

Soutěžní ekonomie

Horizontální fúze – koordinované účinky, výhody vyplývající ze spojení (efficiencies) a závazky

Milan Brouček*

Daniel Donath*

ESF MU, Brno, 28. března 2014

* Tato prezentace vyjadřuje výhradně názory autorů, které se nemusejí nutně shodovat s postoji Evropské Komise ani Skupiny ČEZ.

Přehled

- Úvod
- **Koordinované účinky**
- **Výhody vyplívající ze spojení (efficiencies)**
- **Závazky**
- **Shrnutí – horizontální fúze**

Klíčová literatura

- Směrnice Komise a amerických Úřadů o horizontálním spojování
- Sony BMG v Impala věci C-413/06 P (CFI, 2008) - <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf;jsessionid=9ea7d2dc30dc65c728e37dfe4e18aaeec133ed0e1bb5.e34KaxiLc3qMb40Rch0SaxuMchr0?text=&d ocid=67584&pageIndex=0&doclang=CS&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=385817>
- ABF/GBI (EK, 2008) - http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m4980_20080923_20600_en.pdf
- Korsnas/AD Cartonboard (EK, 2006) - http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m4057_20060512_20310_en.pdf
- Inco/Falconbridge (EK, 2006) - http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m4000_20060704_20600_en.pdf
- Směrnice o závazcích - <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:267:0001:0027:CS:PDF>

Přehled

- Úvod
- **Koordinované účinky**
- **Výhody vyplívající ze spojení (efficiencies)**
- **Závazky**
- **Shrnutí – horizontální fúze**

Teorie her – jak dojde ke koluzi?

- Konkurence povede k nízkým cenám, pokud se společnosti dívají na každé časové období (rok) během hry v izolaci
- Pokud společnosti vezmou v potaz skutečnost, že hrají stejnou hru den za dnem, pak se může stát téměř všechno („Folk theorem“)
 - Stejná situace jako když společnosti hrají hru jen jednou
 - Vysoké ceny jako v monopolech
- Představte si, že obě společnosti aplikují následující strategii:
 - Účtuji si vysokou cenu pokud si můj soutěžitel v minulosti vždy účtoval vysokou cenu. Pokud můj soutěžitel začne snižovat cenu, i já začnu snižovat cenu od příštího období a nadále.
 - Tato strategie funguje pouze v případě, když každá ze společností dostatečně předvídá své budoucí období, dochází k časté interakci (a trpělivosti)
- Toto je koluze (tichá / explicitní)

Jednostranné vs. koordinované účinky

- Jednostranné účinky (ať minulost zůstane minulostí)
 - Předvídání výsledku fúze použitím logiky teorie her, kdy společnosti hrají hru jen jednou
 - Jednání v určitém období je určováno strategií “co je nejlepší pro mne je dáno mým odhadem o tom, jak se bude chovat ten druhý”
- Koordinované účinky
 - Předvídání výsledku fúze použitím logiky „folk theorem“
 - Dnešní jednání může ovlivnit to, jak budou ostatní jednat zítra (i když jednání nezmění základní strukturu hry hranou v budoucnosti)
 - *“V tomto kontextu, každý obchodník si je vědom toho, že každý jeho krok učiněný k získání většího podílu na trhu (např. snížení ceny) by vedl ke stejnému kroku ostatních účastníků na trhu a proto by tento krok nepřinesl žádný užitek.”* (Gencor v Commission)
- Logická konzistentnost rozhodnutí
 - Koordinované a jednostranné účinky nemohou vzniknout najednou (účinek je buď jeden či druhý) => Analýza možné fúze by měla dojít k tomu, že jeden z těchto účinků vznikne

