorazowe badanie zmiany struktury rynku, ponieważ w praktyce to struktura rynku generuje ryzyko ograniczenia konkurencji.

Z ekonomicznego punktu widzenia największe ryzyko zakłócenia konkurencji budzi oligopolistyczna struktura rynku. W tej strukturze rynek jest stosunkowo przejrzysty, co ułatwia koordynację zachowań rynkowych założycieli wspólnego przedsiębiorstwa. Sama koordynacja jest jednak badana z prawnego punktu widzenia, ponieważ stanowi formę naruszenia art. 2 ust. 3–5 roz-

---

<sup>3</sup> Na temat rozwoju procesów fuzji i przejęć w Polsce i na świecie zob. *W. Frąckowiak*, *Fuzje i przejęcia*, PWE 2009, s. 52–66.

porządzenia Nr 139/2004 lub art. 6, 9 bądź 18 OKiKU, co zostanie wyjaśnione w dalszej części publikacji. W tym miejscu należy podkreślić, że dla wychwycenia różnych obszarów ryzyka zakłócenia konkurencji przez wspólne przedsiębiorstwo kluczowe znaczenie ma struktura rynku. Struktura rynku wpływa bowiem na sposób zachowania się przedsiębiorstw i tworzy pewną przestrzeń dla podejmowania strategii ograniczających konkurencję.

## § 2. Wybór formy organizacyjnej: wspólne przedsiębiorstwo a fuzja

W praktyce wspólne przedsiębiorstwo jest często kojarzone z fuzją (*merger*)<sup>4</sup>, kwestią zasadniczą wydaje się być pytanie, dlaczego niektóre przedsiębiorstwa angażują się we wspólne przedsiębiorstwa, a nie w inne formy koncentracji. Odpowiedź na to pytanie można uzyskać poprzez analizę korzyści, jakie pozwala osiągnąć *joint venture*.

Wspólne przedsiębiorstwo posiada ogromny potencjał, który generuje realne efekty ekonomiczne. Inwestorzy wykorzystują formę *joint venture* w celu podejmowania wspólnych strategii marketingowych lub rozwijania wspólnych badań i tworzenia wszelkiego rodzaju aliansów<sup>5</sup>. Wspólne przedsiębiorstwo charakteryzuje ogromny zasięg wspólnej działalności – od wysoko zintegrowanej produkcji po luźno zintegrowaną sieć sprzedaży, czy zbiór reguł etycznych<sup>6</sup>.

Niektóre wspólne przedsiębiorstwa wpływają na ograniczanie konkurencji, a jednocześnie osiągają realne korzyści<sup>7</sup>. Chodzi tu o wspólne przedsiębiorstwa prowadzące działalność, której założyciele nie mogliby podejmować samodzielnie, a która nie pociąga za sobą ograniczeń w zakresie ich konkurencyjności, ale może wpływać na strukturę rynku właściwego. Dobrym przykładem są wspólne przedsiębiorstwa założone w celu osiągnięcia korzyści skali

---

<sup>4</sup> Pojęcie fuzja ograniczono tutaj do procesów połączenia aktywów i pasywów (*merger*), inkorporacji oraz przejęcia kontroli. Różnice między różnymi pojęciami i formami koncentracji wskazuje, m.in. T. Skoczny, *Zgody szczególne w prawie kontroli koncentracji*, Warszawa 2012, s. 13.

<sup>5</sup> P. Drucker, *On the New Business Realities*, AB 1999, vol. XLIV, Nr 4, s. 798; por. A. Maurer, *Die Gemeinschaftsunternehmen im Amerikanischen Antitrustrecht*, Ferdinand Enke Verlag Stuttgart 1969, s. 1–10.

<sup>6</sup> E. Correia, *Joint ventures: Issues In Enforcement Policy*, ALJ 1998, vol. 66, s. 731–771.

<sup>7</sup> ABA Section of Antitrust Law, *Joint ventures: Antitrust Analysis of Collaborations Among Competitors*, ABA Publishing 2014, s. 17–18.

poprzez wspólną produkcję. Tego typu wspólne przedsiębiorstwa nie powinny powodować poważnych zakłóceń konkurencji i raczej powinny być akceptowane przez organy antymonopolowe.

