

## KONSORCJUM ORAZ INNE WYBRANE FORMY WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW

Aneta Chrzęszcz

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

**Streszczenie:** Współpraca przedsiębiorstw może przybierać różne formy na przykład konsorcjum, aliansów strategicznych czy holdingu, które to pojęcia nie zostały do tej pory zdefiniowane przez polskiego ustawodawcę. Istnieją jedynie definicje prezentowane przez licznych autorów w literaturze prawniczej i ekonomicznej. Brak jednolitych definicji ustawowych skutkuje więc tym, że pojęcia dotyczące współpracy pomiędzy przedsiębiorcami pozostają pojęciami z pogranicza prawa i ekonomii.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie podstawowych problemów związanych z zagadnieniami konsorcjum, aliansów strategicznych i holdingu. Ze względu na szeroką problematykę dotyczącą tych zagadnień, autorka opracowania wybrała tylko niektóre aspekty charakterystyczne dla tych trzech instytucji.

Konsorcjum, aliansy strategiczne oraz holding nie są terminami ustawowymi, są to pojęcia wytworzone przez praktykę, doktrynę i orzecznictwo, nie posiadające jednolitej definicji. W przypadku konsorcjum autorka artykułu zwróciła uwagę na często występujące w literaturze relacje pomiędzy tą instytucją a *joint venture* czy spółką cywilną. Alianse zostały omówione zasadniczo w oparciu o literaturę ekonomiczną, ze względu na brak objęcia ich regulacją prawną. W opracowaniu wskazano istotę holdingu przedstawiając główne motywy jego tworzenia oraz jego cechy charakterystyczne na podstawie zaprezentowanych definicji tej formy współpracy przedsiębiorców.

**Słowa kluczowe:** współpraca przedsiębiorstw, konsorcjum, alians strategiczny, holding

### Wstęp

Współpraca przedsiębiorstw należy do ciekawych i istotnych zjawisk występujących we współczesnej gospodarce, a problemy, które mogą w niej zaistnieć nurtują zarówno teoretyków jak i praktyków zajmujących się szeroko rozumianą kooperacją.

Globalny rozwój gospodarczy, a także rozwój działalności konkretnego przedsiębiorcy stanowi napęd do podejmowania przez przedsiębiorców nowych wyzwań, w tym do korzystania z różnych form współpracy między przedsiębiorcami. W tym celu przedsiębiorcy mogą tworzyć różnego rodzaju struktury, polegające na współpracy (kooperacji) gospodarczej, a także na zmianach organizacyjnych, przejawiających się w różnorodnych podziałach, łączeniu się, przejęciach i przekształceniach przedsiębiorców. Zasadniczo prawo umożliwia swobodny wybór formy organizacyjno – prawnej prowadzonej przez przedsiębiorców działalności gospodarczej, co pozwala im na wspólną realizację przedsięwzięć gospodarczych przy wykorzystaniu różnych form współpracy. Współdziałanie polega na koncentracji m.in. potencjału kapitałowego, organizacyjnego i zwykle ma na celu obniżenie kosztów działania czy uzyskanie możliwości realizacji większych inwestycji. Wspólnie działający przedsiębiorcy łączą swoje siły w walce z przedsiębiorcami konkurencyjnymi, co może stanowić zagrożenie dla uczciwej konkurencji, dlatego też prawo ustanawia różne mechanizmy kontroli współdziałania (koncentracji) przedsiębiorców (Mróz, Stec 2005). Wzrost znaczenia prawa ochrony konkurencji w Polsce widoczny jest między innymi w zakazie zawierania porozumień

ograniczających konkurencję czy zakazie nadużywania pozycji dominującej przez przedsiębiorstwa.

Artykuł zawiera charakterystykę wybranych form prawnych współpracy przedsiębiorstw wraz z ich analizą prawnoporównawczą. Autorka artykułu z różnych form współpracy przedsiębiorców wybrała holding, który jest uważany za spółkę spółek, konsorcjum ze względu na swoje zainteresowania tą tematyką oraz aliansy strategiczne, które mogą oznaczać różne formy współpracy od zwykłych porozumień, poprzez umowy kooperacyjne, po *joint venture*. Alianse strategiczne zostały scharakteryzowane również ze względu na ich powiązania z konsorcjum, które uważane jest za specyficzną formę aliansu.

### Alians strategiczny

Alianse stanowią obecnie powszechną formę zdobywania nowych rynków przez duże, ale także małe przedsiębiorstwa. Według M. Romanowskiej alians strategiczny stanowi trwały związek pomiędzy aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mający wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów (Romanowska 1997).

Alians strategiczny to porozumienie przedsiębiorstw, które chcą wspólnie zrealizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, zachowując przy tym swoją niezależność. Przedsiębiorstwa wiąże więc umowa, która koordynuje ich kompetencje, sposoby i niezbędne zasoby działania, jednak jej zawarcie nie skutkuje powstaniem nowego przedsiębiorstwa (Marcinkowski 2012).

Za J. Kraciukiem należy wskazać podstawowe oraz specyficzne cechy aliansów strategicznych. Do podstawowych cech aliansów zaliczyć możemy fragmentaryczność, gdyż alianse dotyczą tylko części działalności uczestników umowy, a przedsiębiorstwa mogą poza nią prowadzić również działalność nie objętą porozumieniem. Drugą cechą podstawową jest transfer aktywów w ramach koalicji polegający na zobowiązaniu się partnerów aliansu do dostarczania nakładów materialnych w postaci na przykład kapitału i niematerialnych t.j. wiedza, umiejętności, by wspólnie zrealizować zamierzony projekt. Ostatnią cechą podstawową aliansów jest integralność przejawiająca się w tym, że zmiany pewnych elementów umowy o współpracę powodują zmianę innych (Kraciuk 2005).