Koordinované účinky, dominance a jejich podoba

- Fúze buď VYTVÁŘÍ nebo POSILUJE kolektivní dominantní postavení
 - Tzn. musíme si nejdříve určit, zda-li kolektivní dominance existuje či ne (společnosti koordinují či ne?)
 - POSÍLENÍ: musíme prokázat existující koordinační jednání
 - VYTVOŘENÍ: musíme prokázat, že fúze spustí koluzi
- Nicméně existují stupně různých úrovní koordinace (ne černo-bílý svět, ale ekonomická realita) a test kolektivní dominance může být moc restriktivní => analýza koordinovaných účinků
 - Musíme prokázat, že fúze povede ke snazší, efektivnější a udržitelnější koordinaci
 - Můžeme poukázat na stupeň koordinace před fúzí a demonstrovat, jak by se fúzí mohla situace na trhu výrazně zhoršit (ABF/GBI)
- Koordinace má různé formy: udržování cen nad konkurenční úrovní, omezení výroby a velikosti kapacity, rozdělování trhu

Podmínky ke koordinaci a její udržitelnost

- Komise zkoumá, zda by bylo možné splnit podmínky koordinace a zda je pravděpodobné, že bude koordinace udržitelná. V tomto ohledu Komise posuzuje změny, které spojení přináší. (¶42)
- Schopnost dosáhnout podmínek ke koordinaci
 - Schopnost najít ústřední bod (ceny, kapacity, rozdělení zákazníků, rozdělení trhu, rozdělení nabídek apod.)
 - Jedná se o vzájemné srozumění, není třeba formálních dohod
 - Koordinace může mít různé formy. Věci se mohou zdát být komplikované v jednom ohledu, v jiném jednoduché.
- Udržitelnost koluze (kritéria Airtours)
 - Dostatečná transparentnost trhu
 - Koordinace musí být udržitelná v čase > existence odstrašujícího odvetného mechanismu
 - Společná strategie je schopna zabránit jakékoliv účinné protiváze ze strany stávajících či potenciálních soutěžitelů, zákazníků nebo spotřebitelů.

Jaké podmínky na trhu usnadňují koordinaci?

Kritické faktory

- Málo významných hráčů
- Velké bariéry vstupu
- Opakovaná interakce
- Transparentnost trhu

Strana nabídky

- Podobnost soutěžitelů
- Strukturální vazby
- Kontakty na více trzích
- Vyspělý trh s nízkým počtem inovací
- Soutěžitel - individualista
- (Nadměrná kapacita)

Strana poptávky

- Stabilní poptávka
- Nízká kupní síla
- Shodné zboží
- Nepružná poptávka

Nestlé/Perrier (EK, 1992)

- Podíly na trhu před uskutečněním fúze: Nestlé 17%, Perrier 36%, BSN 23%, ostatní 24%.
- Součástí fúze byly dvě transakce: akvizice společnosti Perrier společností Nestlé a prodej značky Volvic společnosti BSN, jinak by sloučená společnost měla 53% podíl na trhu, dvakrát tolik, než druhá největší společnost na trhu.
- Ovšem s prodejem společnosti Volvic by se na trhu vytvořil vyvážený duopol, který by kontroloval 82% trhu, a další hráči by nebyli schopni účinné protiváhy.
 - Slabá konkurence na trhu před fúzí: vysoký stupeň podobnosti na trhu, vysoké marže a velký rozdíl mezi cenou minerální vody a cenou místní pramenité vody
 - Po fúzi: 2 soutěžitelé s podobnou velikostí a povahou; žádný z nich nemá cenovou výhodu; technologie je vyspělá; žádná rozhodující role R&D
 - Charakteristiky trhu: Veřejné ceníky se základními slevami, dodávky stejným zákazníkům, poskytování dat asociaci minerálních vod; nepružná poptávka; malí hráči na trhu nejsou efektivní; vysoké překážky vstupu na trh.