Wspólne przedsiębiorstwo może przyczynić się do obniżenia kosztów transakcyjnych i organizacyjnych<sup>8</sup>. Ponadto pozwala ono na większą elastyczność organizacji procesów produkcji i logistyki. Może także ograniczać ryzyko (np. handlowe czy rynkowe). Bez wątpienia, wiele wspólnych przedsiębiorstw jest tworzonych przez przedsiębiorstwa w sytuacji, gdy nie mogą samodzielnie prowadzić działalności na rynku właściwym<sup>9</sup>. W porównaniu z fuzją wspólne przedsiębiorstwo można łatwiej, szybciej i taniej zorganizować<sup>10</sup>.

W związku z tym, że połączenia i przejęcia wykraczają z reguły poza cel wspólnej produkcji, fuzja nie zawsze jest korzystna z gospodarczego punktu widzenia<sup>11</sup>. W niektórych obszarach rynku procesy koncentracji są tak szeroko zakrojone, że dalsze połączenie nie jest zasadne. Brak jest wówczas możliwości uzyskania efektów synergii<sup>12</sup>. Fuzja skutkuje silną integracją ekonomiczną i eliminacją konkurencji między łączącymi się przedsiębiorstwami<sup>13</sup>. W związku z tym raz dokonaną fuzję trudno jest odwrócić. Utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa umożliwia założycielom prowadzenie odrębnej spółki z określonym celem i zakresem działania. Poprzez wniesienie aportu przez założycieli następuje transfer wiedzy i technologii, co pozwala na zrównoważenie kosztów i ograniczenie ryzyka wynikającego z wzajemnej rywalizacji. Z tego

---

<sup>8</sup> D.W. Carlton, S.C. Salop, You Keep on Knocking but You Can't Come in: Evaluating Restrictions on Access to Input Joint Ventures, Harvard Journal of Law & Technology 1996, vol. 9(2), s. 323.

<sup>9</sup> J. Kokkoris, H. Shelansky, EU Merger Control. A Legal and Economic Analysis, Oxford University Press 2014, s. 142.

<sup>10</sup> Ekonomiczne motywy fuzji szczegółowo omawiają w swoich książkach, m.in. R. Pawlicki, J. Śliwa, Ryzyko wrogiego przejęcia przedsiębiorstwa, Warszawa 2015, s. 24–26; M. Lewandowski, Motywy nabywcy i sprzedawcy, w: Fuzje i przejęcia, W. Frąckowiak (red.), Warszawa 2009, s. 31–32; R. Whish, Competition Law, Oxford University Press, Oxford 2009, s. 802 i n.; A. Jones, B. Surfin, EC Competition Law. Text, Cases and Materials, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 943–944; A. Fornalczyk, Biznes a ochrona, s. 137.

<sup>11</sup> Zob. M. Błachucki, System postępowania antymonopolowego w sprawach kontroli koncentracji przedsiębiorców, Warszawa 2012, s. 33–38.

<sup>12</sup> V. Rabassa, Joint Ventures As a Mechanism that May Favour Co-Ordination: An Analysis of the Aluminium and Music Mergers, ECLR 2004, Nr 7, s. 771–772.

<sup>13</sup> A. Herdan, Charakterystyka procesów łączenia się przedsiębiorstw, w: Fuzje, przejęcia. Wybrane aspekty integracji, A. Herdan (red.), Kraków 2008, s. 14–18; T.A. Jr Piraino, A Proposed Antitrust Approach to Collaborations Among Competitors, Iowa Law Rev. 2001, Nr 86, s. 1137 i 1168.

względu granica między umową określającą warunki kooperacji, utworzeniem wspólnego przedsiębiorstwa i fuzją (względnie częściową fuzją) jest stosunkowo płynna.