Wśród specyficznych cech aliansów strategicznych wymienić można między innymi (Kraciuk 2005):

- powstanie aliansu na podstawie zgody przedsiębiorstw na współdziałanie wyrażonej w postaci pisemnej umowy lub w sposób mniej wyraźny, np. ustnego porozumienia;
- połączenie sił partnerów aliansu w ramach wybranej formy działalności, które umożliwia przedsiębiorstwom uzyskanie takich samych korzyści jak w przypadku koncentracji przedsiębiorstw, nie niosąc przy tym utraty ich własnej autonomii;
- konieczność uzyskania zgody wszystkich partnerów aliansu przy wspólnym podejmowaniu decyzji;
- łatwość w przystępowaniu i wycofywaniu się partnerów z aliansu.

Istnieją różne typologie aliansów w literaturze. W niniejszym opracowaniu zasadne jest wskazanie podziału aliansów ze względu na ich formę organizacyjno – prawną na alianse formalne powstające przez podpisanie odpowiednich dokumentów oraz alianse nieformalne będące sojuszami niesformalizowanymi na piśmie, jednak jak wskazuje praktyka gospodarcza efektywnie realizującymi wszystkie zamierzenia porozumienia. Wśród aliansów formalnych wyróżnić można alianse bezudziałowe, w których współpraca partnerów odbywa się w obrębie funkcjonujących przedsiębiorstw oraz alianse udziałowe, gdzie powstaje nowa jednostka gospodarcza, wyodrębniona organizacyjnie i realizująca wspólne cele przy zachowaniu niezależności partnerów, na przykład w formie spółek *joint ventures* (Marcinkowski 2012).

Analizując aktualny stan prawny, można zauważyć brak regulacji dotyczących aliansów strategicznych. Polskie prawo nie zna umowy aliansu strategicznego, aczkolwiek zgodnie z zasadą swobody umów, wyrażoną w art. 353<sup>1</sup> k.c., dopuszczalne jest tworzenie tego typu porozumień w ramach kooperacji przedsiębiorców. O tym, czy dana umowa o kooperację między przedsiębiorcami będzie stanowić alians strategiczny,

decydować będzie kształt postanowień tejże umowy, którą alianci mogą kształtować swobodnie, ale w granicach przewidzianych przez prawo. Alianse strategiczne są to umowy zazwyczaj o charakterze długoterminowym zawierane w obrocie profesjonalnym, czyli ich stronami mogą być tylko przedsiębiorcy (Janus, Karwacki, 2012).

### Charakterystyka konsorcjum

Konsorcja przedsiębiorstw uważane są za inne formy aliansów. Konsorcjum powstaje w wyniku zawarcia umowy konsorcjalnej pomiędzy przedsiębiorcami, w której zobowiązują się oni do podejmowania wspólnych działań w celu realizacji określonego przedsięwzięcia gospodarczego, np. budowy lotniska. Powyższa definicja jest jedynie ogólnie przyjętą w literaturze prawniczej, gdyż w prawie polskim brakuje ustawowej definicji konsorcjum. Wyjątek stanowi Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, która w art. 73 ust. 1 wspomina o konsorcjum bankowym.

W celu odpowiedzi na pytanie, co to jest konsorcjum należy więc prześledzić definicje przedstawiane przez licznych autorów w literaturze. S. Włodyka uważa umowę konsorcjalną za szczególny rodzaj umowy o wspólne działanie przedsiębiorców, czyli umowy *joint venture*. Włodyka podkreśla, że najczęściej przedsiębiorstwa decydują się na zawiązanie konsorcjum ze względu na duży rozmiar i wysokie koszty przedsięwzięcia gospodarczego, ale także po to, by rozłożyć ryzyko związane z danym przedsięwzięciem. Podstawową zasadą konsorcjum jest bowiem wspólny udział w wy gospodarowanych zyskach, ale także wspólne pokrywanie kosztów i ewentualnie strat. Ponadto Włodyka stwierdza, że umowa konsorcjalna jest, jak każda umowa *joint venture*, wzbogaconą umową spółki prawa cywilnego, zawierającą obok typowych postanowień spółki prawa cywilnego, także postanowienia dotyczące treści przedsięwzięcia gospodarczego, dla którego realizacji powołano konsorcjum (Włodyka 2000).

Negatywne stanowisko na temat uznania konsorcjum za *joint venture* wyraża L. Stecki w swojej podstawowej monografii dotyczącej konsorcjum. Uważa on, że mamy do czynienia z dwoma różnymi strukturami organizacyjno – prawnymi, które jednak wykazują pewne wspólne cechy kooperacji gospodarczej. Według Steckiego w ramach *joint venture* co najmniej dwa podmioty, angażując swe kapitały, tworzą samodzielne przedsiębiorstwo bądź przejmują istniejące już przedsiębiorstwo (spółkę). W obu tych przypadkach powstaje trwała współpraca kilku partnerów w postaci stabilnej struktury organizacyjnej, stanowiącej przedsiębiorstwo wspólne posiadające własny majątek (Stecki 1994). Natomiast S. Włodyka wskazuje dwie sytuacje, które mogą zaistnieć w przypadku

*joint venture*. W pierwszej z nich, umowa *joint venture* może nie tworzyć wspólnego przedsiębiorstwa, zaś w drugiej wręcz przeciwnie – tworzyć wspólne przedsiębiorstwo o odrębnej osobowości prawnej, z reguły w formie spółki kapitałowej (Włodyka 2011). Należałoby się skłonić za Włodyką ku szerszemu rozumieniu umowy *joint venture*, pamiętając przy tym, że w przypadku konsorcjum nie powstaje odrębne przedsiębiorstwo, więc tylko pierwszy przez niego wskazany wariant *joint venture* mógłby mieć zastosowanie do instytucji konsorcjum.