Airtours/First Choice (EK, 1999 a CFI, 2002)

- Ze čtyř na tři hlavní operátory prázdninových balíčků na krátkou vzdálenost: Thomson 27%, Airtours 21%, Thomas Cook 20%, First Choice 11%
- Komise fúzi zakázala, protože by vedla ke kolektivní dominanci s třemi operátory, kteří by snížili kapacitu na trhu (počet prodaných balíčků), což by vedlo k vyšším cenám na trhu
 - Trh je transparentní, protože operátoři plánovali **celkovou** kapacitu na příští rok pozměněním **celkové** kapacity z minulého roku o určité procento, používali stejné hotely a kapacitní rozhodnutí nemohlo zůstat utajené kvůli pronájmům letadel
- CFI kritizuje nedostačující analýzu tiché koordinace a došel k následujícím závěrům:
 - Trh není dostatečně transparentní, protože kapacitní plány byly různé pro každou destinaci, operátoři nepoužívají stejné hotely a pronájem letadel se odehrává po rozhodnutí o kapacitě
 - Neexistuje spolehlivý mechanismus odvet: soutěžitelé rozhodují o svých kapacitách v předsezonním plánovacím období
 - Mohli by malí operátoři jako celek narušit koluzi?
- Vytvoření “Airtours kriterií“

Sony/BMG (EK, 2004)

- Fúze „5 na 4“ v marketingu a prodeji hudebních nahrávek: BMG (10-15%), Sony (10-15%), Universal (25-30%), Warner (10-15%), EMI (10-15%), Ostatní (15-20%)
- Počáteční analýza Komise ve sdělení výhrad poukazuje na koordinované účinky:
 - Ukazatele cenové podobnosti v minulosti (paralelní vývoj cen)
 - Podmínky na trhu přispívající k tiché koluzi založené na kritériích *Airtours*, především transparentnost trhu
 - Odplata formou návratu k (dočasnému) konkurenčnímu chování anebo vyřazení „podvodníka“ ze společných kompilací
- Základ pro povolení fúze bez ohledu na sdělení výhrad
 - Souběžné ceny nejsou samy o sobě dostatečným důkazem koordinace
 - Nepublikované slevy, které značně snižují transparentnost cenové tvorby
 - V minulosti nebyla aplikována anebo použita hrozba mechanismu odplaty

Sony/BMG resp. IMPALA vs Commission (CFI, 2006)

- The Independent Music Publishers and Labels Association (Impala) se proti tomuto rozhodnutí Komise odvolala a CFI rozhodnutí Komise zrušil
 - První souhlasné rozhodnutí Komise, které bylo zrušeno evropským soudem
 - Klíčové rozhodnutí CFI po Airtours, které upřesňuje, jakým způsobem má být provedena analýza koordinovaných účinků
- Klíčovou otázkou bylo posílení anebo vytvoření kolektivní dominance
 - V případě neexistence jiného vysvětlení, cenová souběžnost může prokázat koluzi
 - Rozhodnutí Komise neukázalo, že trh je dostatečně netransparentní, aby nedošlo ke koordinaci, jen ukázalo, že slevy jsou méně transparentní
 - Odveta: CFI považuje pouhou existenci odstrašujícího mechanismu za postačující; může spočívat v hrozbě vrácení se k soutěžnímu jednání
- Kritérium prokázání koordinovaných účinků bylo značně sníženo
- Komise musela znovu posoudit transakci (za nových podmínek na trhu)

ABF/GBI (EK, 2009) – Přehled

- GBI (výrobce kvasnic) byl koupen privátním fondem Gilde v r. 2005, kdy předchozí majitel chtěl prodat GBI jako celek
 - Gilde mělo „soutěžní“ výhodu v porovnání s ABF a Lesaffre, dalšími velkými výrobci kvasnic
- Gilde rozdělil GBI na dva podniky: jeho evropskou část (kromě UK) prodal spol. ABF (2 továrny a distribuční části ve Francii, Španělsku a Portugalsku), a zbývající část v Jižní Americe a UK prodal spol. Lessafre
- Lesaffre si zvýšil tržní podíl v Jižní Americe, kde bylo tradičně silnější ABF, zatímco ABF si zvýšilo tržní podíl v Evropě, kde byl tradičně silnější Lesaffre
- Výsledkem bylo vytvoření dvou více symetrických společností v různých regionech světa, kteří jsou hlavními výrobci kvasnic
- Šetřeným trhem výrobků byl trh s lisovanými kvasnicemi; národní trhy
 - Předmětem šetření: španělský, portugalský a francouzský trh