Wspólne przedsiębiorstwo może być jednak mniej efektywne niż pełna fuzja<sup>14</sup>. Inaczej niż przedsiębiorstwa połączone w wyniku fuzji, wspólne przedsiębiorstwa podlegają kontroli założycieli. Gdy założyciele wspólnego przedsiębiorstwa są konkurentami, mogą dążyć do osiągnięcia zupełnie innych celów przy wykorzystaniu wspólnego przedsiębiorstwa i mieć różne koncepcje zarządzania nim. Niektóre z tych problemów można rozwiązać już przy zawieraniu umowy założycielskiej wspólnego przedsiębiorstwa, ale nie można z góry uniknąć wszystkich przyszłych konfliktów (przykładowo co do miejsca produkcji komponentów, czy zakresu, w jakim założyciele będą zaopatrywani przez wspólne przedsiębiorstwo). Szczególnie skomplikowana jest sytuacja, gdy półprodukty wytwarzane przez założycieli muszą zostać połączone w produkt końcowy. Konflikty mogą też pojawiać się przy ustalaniu polityki inwestycyjnej wspólnych przedsiębiorstw produkcyjnych lub badawczo-rozwojowych, geograficznej lokalizacji produkcji, czy centrów badawczo-rozwojowych. Każdy z założycieli będzie preferował umieszczenie działalności wspólnego przedsiębiorstwa niedaleko siebie. Jeśli wspólne przedsiębiorstwo będzie zlokalizowane stosunkowo daleko od założycieli, wówczas koszty jego działalności i np. wymiany produktów lub komponentów będą zdecydowanie wyższe niż przy fuzji. Z punktu widzenia założycieli istotne są już same interpersonalne relacje z pracownikami wspólnego przedsiębiorstwa, choć generują one ryzyko zakłócenia konkurencji<sup>15</sup>. Przedsiębiorstwa założycielskie tworzące wspólne przedsiębiorstwo i przejmujące nad nim wspólną kontrolę często koordynują wzajemnie swoje zachowania rynkowe, zawierając przy tym stosowne porozumienia (w rozumieniu prawa konkurencji<sup>16</sup>). Tego typu porozumienia mogą wywoływać skutki ograniczające konkurencję i naruszać zakaz zawierania porozumień ograniczających konkurencję zawarty w art. 101 TFUE lub art. 6 OKiKU. Dlatego też powinny być one poddawane ocenie uwzględ-

---

<sup>14</sup> Por. D.W. Carlton, S.C. Salop, You Keep on Knocking, s. 325–328.

<sup>15</sup> J. Backmann, Joint ventures in light of recent antitrust developments: joint ventures in the chemical industry, AB 1965, Nr 10, s. 7–24; L. Bernstein, Comments on joint ventures in light of recent antitrust developments: joint ventures in the chemical industry, Antitrust Bulletin 1965, Nr 10, s. 27; J. Kwoka, The output and profit effects of horizontal joint ventures, JIE 1992, Nr 40, s. 325–339.

<sup>16</sup> Zob. rozdz. IV.

niającej treść art. 101 ust. 1 i 3 TFUE oraz art. 6 i 8 OKiKU – pozwalających ustalić czy są one zgodne z rynkiem wewnętrznym, czy też nie.

Fakt, że przedsiębiorstwa założycielskie pozostają niezależne względem siebie, może rodzić obawy, z punktu widzenia prawa konkurencji, co do zakresu, w którym wspólne przedsiębiorstwo będzie skupiać interesy ekonomiczne założycieli ułatwiając zawarcie porozumienia ograniczającego konkurencję lub sprzyjając powstaniu efektów skoordynowanych i nieskoordynowanych<sup>17</sup>. Z tych też względów wspólne przedsiębiorstwo rodzi wiele kontrowersji<sup>18</sup>. Dokładne ukształtowanie struktury prawno-organizacyjnej, jaką jest wspólne przedsiębiorstwo, i jej skutki w każdym przypadku są uzależnione od uwarunkowań ekonomicznych sprzyjających jego powstaniu.

### § 3. Motywy utworzenia wspólnego przedsiębiorstwa

Wspólne przedsiębiorstwo pozwala założycielom na racjonalizację kosztów, a także ułatwia oszacowanie ryzyka inwestycyjnego w sytuacji, gdy nie jest możliwe ich autonomiczne działanie ze względu na określone trudności, przede wszystkim technologiczne i finansowe. Przez połączenie komplementarnych zdolności i umiejętności partnerów handlowych można osiągnąć znaczące korzyści ekonomiczne. Przykładowo można wymienić tutaj pozyskanie nowych rynków, korzyści skali w efekcie rozszerzenia rynku geograficznego i produktowego, optymalizację wielkości produkcji, łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania działalności badawczo-rozwojowej, zmniejszenie ryzyka (szczególnie w zakresie wysokich technologii), poprawę systemu logistyki i dystrybucji, racjonalizację procesu produkcji, internalizację sprzedaży, jak również możliwość strategicznego uczenia się<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> R. Pitofsky, A Framework for Antitrust Analysis of Joint Ventures, GLJ 1986, vol. 74, s. 1610–1611; zob. rozdz. V.