Spośród różnych cech konsorcjum prezentowanych w literaturze warto podkreślić tą akcentowaną przez L. Steckiego, iż przedsiębiorcy zawierający umowę konsorcjum nie tracą swojej gospodarczej ani prawnej samodzielności. Należy to niewątpliwie do zalet nawiązania współpracy w postaci konsorcjum. Poza tym L. Stecki twierdzi, że istota konsorcjum najbardziej odpowiada spółce prawa cywilnego, gdyż konsorcjum, podobnie jak ta spółka, oznacza swoistą wspólność interesów i ryzyk prawno – gospodarczych. Ponadto zarówno spółka prawa cywilnego, jak i konsorcjum mogą być powołane do życia na czas oznaczony lub nie oznaczony. Kolejną cechą wspólną tych dwóch instytucji jest brak posiadania podmiotowości prawnej (Stecki 1994).

Zasadniczo przeciwny uznaniu konsorcjum za spółkę cywilną jest M. Podleś, który uważa, że pomiędzy uczestnikami konsorcjum nie występuje tak silna, jak w przypadku spółki cywilnej, więź organizacyjna. Jednakże przyznaje on, że w konkretnym przypadku stosunek określany mianem konsorcjum może być w rzeczywistości spółką cywilną, jeśli zostanie ukształtowany na wzór tej spółki (Podleś, Siwik 2009).

W analizie różnic występujących pomiędzy konsorcjum a spółką cywilną należy zwrócić uwagę, że w przypadku konsorcjum nie istnieje konieczność wnoszenia wkładów, w związku z tym od woli konsorcjantów zależy czy zostanie ono wyposażone w majątek wspólny. W praktyce najczęściej konsorcjum takiego majątku nie posiada, gdyż jak to zostało wcześniej wspomniane konsorcjanci zachowują swoją odrębność prawną i majątkową. Inaczej jest w spółce cywilnej, w której podejmowanie określonych działań, by osiągnąć wspólny cel powinno nastąpić w szczególności przez wniesienie wkładów.

Kolejną ważną kwestią dotyczącą relacji konsorcjum i spółki cywilnej jest kwestia odpowiedzialności partnerów za zobowiązania spółki lub konsorcjum. W przypadku spółki cywilnej stosuje się art. 864 k.c., zgodnie z którym wspólnicy spółki cywilnej odpowiadają za zobowiązania tej spółki solidarnie. Solidarna odpowiedzialność wspólników polega na tym, że są oni zobowiązani w ten sposób, iż wierzyciel może żądać całości lub części świadczeń od nich wszystkich łącznie, od kilku z nich lub od każdego z osobna, przy

czym zaspokojenie wierzyciela przez któregokolwiek z nich zwalnia pozostałych (art. 366 § 1 k.c.). Jednocześnie wszyscy wspólnicy pozostają zobowiązani aż do zupełnego zaspokojenia wierzyciela (art. 366 § 2 k.c.). Oznacza to w pierwszej kolejności, że wierzyciel spółki znajduje się w sytuacji określonej przez art. 366 k.c., a ponadto, na podstawie art. 864 k.c. nie jest zobowiązany do zachowania „kolejności”, która uzasadniałaby sięganie do majątku osobistego dopiero w braku możliwości zaspokojenia się z majątku wspólnego wspólników. Przepis artykułu 864 k.c. ma charakter bezwzględnie obowiązujący, co oznacza, że wspólnicy nie mogą ze skutkiem wobec osób trzecich zmienić w drodze umowy określonej ustawowo zasady odpowiedzialności solidarnej.

Według L. Steckiego brak obowiązku tworzenia majątku wspólnego w przypadku konsorcjum przemawia za tym, by uznać brak podstaw do twierdzenia, że uczestnicy konsorcjum ponoszą solidarną odpowiedzialność za swe zobowiązania (Stecki 1994). Należałoby nie zgodzić się z tym twierdzeniem, gdyż w konsorcjum mamy do czynienia z jednej strony z odpowiedzialnością solidarną konsorcjantów wobec osób trzecich, czyli w relacjach na zewnątrz konsorcjum. Z drugiej zaś strony relacje wewnętrzne konsorcjanci mogą kształtować dowolnie na podstawie umowy konsorcjalnej, w której mogą na przykład ustalić, że za zobowiązania odpowiedzialność będzie ponosił wyłącznie lider. Przyjęcie solidarnej odpowiedzialności konsorcjantów w stosunku do osób trzecich należałoby uznać za słuszne pamiętając o tym, że solidarna odpowiedzialność dłużników stanowi dodatkowe zabezpieczenie interesów wierzyciela, zwiększając prawdopodobieństwo należytego wykonania umowy.