ABF/GBI (EK, 2009) – Podíl na trhu

Společnost	Portugalsko 90-100% živnostníci 0-10% průmyslová výroba	Španělsko 70-80% živnostníci 20-20% průmyslová výroba	Francie 40-50% živnostníci 50-60% průmyslová výroba
ABF	20-30%	20-40%	10-20%
GBI	40-50%	10-20%	10-20%
ABF+GBI	70-80%	40-50%	30-40%
Lessafre	20-30%	40-50%	60-70%
Lallemand	0-5%	0-5%	0-5%
Puratos(BE)	-	-	0-5%
Grecchi-Zeus (IT)	-	0-5%	0-5%
Asmussen (DE)	-	0-5%	-

ABF/GBI (EK, 2009) – Faktory vedoucí ke koordinaci

- Málo významných soutěžitelů
- Malé, velmi časté objednávky (někteří živnostníci ani nevlastnili lednice)
- Relativně neelastická poptávka (kvasnice jsou zapotřebí k pečení pečiva)
- Vyspělé, klesající trhy
- Existují vysoké bariéry vstupu - nutnost vytvoření distribuční sítě, hodnota značky a reputace
- Velká stejnorodost výrobků
- Žádné “převratné” inovace
- Kontakt mezi výrobci v mnohých světadílech a zemích

ABF/GBI (EK, 2009) – Způsob koordinace

- Ústředním bodem tiché dohody byly ceny (konzistentní s kartely v minulosti v tomto odvětví)
- Všichni tři hráči měli volnou kapacitu, která mohla být použita jako odvetný mechanismus
- Klíčová byla role distributorů – existence velkého množství živnostníků vyžadovalo spolupráci s distributory, kteří dodávali živnostníkům na týdenní bázi
 - Distributoři měli exkluzivní vztahy s výrobcí kvasnic a sbírali informace o cenách, prodaném množství atd.
- Kontakty na mnohých trzích dávají společností podněty, aby braly v potaz, jak jejich chování ovlivní nejen ziskovost na daném národním trhu, ale i na jiných národních trzích

ABF/GBI (EK, 2009) – Změny způsobené fúzí

- Je důležité ukázat, že změny způsobené fúzí povedou k významnému narušení hospodářské soutěže
 - Šetření ukázalo, že společnosti mohly do určité míry koordinovat svoje chování již před fúzí => klíčem bylo ukázat, jak by fúze udělala koordinaci efektivnější anebo udržitelnější
- Fúze „3 na 2“
 - Snazší pochopení podmínek koordinace
 - Zvýšená transparentnost => menší pravděpodobnost odchýlení
 - Lepší možnost potrestání a odvety (Více volné kapacity spojeného podniku)
- Vzrůstající souměrnost - struktura nákladů, podíly na trhu ve Španělsku
- Spojitosti mezi portugalským a španělským trhem (koordinace ve Španělsku způsobuje koluzivní cenové vedení v Portugalsku)

Přehled

- **Úvod**
- **Koordinované účinky**
- **Výhody vyplívající ze spojení (efficiencies)**
- **Závazky**
- **Shrnutí**

Úvod

- Zvýšení efektivity (úspora nákladů, synergie, internalizace externalit, apod.) může vést k tomu, že spojený podnik bude více konkurenčně schopným
- “Je možné, že výhody vyplývající ze spojení mohou mít opačný vliv na soutěž ale především i na eventuální škodu spotřebitelům, která by v opačném případě mohla nastat.”(¶ 76)
- Těžiště leží ve: “schopnosti a podnětu spojeného podniku, aby jednal prosoutěžně ve prospěch spotřebitelů“
- Efficiencies musí:
 - Mít přínos pro spotřebitele (standard - spotřebitelský blahobyt)
 - Být specifické pro fúzi (být přímým důsledkem fúze)
 - Být prověřitelné (věrohodnými důkazy)
 - Tyto podmínky jsou kumulativní