<sup>18</sup> Zob. np. T. Skoczny (red.), w: Ustawa, s. 612.

<sup>19</sup> Por. R.S. Markovits, Economic and the Interpretation and Application of U.S. and E.U. Antitrust Law, vol. II. Economic-Based Legal Analysis of Mergers, Vertical Practices and Joint Venture, Springer 2014, s. 533–534; T. Bagdziński, Analiza joint ventures w prawie antymonopolowym, w: Studia z prawa Unii Europejskiej, S. Biernat (red.), Kraków 2000, s. 425–426.

## I. Poszerzenie zakresu działalności

Wspólne przedsiębiorstwa mogą być tworzone w celu poszerzenia rynku geograficznego lub produktowego<sup>20</sup>. Wiele przedsiębiorstw poszukuje możliwości wejścia na rynek produktowy w innych państwach członkowskich UE<sup>21</sup>. Jedną z nich jest połączenie z przedsiębiorstwem obecnym na rynku sąsiednim. Często wśród założycieli wspólnego przedsiębiorstwa jeden korzysta, m.in. z pomocy partnera, który będzie posiadał doświadczenie, znał rynek i preferencje konsumentów. Drugi natomiast może odnieść korzyści finansowe z posiadanych udziałów i dostępu do nowej technologii. Przykładowo spółka spoza UE zakłada wspólne przedsiębiorstwo z lokalnym partnerem w UE, aby uniknąć kosztów wynikających ze stosowania środków protekcyjnych w UE jak: ograniczenia importowe czy bariery celne.

Możliwość poszerzenia zakresu produkcji często wymaga współpracy z odpowiednim partnerem, zwłaszcza gdy samodzielna ekspansja jest nieefektywna<sup>22</sup>. Umożliwia to dywersyfikację poszczególnych obszarów działalności gospodarczej oraz specjalizację produktową w ramach wspólnego przedsiębiorstwa. Występuje tu jednak ryzyko koordynacji zachowań założycieli na ich rynkach krajowych. Będzie ono tym większe, im bardziej rynki wspólnego przedsiębiorstwa i założycieli będą wzajemnie powiązane. W takim przypadku istotne są długookresowe strategiczne decyzje wspólnego przedsiębiorstwa odnośnie do ceny, wielkości produkcji, jakości produktów, marketingu i przyszłego rozszerzenia rynku, a także pozycja rynkowa założycieli.

## II. Racjonalizacja kosztów produkcji

Utrzymanie konkurencyjności wymusza obniżanie kosztów przez przedsiębiorstwa i optymalizację wolumenu produkcji. Kapitałochłonne procesy produkcji są często rentowne tylko przy znacznej wielkości produkcji (efekty

---

<sup>20</sup> Decyzja Prezesa UOKiK z 6.9.2004 r., Nr DOK-85/04 w sprawie utworzenia wspólnego przedsiębiorcy Silekol Sp. z o.o. z siedzibą w Kędzierzynie Koźlu.

<sup>21</sup> Decyzja Prezesa UOKiK z 7.6.2005 r., Nr DOK 57/2005 w sprawie Kotani Corporation z siedzibą w Japonii, Sumitomo Corporation z siedzibą w Japonii, Sumitomo Deutschland GmbH z siedzibą w Niemczech i NTN Corporation z siedzibą w Japonii (utworzenie wspólnego przedsiębiorcy: Kotani Poland Sp. z o.o. z siedzibą w Gliwicach).

<sup>22</sup> M. Szalucka, *Joint ventures versus samodzielne prowadzenie działalności poza granicami kraju – doświadczenia polskich inwestorów bezpośrednich*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, Nr 326, s. 270–283.

skali). Do osiągnięcia takich efektów niezbędna jest współpraca z partnerem działającym na tym samym (lub bliskim) obszarze rynku<sup>23</sup>. Wspólna produkcja określonych komponentów pozwala optymalizować koszty wytwarzania<sup>24</sup>. Niewykorzystanie zdolności produkcyjnych posiadanych przez zakład produkcyjny w jednej gałęzi sprzyja utworzeniu wspólnego przedsiębiorstwa i umożliwia skoncentrowanie w nim produkcji założycieli, a w efekcie zlikwidowanie nadwyżki i lepsze wykorzystanie pozostałych zakładów.