Konkludując, możemy uznać, że o ile umowa konsorcjum będzie wyraźnie wskazywać istotne cechy umowy spółki cywilnej określone w art. 860 i n. k.c. będziemy mogli uznać ją za rodzaj umowy spółki cywilnej. Natomiast w pozostałych przypadkach umowa konsorcjum będzie umową nienazwaną zbliżoną do spółki prawa cywilnego i wówczas przepisy o spółce cywilnej stosujemy *per analogiam*. Jej podstawa prawna będzie się wtedy opierała na obowiązującej w prawie polskim zasadzie swobody umów, zgodnie z którą strony ją zawierające mogą dowolnie ułożyć istniejący pomiędzy nimi stosunek prawny, z tymże jedynym wymogiem jest, by jego treść i cel nie przeciwstawiały się właściwości stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego.

### Istota holdingu

Kooperacja gospodarcza może polegać na tworzeniu nowych podmiotów gospodarczych lub trwałych związków pomiędzy istniejącymi już podmiotami. Holding stanowi przykład umowy o kooperację go-

spodarczą, w ramach której kooperanci zmagają się do powołania większych niż sami, oddzielnie działający kooperanci struktur gospodarczych.

Do motywów tworzenia holdingu zaliczyć możemy m.in. (Stecki 1999):

- integrację gospodarek określonych jednostek;
- chęć zabezpieczenia się przed ewentualną działalnością konkurencyjną ze strony innych podmiotów prawno – gospodarczych;
- rozwijanie na szerszą skalę określonej działalności gospodarczej.

Według encyklopedycznej definicji holding to organizacyjno – prawna forma centralnej dyspozycji gospodarczej, która opierając się na posiadanych kapitałach, operuje konkretnym pakietem udziałów (akcji) w drugiej bądź kilku innych spółkach handlowych. Pomiędzy spółkami tworzącymi holding występuje specjalny rodzaj powiązań, polegający na faktycznym i prawnym władaniu przez jedną spółkę inną spółką (spółkami), z drugiej zaś strony istnieje pełna, mimo ewidentnej zależności (kapitałowej, personalnej) niezależność prawna wobec innej spółki (pozostałych spółek) wyrażająca się w suwerennej i niezależnej pozycji prawnej jako osoby prawnej (Encyklopedia prawa, s. 268).

Z definicji tej wynika, że holding stanowi strukturę przynajmniej dwóch podmiotów prawno – gospodarczych, w której jeden podmiot nabywa udział w drugim, w związku z czym powstaje gospodarcza zależność tego drugiego, poza tym w holdingu występuje spółka główna posiadająca dominującą pozycję wobec pozostałej spółki lub spółek.

Według Nogalskiego i Ronkowskiego holding jest formą prawną przejęcia kontroli kapitałowej nad przedsiębiorstwem. Stanowi on spółkę akcyjną, której kapitał zakładowy ulokowany jest w pakiecie kontrolnym akcji innych przedsiębiorstw, które w ten sposób podporządkowane są wspólnemu kierownictwu. Holding jest więc formą określonej integracji i realokacji kapitału (Nogalski, Ronkowski 1996).

Zasadnym wydaje się zwrócenie uwagi, iż holding nie jest jednostką wyodrębnioną pod względem osobowym, organizacyjnym, prawnym i gospodarczym, w związku z czym nie posiada on atrybutów typowych na przykład dla przedsiębiorstwa, banku, spółki, spółdzielni, związku czy stowarzyszenia. Holding nie posiada podmiotowości prawnej, co wiąże się z brakiem organów holdingu oraz nie posiadaniem majątku holdingowego.

Holding jest strukturą złożoną z co najmniej dwóch prawnie samodzielnych podmiotów gospodarczych, z których jeden ma możliwość wpływania na decyzje podejmowane przez drugi podmiot w wyniku zawartej między tymi podmiotami umowy o nabycie udziału w kapitale jednego podmiotu (zwanego podporządko-

wanym) przez drugi podmiot (zwany dominującym) (Marcinkowski 2012, s. 88).

Podsumowując, do istotnych cech holdingu odróżniających go od innych struktur należy:

- posiadanie jednej (kilku) spółek udziałów lub akcji w innej spółce;
- dominująca rola jednej ze spółek wynikająca z posiadania znaczącej części majątku innej spółki lub spółek;
- niezależność spółek wobec siebie w sensie podmiotowym (są to samodzielne podmioty gospodarcze).

Jako holding występują przeważnie więcej niż dwa podmioty, jednak umowa holdingowa nie jest umową wielostronną, lecz jest niezależnie zawierana przez podmiot nadrzędny z każdym z podmiotów kontrolowanych. Należy ona do umów nienazwanych, gdyż nie została unormowana ani w kodeksie cywilnym ani w innych aktach porządku krajowego.

W wyniku zawarcia umowy holdingowej pomiędzy podmiotem kontrolującym a kontrolowanym zawiera się stosunek holdingowy, którego treść może być odmiennie ukształtowana dla każdego z podmiotów zależnych, wchodzących w skład holdingu.

Problematyka holdingu w Polsce doczekała się dość szerokiego omówienia w literaturze, choć odpowiedź na pytanie co to jest holding jest dosyć trudna ze względu na to, że nie wykształciła się jednolita definicja tego pojęcia. Pojęcie holdingu nie występuje natomiast w polskim prawodawstwie.

## Podsumowanie

Wybór odpowiedniej formy współdziałania jest dla przedsiębiorstw kluczowym zagadnieniem. Wybór między aliansem strategicznym, holdingiem a konsorcjum stanowi podjęcie decyzji odnośnie alternatywnych strategii rozwoju. Z kolei podjęcie właściwej decyzji wymaga porównania tych trzech form współpracy ze sobą i wybrania tej, która jest najbardziej odpowiednia do realizacji zamierzonych celów.