Specifičnost spojení a přínos pro spotřebitele

- „Zvýšení efektivity má pro posouzení hospodářské soutěže význam, je-li přímým důsledkem oznámeného spojení a nelze ho v podobné míře dosáhnout pomocí alternativ méně poškozujících hospodářskou soutěž. Za těchto okolností se zvýšení efektivity považuje za způsobené spojením, a tudíž specifické pro spojení.“ (§ 85)
 - Spojující se soutěžitelé musí odpovědět na otázku, zda existuje technicky či ekonomicky méně omezující alternativa, tzn. proč by věrohodně vypadající alternativy nemohly vytvořit tvrzené účinnosti
 - Ale co když je fúze prosoutěžní? Měly by spojující se soutěžitelé prokazovat specifitu takové fúze? Jaké jsou možné alternativy, které by měly být brány v úvahu, pokud vůbec nějaké?
- „Pohnutky subjektu vzniklého spojením k přenesení zvýšení efektivity na spotřebitele často souvisí s existencí konkurenčního tlaku zbylých podniků na trhu a potenciálních zájemců o vstup na trh.“ (§ 84)
 - Pohyblivá stupnice: čím větší možné protisoutěžní efekty, tím větší musí být přínos pro spotřebitele (zřejmé); malé protisoutěžní efekty jsou lépe vykompenzovatelné významnými úsporami

Kvantifikace a ověřitelnost efficiencies

- „Zvýšení efektivnosti musí být ověřitelné tak, aby si Komise mohla být přiměřeně jista, že ke zvýšení efektivnosti pravděpodobně dojde a že bude dostatečně velké na to, aby vyrovnalo možné poškození spotřebitelů vyvolané spojením.“ (¶ 86)
- Kvantifikace je vítaná kdykoliv je možná (úspora nákladů), protože zjednodušuje identifikování vlivu fúze na soutěž: Mohl by pokles variabilních nákladů vykompenzovat vzrůst ceny po uskutečnění fúze?
 - Ne všechny efficiencies mohou být přesně odhadnuty jako např. hodnota nových či vylepšených produktů nebo širší a různorodější nabídka produktů
- Spojující se soutěžitelé by měli poskytnout kvalitativní analýzu přínosu fúze pro soutěžitele, aby mohla být Komise přesvědčena, že přínosy jsou (i) včasné, (ii) podstatné, (iii) pravděpodobně uskutečnitelné a (iv) specifické pro danou fúzi
- Nezávislé studie k hodnocení efficiencies a interní dokumenty hrají důležitou úlohu při posuzování efficiencies

Čistý soutěžní efekt

- Předvídané proti-soutěžní a pro-soutěžní efekty jsou identifikovány na každém trhu (integrováná analýza)
- V podstatě je možné vyvažování pro-soutěžních a proti-soutěžních efektů jen v daném geografickém či produktovém trhu
 - Shoduje se se standardem společenského blahobytu
 - Ignoruje komplexní vyvažování na různých trzích
 - Usnadňuje identifikaci soutěžních problémů
- Je možné vyvažovat efekty přes různé trhy pokud jsou zákazníci „stejní“ (např. letecké společnosti)?
 - Komise má vcelku restriktivní postoj k tomuto postupu
- Je důležité rozlišit mezi úsporou nákladů, která ovlivní variabilní náklady a úsporou nákladů, která ovlivní fixní náklady
 - Úspora fixních nákladů bude promítnuta do cen jen v dlouhodobém horizontu