### III. Dostęp do środków finansowych

Inwestycje, które wymagają wysokich nakładów finansowych, przewyższających możliwości finansowe pojedynczego przedsiębiorstwa, zmuszają do poszukiwania partnerów, którzy pomogliby sfinansować inwestycję. W gałęziach zaawansowanych technologicznie inwestycje badawczo-rozwojowe wymagają odpowiedniej wielkości produkcji. Nie należy bowiem oczekiwać szybkiej amortyzacji inwestycji pojedynczego przedsiębiorstwa działającego na niewielkim rynku. Wspólne przedsiębiorstwo ułatwia koncentrację kapitału i realizację kosztobłonych inwestycji<sup>25</sup>.

### IV. Wspólne badania i rozwój

Dla wielu przedsiębiorstw niezwykle istotne znaczenie ma współpraca w obszarze badań i rozwoju, jak również wymiany *know-how*. Produkcja zaawansowanych technologicznie wyrobów opiera się na skomplikowanym współdziałaniu wielu kluczowych technologii przekraczających obszar jednej branży. Często udany rozwój produktu wymaga zaangażowania wiedzy i doświadczenia kilku przedsiębiorstw. Wspólne projekty badawczo-rozwojowe często są realizowane przez partnerów z odmiennych gałęzi gospodarki, którzy poszukują wiedzy odnośnie do nowych rozwiązań technicznych. Wspólne przedsiębiorstwo badawczo-rozwojowe stanowi istotne źródło transferu no-

---

<sup>23</sup> I. Hewitt, Joint Ventures, Sweet&Maxwell Limited, Londyn 2005, s. 6–7.

<sup>24</sup> Zob. Antitrust Guidelines for Collaborations Among Competitors, US Department of Justice and Federal Trade Commission, 2000, pkt 2.1. Wytyczne są dostępne na stronie <https://www.ftc.gov/sites/default/files/attachments/press-releases/ftc-doj-issue-antitrust-guidelines-collaborations-among-competitors/ftcdojguidelines.pdf> (dostęp: 29.12.2016 r.).

<sup>25</sup> H. Zadora, Przejęcia na rynku kapitałowym. Motywy, okoliczności i warunki oraz procedury, procesy i struktury, Katowice 2011, s. 33 i n.



wych technologii<sup>26</sup>. Jednak „czyste” badawczo-rozwojowe wspólne przedsiębiorstwa są raczej rzadko spotykane i zostały w tym badaniu wykluczone, ponieważ podlegają one odrębnym regulacjom<sup>27</sup>.

## V. Poprawa systemu logistyki

Utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa pozwala osiągnąć znaczące korzyści logistyczne w tym, m.in. obniżenie kosztów zaopatrzenia. Większy wolumen zamówień pozwala uzyskać korzystniejsze warunki zakupu i obniżyć koszty produkcji<sup>28</sup>.

Jednym z motywów utworzenia wspólnego przedsiębiorstwa może być także uzyskanie efektywności w obszarze dystrybucji. Wejście na rynek, zwłaszcza zagraniczny, wymaga czasochłonnej i kosztownej rozbudowy własnych rynków zbytu. Organizacja systemu zbytu generuje wysokie koszty. Mniej kosztowna jest natomiast współpraca z lokalnym przedsiębiorstwem, którego kanały zbytu mogą być wykorzystane dla szerokiego asortymentu produktów. W efekcie następuje synergia pozwalająca uzyskać większą siłę rynkową.

## VI. Wymiana informacji

Sukces wspólnego przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od wymiany informacji i *know-how* między partnerami współpracującymi ze sobą. Jednak wymiana wiedzy i informacji handlowych może generować ryzyko zakłócenia konkurencji, ponieważ partnerzy ci nie zawsze mają jednakowe cele<sup>29</sup>. Ryzyko takie powstaje zwłaszcza na rynkach, na których działalność prowadzi bliscy

---

<sup>26</sup>Decyzja Prezesa UOKiK z 7.12.2001 r., Nr DDF-74/2001 w sprawie *Polski Związek Motorowy „AUTOTOUR” Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, ADAC Beteiligungs- und Wirtschaftsdienst GmbH z siedzibą w Niemczech oraz ANWB B.V. z siedzibą w Holandii i STARTER Sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu.*

<sup>27</sup>Obszerna analiza tego typu wspólnych przedsiębiorstw została przedstawiona przez *L. Silva Morais’a*, w: *tenże*, *Joint venture and EU Competition Law*, Hart Publishing 2013, s. 242 i n.