Jedną z przyczyn podjęcia współdziałania w postaci konsorcjum, aliansów strategicznych czy holdingu może być chęć zwiększenia przez przedsiębiorców swojej siły w walce z innymi podmiotami. W przypadku aliansów i konsorcjum celem, który chcą osiągnąć wspólnie działający przedsiębiorcy jest wspólna realizacja przedsięwzięcia przy zachowaniu jednak swojej niezależności.

Prawo polskie nie zawiera regulacji umowy konsorcjum, aliansu strategicznego i umowy holdingowej, czyli są to umowy nienazwane, których zawarcie jest dopuszczalne na zasadzie swobody umów (art. 353<sup>1</sup> k.c.). Zasada ta umożliwia zawieranie przez strony różnego typu umów, w których mogą one ułożyć swoje stosunki według własnej woli, pamiętając jednak

o tym, by treść i cel umowy sprzeciwiały się naturze stosunku zobowiązaniowego, ustawie ani zasadom współżycia społecznego.

Problem stanowi niejednokrotnie brak uregulowań prawnych dotyczących danej formy współpracy, często bowiem występujące konstrukcje prawne odnośnie form współpracy przyjętych przez przedsiębiorstwa, wykształcone zostały na gruncie praktyki, doktryny i orzecznictwa. W związku z tym istnieje szereg trudności i niejasności powstających przy rozstrzygnięciu praktycznych problemów współdziałania przedsiębiorców.

Otwartym pozostaje pytanie o to, czy kształt form kooperacji pozostawić doktrynie i orzecznictwu, czy uregulować raczej w sposób pozytywny przynajmniej węzłowe kwestie związane ze współdziałaniem przedsiębiorstw (Janus, Karwacki 2012, s. 172). Z jednej strony trudno jest uregulować każdą formę podjęcia współpracy przez przedsiębiorców, ale z drugiej strony normatywne przedstawienie najważniejszych pojęć, np. konsorcjum, holding pozwoliłoby usunąć wiele wątpliwości dotyczących na przykład natury prawnej danej instytucji, a w związku z tym ułatwiłoby przedsiębiorcom decyzję dotyczącą wyboru najbardziej odpowiedniejszej dla nich formy wspólnego działania.

W przypadku umowy holdingowej jedną z przyczyn braku regulacji prawnej jest to, że należy ona do umów, które z samego założenia pozostawiają ich stronom daleko idącą swobodę w kształtowaniu stosunku ich łączącego, co nie sprzyja prawnemu uregulowaniu holdingu.

---

**Adres do korespondencji:**

*mgr Aneta Chrzaszcz*  
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II  
w Białej Podlaskiej  
Katedra Ekonomii i Zarządzania  
ul. Sidorska 95/97, 21-500 Biała Podlaska, Polska  
e-mail: aneta.chrzaszcz@op.pl  
tel. +48 83 344 99 05

**Literatura:**

1. *Encyklopedia prawa*. C.H. Beck, Warszawa, s. 268.
2. Janus A., Karwacki D., Ochodek B., Peno M. (2012), *Prawne aspekty budowy sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw*. Wyd. PWSZ im. Stanisława Staszica w Pile, Piła.
3. Kraciuk J. (2005), *Alianse strategiczne jako sposób konsolidacji przedsiębiorstw*. Prace naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW, nr 28.
4. Marcinkowski A., Ochodek B., Wawrzyniak A. (2012), *Wybrane aspekty organizacyjne sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw*. Wyd. PWSZ im. Stanisława Staszica w Pile, Piła.
5. Mróz T., Stec M. (2005), *Prawo gospodarcze prywatne*. C.H. Beck, Warszawa.
6. Nogalski B., Ronkowski R. (1996), *Zarządzanie holdingiem*. IOiZP ORGMASZ, Warszawa.
7. Podlęś M., Siwik L. (2009), *Spółka cywilna w obrocie gospodarczym*. Warszawa.
8. Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne*. PWE, Warszawa.
9. Stecki L. (1994), *Konsorcjum*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
10. Stecki L. (1999), *Holding*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
11. Włodyka S. (2000), *Strategiczne umowy przedsiębiorców*. C.H. Beck, Warszawa.
12. Włodyka S. (2011), *System prawa handlowego. Prawo umów handlowych. Tom 5*. C.H. Beck, Warszawa.

## THE CONSORTIUM AND OTHER CHOSEN FORMS OF COOPERATION OF THE ENTERPRISES

Aneta Chrząszcz

Pope John II State School of Higher Education in Biała Podlaska

**Summary:** Cooperation of enterprises can occur in various forms, for example, a consortium, strategic alliances or holding company, which have not been defined by the Polish legislator yet. There are only definitions presented by numerous authors in the legal and economic literature. Lack of unitary and statutory definitions results in the fact that concepts of co-operation between entrepreneurs are borderline concepts of law and economics.

The purpose of this article is to present the basic problems related to the issues of the consortium, strategic alliances and holding company. Due to broad problematic aspects concerning these issues, the author has chosen to develop some characteristic aspects of these three institutions.

The consortium, strategic alliances and holding company are not statutory terms, they are the concepts produced by the practice, doctrine and judicature, not having unitary definition. In case of a consortium, author of the article pointed out the frequently occurring relationships between the institution and *joint venture* or a civilian partnership in the literature. The alliances have been generally discussed based on economic literature, due to the lack of coverage by legal regulation. The study pointed out the essence of the holding company, presenting the main reasons for its creation and its characteristics on the basis of the presented definition of this form of entrepreneurs' cooperation.