Inco/Falconbridge (EK, 2006) - Úvod

- Inco je druhý největší producent niklu na světě a Falconbridge je čtvrtý největší producent; spojující se podniky měly významné tržní podíly (60-80%) na dodávkách niklu pro určité segmenty (např. chemické niklování)
- Spojující se podniky argumentovaly významným zvýšením efektivnosti, které bylo podloženo a kvantifikováno v notifikaci
 - Fúze mezi dvěma hornickými společnostmi: výhodou je blízká vzdálenost jejich dolů a výrobních zařízení v Sudbury Basin (Kanada)
 - Integrace dolů, mlýnů, tavících pecí a rafinérií by umožnila optimalizaci kapacit v těchto výrobních zařízeních a tím též zvýšení výroby a dlouhodobé snížení nákladů (snížení nákladů je odhadováno na 2.3 miliard USD)
- Názor Komise na efficiencies (odst. 532-553): *“efficiencies jsou kvantifikované a podložené několika studiemi [...] a je pravděpodobné, že budou uskutečněny [...]”*, ale nebylo prokázáno v požadovaném standardu, že:
 - Efficiencies by nemohly být dosaženy i jinak (tj. že jsou specifické pro fúzi)
 - Efficiencies by měly přímý přínos pro spotřebitele na trzích kde byly identifikovány soutěžní omezení

Inco/Falconbridge (EK, 2006) - Specificita fúze

- Bylo vytvoření společného podniku (JV) možnou alternativou?
 - Strany spojení tvrdily, že to není možné a poukázaly na to, že nebylo možné vytvořit společný podnik za posledních 80 let
 - Komise s tímto tvrzením nesouhlasila – interní dokumenty naznačovaly, že by bylo možné dosáhnout podobných výhod; Komise se také odvolala na jiné společné podniky, které vznikly v oblasti důlního průmyslu
- Bylo by vytvoření společného podniku méně proti-soutěžní?
 - Komise došla k závěru, že ano, pokud by byl společný podnik omezen jen na těžbu a zpracování, nikoliv na marketing (prodej výrobků)
 - Společná těžba a zpracování by vedlo k největším úsporám, zatímco společný prodej by již nevedl k významným úsporám a zároveň by došlo k velkému negativnímu dopadu na hospodářskou soutěž
 - Součástí společného podniku by také podle interních dokumentů nebyly všechny doly (na trhu by byl další zdroj konkurenčního omezení)

Inco/Falconbridge (EK, 2006) – Přínosy pro spotřebitele

- Spojující se podniky nevysvětlily, jakým způsobem by byly přeneseny efficiencies na zákazníky.
- Fúze přispěje k efficiencies nejen na relevantních trzích, kde byly identifikovány soutěžní omezení, ale v celé niklové produkci spojujících se soutěžitelů.
- Nedostatečný podnět spojeného podniku k přenosu efficiencies na spotřebitele díky významné tržní síle po fúzi (téměř monopolní postavení na některých trzích) a neelastické poptávce.
- „Je vysoce nepravděpodobné, že spojení vedoucí k postavení na trhu blížícímu se monopolu nebo vedoucí k podobné úrovni tržní síly lze prohlásit za slučitelné se společným trhem na základě toho, že zvýšení efektivity pravděpodobně postačí k vyrovnání jeho možných škodlivých účinků na hospodářskou soutěž.“ (¶ 84)

Korsnas/AD Cartonboard (EK, 2006) – Přehled

- Komise povolila fúzi "3 na 2" v odvětví výroby papírového kartonu, přičemž spojením vzniklý soutěžitel byl č. 2 na většině trzích (StoraEnso [50-60]%)
- Hlavní důvody pro povolení spojení: (i) strany nejsou blízkými soutěžiteli, (ii) neexistence omezení v kapacitách, (iii) vyrovnávací kupní síla (Tetra Pak=62% z trhu EEA), (iv) konkurence mimo EU a (v) zvýšení efektivity
 - Strany spojení předpokládaly významné úspory vstupních a výrobních nákladů, R&D a zaměstnanecké úspory, které byly kvantifikovány a podloženy detailní zprávou pro dozorčí radu společnosti Korsnas
 - Součástí fúze byla dohoda mezi Korsnas a hlavním zákazníkem společností Tetra-Pak ohledně efficiencies (jak jich dosáhnout a dále je přenést)
 - Shoda během šetření na trhu, že by strany spojení dosáhly efficiencies a spojením vzniklý soutěžitel by lépe konkuroval společnosti StoraEnso.