<sup>28</sup>Przykładowo celem utworzenia wspólnego przedsiębiorcy przez Peugeot S.A. i General Motors Holdings LLC było połączenie działalności założycieli w zakresie zakupów komponentów (decyzja Prezesa UOKiK z 16.8.2012 r., Nr DKK-81/2012 w sprawie *utworzenia przez Peugeot S.A. z siedzibą w Paryżu (Francja) oraz General Motors Holdings LLC z siedzibą w Detroit (USA) wspólnego przedsiębiorcy.*

<sup>29</sup>Zob. np. decyzja Prezesa UOKiK z 25.4.2005 r., Nr DOK-38/2005 w sprawie *utworzenia wspólnego przedsiębiorcy „Centrum Promocji Jakości Stali” Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie.*

konkurenci, którzy próbują zapewnić sobie dostęp do istotnych informacji, aby budować własną pozycję konkurencyjną i osiągnąć znaczną siłę rynkową<sup>30</sup>. Dlatego też obok korzyści warto rozważyć ewentualne źródła problemów wynikających z utworzenia wspólnego przedsiębiorstwa, do których należy ryzyko ograniczenia konkurencji.

## § 4. Ryzyko ograniczenia konkurencji przez utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa

### I. Pojęcie ryzyka

Ryzyko, jakie wiąże się z utworzeniem wspólnego przedsiębiorstwa, jest ściśle związane z ekonomicznymi celami jego utworzenia. Wynika ono przede wszystkim ze strukturalnych skutków funkcjonowania *joint venture*<sup>31</sup>. Pojęcie ryzyka jest różnie definiowane. Jego etymologia pochodzi od greckiego *rhizikon* oznaczającego potrzebę uniknięcia trudności<sup>32</sup>. Ryzyko jest zatem związane z niepewnością<sup>33</sup>. Definicja ryzyka jest bardzo złożona i niejednoznaczna<sup>34</sup>. Może ono wynikać ze skłonności do podejmowania niepewnych (ryzykownych) decyzji lub wręcz odwrotnie z chęci ich unikania<sup>35</sup>. Przykładowo w prawie cywilnym pojęcie ryzyka związane jest z odpowiedzialnością za szkody i (lub) utracone korzyści<sup>36</sup>. Z kolei w prawie karnym pojęcie ryzyka oznacza działanie, którego pozytywne skutki przewyższają negatywne efekty<sup>37</sup>.

---

<sup>30</sup> Siła rynkowa oznacza zdolność jednego (lub kilku) przedsiębiorstw do utrzymywania ceny powyżej poziomu odpowiadającego konkurencji doskonałej przez znaczny czas. Zob. *M. de la Mano*, For the customers Sake: the Competitive Effects of Efficiencies in European Merger Control, *Enterprise Papers* 11 (Enterprise Directorate General, 2002), s. 8–14.

<sup>31</sup> *J. Faull, A. Nikpay*, The EU Law of Competition, Oxford University Press 2014, s. 712 i n.

<sup>32</sup> Słownik języka polskiego, PWN 2005, s. 891; Słownik wyrazów obcych, PWN 1995, s. 985.

<sup>33</sup> *J. Burzyński*, Ryzyko w nowoczesnym świecie. Między strukturalną determinacją a podmiotową kreatywnością, Bielsko-Biała 2008, s. 25; *K.J. Arrow*, Eseje z teorii ryzyka, PWN 1979, s. 21 i n.

<sup>34</sup> *D. Sosiński*, Ryzyko w działalności gospodarczej, w: Zarządzanie przedsiębiorstwem w praktyce, *B. Dobięgała-Korona* (red.), Warszawa 2010, s. 27–55.

<sup>35</sup> *M. Fornalczyk, P. Kulczycki*, Zarządzanie ryzykiem antymonopolowym jako element zarządzania przedsiębiorstwem, w: *Ekonomia ochrony konkurencji. Ograniczenia wertykalne*, *A. Fornalczyk, T. Skoczny* (red.), Warszawa 2016, s. 186.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

<sup>37</sup> *M. Bojarski*, Dozwolone ryzyko gospodarcze w polskim prawie karnym, Wrocław 1977, s. 15–20.