**Key words:** cooperation of enterprises, consortium, strategic alliance, holding company

### Introduction

Cooperation of enterprises is one of the most interesting and important phenomena in the modern economy, and the problems, that may arise, bother both theorists and practitioners who deal with broad cooperation.

Global economic development, as well as the development of particular entrepreneur, is a driving force for taking up business challenges, including using different forms of cooperation between entrepreneurs. For that, entrepreneurs can create different kinds of structures, based on economic cooperation and organizational changes manifested in various divisions, joining, taking over and transformation of entrepreneurs. Basically, the law allows a free choice of organizational and legal form run by entrepreneurs of business activity, allowing them to jointly undertake business ventures using various forms of cooperation.

The cooperation is a concentration of, inter alia, potential and organizational capital, and it usually aims to reduce operating costs or achieve greater investment feasibility. Joint entrepreneurs join forces against competing entrepreneurs, which may pose a threat to fair competition, and therefore the law establishes different control mechanisms of cooperation (concentration) of entrepreneurs (Mróz, Stec 2005). The growing importance of competition law in Poland is shown, inter alia, in the prohibition of agreements which restrict competition, or prohibition of abusing dominant position by enterprises.

The article contains the characteristics of selected legal cooperation of enterprises and their comparative legal analysis. The author of the article has chosen hol-

ding company, out of various legal forms of cooperation of entrepreneurs, which is regarded as partnership's partnership, consortium due to her interests in the field, and strategic alliances, which may mean various forms of cooperation, from cooperation agreements to *joint venture*. Strategic alliances have been characterized because of their links to consortium, which is regarded as specific form of alliance.

### Strategic alliance

Alliances are currently common form of gaining new markets used by both large and small enterprises. According to M. Romanowska, strategic alliance is a lasting relationship between actual or potential competitors, having an impact on the other competitors, suppliers or customers in the same or related sectors (Romanowska 1997).

Strategic alliance is an agreement between enterprises, which want to jointly release a project or run specific activity, but maintaining their independence. Enterprises are bound by the agreement, which coordinates their competencies, ways and necessary operation resources, however, conclusion of the agreement does not result in creation of a new enterprise (Marcinkowski 2012).

According to J. Kraciuk, one should point out basic and specific characteristics of strategic alliances. The basic characteristics are fragmentation, because alliances relate to only a fraction of the participants' agreement activity, and enterprises beyond it, can also run activity not covered by the agreement. The second characteristic is a transfer of assets within the

coalition, which consists in the commitment of the alliance partners to provide material expenditure in the form of, for example, capital and immaterial one, i.e. expertise, skills, in order to jointly realize planned project. The last basic characteristic of alliances is an integrity, emerging as the changes of some elements of the agreement of cooperation causes changes of the other ones (Krasiuk 2005).

From the specific characteristics of the strategic alliances one can enumerate (Krasiuk 2005):

- establishment of the alliance on the basis of consent of enterprises to cooperation, as a written agreement or less explicitly, for example, an oral agreement;
- joining forces by alliance partners within the chosen form of activity that enables enterprises to obtain the same benefits as in the case of concentration of enterprises, not carrying the loss of their own autonomy;
- need to obtain the consent of all the partners of the alliance for joint decision-making;
- ease of entry and withdrawal of the partners in the alliance.

There are different typologies of alliances in the literature. In this study, it is reasonable to identify the division of alliances, because of their organizational and legal form, into formal alliances formed by signing the relevant documents and informal alliances, which are unformalised written coalition, however, as indicated by the economic practice, effectively realizing all the intentions of the agreement. Among the formal alliances one can distinguish non – share alliances, in which cooperation of partners takes place within the operating enterprises, and share alliances, where a new economic entity is formed, organizationally separated and realizing the same aims while maintaining partners' independence, for example, as *joint ventures* partnerships (Marcinkowski 2012).

Analyzing the current legal status, one can notice the lack of regulation of strategic alliances. Polish law does not know the strategic alliance agreement, although in accordance with the principle of freedom of contract, expressed in art. 353<sup>1</sup> of the Civil Code, it is permissible to create this type of co-operation agreements within cooperation of entrepreneurs. Whether the agreement for cooperation between entrepreneurs will form a strategic alliances, the shape of the provisions of this agreement decides, which can be shaped freely by the allies but within law limits. Strategic alliances are usually long-term agreements concluded in professional course of trade, so only the entrepreneurs can be their parties (Janus, Karwacki, 2012).

### Consortium profile

Consortiums of enterprises are regarded as other forms of alliances. The consortium emerges as a result

of concluding the consortium agreement between the entrepreneurs, in which they undertake to work together to accomplish planned economic venture, for example, the construction of the airport. The above definition is the only one generally accepted in the legal literature, because in the Polish law there is a lack of statutory definition of consortium. The exception is the Act of 29 August 1997 of the Banking Law, that refers to banking consortium in the art. 73 paragraph. 1.

In order to answer the question what is the consortium, one should look up at the definition presented by numerous authors in literature. S. Włodyka regards the consortium agreement as a particular type of agreement for joint action of entrepreneurs, which is a *joint venture* agreement. Włodyka emphasizes that enterprises decide to make consortium, more often than not, because of the large size and high costs of economic ventures, and also in order to spread the risk associated with the venture. The basic principle of the consortium is joint profit – sharing, but also joint covering costs and potential loss. Moreover, Włodyka states that a consortium agreement is, like every joint venture agreement, enriched agreement of non-commercial partnership, beside the typical provisions of civil law company the containing provisions of the content of economic venture, for which consortium was created (Włodyka 2000).

The negative stance on regarding consortium as *joint venture* is presented by L. Stecki in his basic monograph related to consortium. He thinks that we are dealing with two different organizational and legal structures which have nevertheless common characteristics of economic cooperation. According to Stecki, within joint venture at least two subjects employing capital, create self – contained enterprise or overtake already existing enterprise (partnership). In the both cases, permanent cooperation of few partners embraces in the form of stable organizational structure, which is a joint enterprise with property assets (Stecki 1994). In contrast, S. Włodyka shows two situations that may arise in the case of a joint venture. In the first one, the joint venture agreement cannot create joint enterprise, and in the second, on the contrary - to create a joint enterprise with a separate legal personality (Włodyka 2011). One should agree with Włodyka in broader understanding *joint venture* agreement, bearing in mind that in the case of a consortium, the separated enterprise does not emerge, so only the first variant, indicated by him, could apply to the institution of the consortium.

Among the various characteristics of consortium presented in literature, L. Stecki states that entrepreneurs, concluding consortium agreement, do not lose their economic and legal self – reliance. Undoubtedly, it is advantageous while establishing cooperation in the form of consortium. Besides, L. Stecki claims that the essence of consortium mostly conforms non-com-

mercial partnership, because the consortium, like this partnership, means commonality of interests and legal and economic risks. Moreover, both non-commercial partnership and consortium can be established on fixed term or undetermined time. Another common characteristic of these two institutions is the lack of legal capacity (Stecki 1994).

Basically, M. Podleś is against regarding consortium as civil partnership, as he believes that between participants of consortium there is not so strong organizational relationship, like in the case of civil partnership. However, he admits that in the specific case, the attitude called a consortium may be civil partnership in reality if it is formed on the model of this partnership (Podleś, Siwik 2009).

In the analysis of the differences between the consortium and a civil partnership, one should note that in the case of a consortium there is no need to contribute, therefore, it depends on the will of the consortium members whether it can be equipped with joint property assets. In practice, consortium does not have such property assets, because, as mentioned earlier, consortium members retain their legal and property individuality. In contrast, in a civil partnership, in which certain actions for achieving a common goal should be, in particular, taken by making contributions.

Another important issue concerning the relationship of the consortium and civil partnership is a question of liability of partners for obligations of the partnership or consortium. In the case of civil partnership, art. 864 of the Civil Code is applied, according to which the members of the company are responsible together for the civil obligations. Joint and several responsibility of member consists in that they are obliged in a way that creditor can demand full or partly provision from all of them together, some of them, or of each individually, and the satisfaction of the creditor by anyone of them exempt the others from doing that (Article.366 § 1 of the Civil Code). At the same time all the partners remain liable up to the complete satisfaction of the creditor (Article 366 § 2 of the Civil Code). Firstly, it means that a creditor of the partnership is in a situation defined by the art. 366 of the Civil Code, and in addition, on the basis of Art. 864 of the Civil Code, he or she is not obliged to keep the "order" which would justify use of personal assets only when there is a lack of opportunities for monetary satisfaction by partners' common assets. The provision of Article 864 of the Civil Code is mandatory, which means that shareholders may not change, with the effect towards third party, the principle of joint and several responsibility in statutory agreement.

According to L. Stecki, a lack of obligation to create joint property, in case of a consortium, speaks in favour of stating that there is no ground for claiming

that participants of consortium bear joint and several responsibility for their obligations (Stecki 1994). One should not agree with this statement as, on the one hand, in a consortium we are dealing with there is a joint and several responsibility of consortium members towards third party, that is in relationships outside the consortium. On the other hand, inside relationships can be shaped freely by the consortium members, on the basis of consortium agreement, in which they can, for example, agree that the leader will bear responsibility for obligations. The assumption of joint and several responsibility towards third party should be considered as proper, bearing in mind that joint and several responsibility of debtors is additional protection of creditor's businesses, increasing likelihood of proper performance of a contract.

In conclusion, one can say that if the consortium agreement clearly indicates the essential characteristics of partnership agreement, referred in Article. 860 *et seq* of the Civil Code, one can regard it as a kind of partnership agreement. However, in other cases, the consortium agreement is an innominate agreement similar to the non-commercial partnership and then the rules of civil partnership is applied by analogy. Its legal basis is then based upon freedom of contract, existing in Polish law, according to which the parties making the agreement can freely arrange the existing legal relationship between them. The only one requirement is the content and the target are not opposite towards relative properties, the law or social norms.

### **The essence of the holding company**

Economic cooperation may involve the creation of new businesses or permanent relationships between existing subjects. Holding company is an example of an economic cooperation agreement, under which co-operators tend to create larger economic structures than they would do it separately.

The reasons for creating holding company are among other things (Stecki 1999):

- integration of the economies of certain entities
- desire to hedge against possible competitive activity from other legal and economic subjects;
- developing a specific economic activity on a larger scale.

According to the encyclopedic definition of holding company, this organizational legal form of central economic disposition, relying on the owned capital, operates a specific package (of shares) in the second or some other commercial partnership. Between the partnerships forming a holding company there is a special kind of relationship involving actual and legal possession of one partnership over another partnership, on the other hand there is full, despite the evi-



dent dependence (capital, personal) legal independence towards another partnership (other partnerships), expressed in sovereign and independent legal position as a legal person (Encyclopedia of law, p 268).

This definition shows that the holding company structure is a structure of, at least, two legal and economic subjects, in which one subject acquires share in the second one, and therefore, there is an economic dependence of the latter, moreover, in the holding company there is a main partnership, having dominant position to the rest of the partnership or partnerships.

According to Nogalski and Ronkowski, holding company is a legal form of taking control of the enterprise capital. It is a joint stock partnership whose share capital is located in the control packet of shares in other enterprises, which are subordinated to the common management. Holding company is therefore a particular form of integration and reallocation of capital (Nogalski, Ronkowski 1996).

It is reasonable to note that the holding company is not a separate entity according to personal, legal and economic terms, and therefore does not have the typical attributes, for example, for enterprise, bank, partnership, cooperative, union or association. Holding company does not have legal personality, which is associated with the lack of holding bodies, and possession of holding property.

Holding is a structure composed of at least two legally independent economic subjects, and one of them is able to influence to the decisions taken by the second subject as a result of agreement between the them for purchase of shares in subject's capital (subordinated) by the second one (dominant) (Marcinkowski 2012, p.88).

In conclusion, the essential characteristics of the holding company that are distinguishing it from other structures are:

- having one (or several) partnership or shares in another partnership;
- The dominant role of one of the partnership resulting from the ownership of a significant portion of the property of another partnership or partnerships,
- Independence of the partnerships towards themselves in the subjective sense (they are independent economic subject).

In holding company there are usually more than two subjects, but the holding company agreement is not multilateral one, but nevertheless it is independently concluded by the superordinate subject with every subordinated subject. It belongs to the innominate contracts, because it was regulated by neither the Civil Code nor other laws in the national agenda.

As a result of the agreement between the controlling subject and the controlled one, is holding company relationship, content of which can be shaped differen-

tly by each of the subordinated subjects, included in the holding company.

The issue of holding in Poland went through a fairly extensive discussion in the literature although the answer to the question what is holding is quite difficult, due to the fact that it has not developed a unitary definition. The concept of holding company does not occur in Polish legislation.

## Conclusions

Choosing the right form of cooperation is a key issue for companies. The choice between the strategic alliance, holding company and the consortium is decision making on alternative development strategies. In turn, making the right decision requires a comparison of these three forms of cooperation and choosing the one that is most suitable for the intended purposes.

One of the reasons for undertaking the cooperation in the form of a consortium, strategic alliances or holding company may be desire for enhancement of entrepreneurs' forces in competition with other subjects. In case of alliances and consortium the aim, that they want to achieve, is joint implementation of the project and maintaining their independence.

Polish law does not regulate the consortium agreement, strategic alliance and holding company agreement, which are unnamed agreements, the conclusion of which is admissible on the principle of freedom of contract (Art. 353<sup>1</sup> Civil Code). This rule allows the parties to enter into various agreements in which they can lay their relationships according to their own will, bearing in mind the fact that the content and purpose of the contract cannot be opposed to the nature of contractual relationship, the law or the rules of social coexistence.

The problem is the lack of regulation of the form of cooperation, because often occurring legal structures towards form of cooperation taken by enterprises, have been created on the ground of practice, doctrine and judicature. Therefore, there are many difficulties and ambiguities arising while dealing with practical problems of cooperation between entrepreneurs.

There is still an open question whether the shape of the forms of cooperation should be adjudicated by doctrine and judicature or regulate rather in a positive way, at least, crucial issues related to cooperation of enterprises (Janus, Karwacki 2012, p 172). On the one hand it is difficult to regulate every form for cooperation between entrepreneurs, but on the other hand, normative representation of the most important concepts, such as consortium, holding company, would remove many doubts concerning, for example, the institution of a legal nature, and would make easier decision making for choosing the most appropriate form of joint cooperation.

In the case of a holding agreement, one of the reasons of the lack of legal regulation is that it belongs to the agreement which inherently gives their parties wide freedom in shaping their relationship, which is not conducive to the legal regulation of the holding company.

#### References:

1. *Encyklopedia prawa*. C.H. Beck, Warszawa, s. 268.
2. Janus A., Karwacki D., Ochodek B., Peno M. (2012), *Prawne aspekty budowy sieci kooperacyjnych przedsiębiorstw*. Wyd. PWSZ im. Stanisława Staszica w Pile, Piła.
3. Kraciuk J. (2005), *Alianse strategiczne jako sposób konsolidacji przedsiębiorstw*. Prace naukowe Katedry Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW, nr 28.
4. Marcinkowski A., Ochodek B., Wawrzyniak A. (2012), *Wybrane aspekty organizacyjne sieci koope-*

- racyjnych przedsiębiorstw*. Wyd. PWSZ im. Stanisława Staszica w Pile, Piła.
5. Mróz T., Stec M. (2005), *Prawo gospodarcze prywatne*. C.H. Beck, Warszawa.
6. Nogalski B., Ronkowski R. (1996), *Zarządzanie holdingiem*. IOiZP ORGMASZ, Warszawa.
7. Podleś M., Siwik L. (2009), *Spółka cywilna w obrocie gospodarczym*. Warszawa.
8. Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne*. PWE, Warszawa.
9. Stecki L. (1994), *Konsorcjum*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
10. Stecki L. (1999), *Holding*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
11. Włodyka S. (2000), *Strategiczne umowy przedsiębiorców*. C.H. Beck, Warszawa.
12. Włodyka S. (2011), *System prawa handlowego. Prawo umów handlowych. Tom 5*. C.H. Beck, Warszawa.

---

#### Address for correspondence:

mgr Aneta Chrzyszcz  
 Pope John Paul II State School of Higher Education  
 in Biła Podlaska  
 The Department of Economy and Management  
 Sidorska St. 95/97, 21-500 Biła Podlaska, Poland  
 e-mail: aneta.chrzyszcz@op.pl  
 phone: +48 83 344 99 05