Korsnas/AD Cartonboard (EK, 2006) – Odst. 62 až 64

- “Tvrzení spojujících se soutěžitelů *přináší spoustu otázek, které nemohou být plnohodnotně posouzeny v rámci prvostupňového šetření...* Nicméně, zdá se realistické předpokládat, že vhodná alokace výrobních zařízení umožní spojením vzniklému soutěžiteli celkově zvýšit produkci...Z hlediska výše zmíněné dohody s Tetra Pakem a vzhledem k absenci obav z uskutečnění spojení ze stran zákazníků, se Komise domnívá, že *strany dostatečně demonstrovaly, že tato kategorie efficiencies je pravděpodobně uskutečnitelná a benefits mohou být přeneseny na spotřebitele. Tyto efficiencies tedy pravděpodobně posílí možnost a podnítí spojením vzniklého soutěžitele jednat prosoutěžně a k prospěchu spotřebitelů, a proto jen ukotví závěr, že posuzované spojení soutěžitelů nebude mít za následek podstatné narušení hospodářské soutěže díky absenci jednostranných účinků* “.

Arjowiggins/Zanders (EK, 2008)

- Arjowiggins všeobecně argumentoval tím, že (i) zvýšení efektivity a synergie (nižší náklady na nákup vstupů) budou ku prospěchu zákazníků a (ii) spojení povede k nižším nákladům na výzkum a vývoj (R&D)
- Argumenty byly z pohledu Komise příliš stručné a všeobecné na to, aby je mohla Komise ověřit a dojít k závěru, že jsou specifické fúzi
 - Např. Arjowiggins si najal konzultační společnost, aby spočítala úspory ze spojení podniků, ale konzultační společnost používala pro své výpočty jen všeobecné nákladové křivky, které nebyly porovnány se skutečnými náklady
- Analýza spol. Arjowiggins se primárně zabývá celkovými náklady (tzn. variabilními náklady, fixními náklady, náklady na dopravu a kapitál), zatímco Směrnice jasně říkají, že klíčové je snížení variabilních nákladů
- Analýza spol. Arjowiggins nevysvětluje, proč jsou účinnosti přisouditelné spojení, např. Arjowiggins by mohl dosáhnout podobných úspor investic ve své továrně Virginall

Lufthansa/SN Brussels Airlines (EK, 2009) – Argumenty LH

- SN by těžila z finanční a kupní síly LH a měla tak nižší variabilní a fixní náklady – nižší ceny letadel a úroků, nižší ceny paliva atd.
- Na překrývajících se linkách by obě dvě společnosti optimalizovaly kapacitu , což by vedlo k nižším nákladům a lepším časovým rozvrhům letů
 - Společnosti by nabídly více letů na trasách BRU-MUC a BRU-BER, zatímco zrušením letů na trasách BRU-FRA a BRU-HAM by došlo k úsporám
- Věrnostní program SN by byl integrován do věrnostního programu LH, což by umožnilo zákazníkům SN více využívat míle na více trasách a tedy by zákazníci získali ve výsledku vyšší slevy
 - Fúze by nejen vedla k uchování letecké sítě SN, protože bez fúze by SN přestala létat na několika linkách, ale zároveň by vedla k otevření nových linek, které by používalo 700 až 800 tisíc zákazníků ročně

Lufthansa/SN Brussels Airlines (EK, 2009) – Hodnocení EK

- Argumenty LH ohledně efficiencies byly připraveny během šetření namísto jako podklady pro vyhodnocení transakce
 - Komise nemohla ověřit hodnotu předpokládaných úspor, protože jediným argumentem LH bylo, že podobných úspor bylo dosaženo při akvizici Swissairu
 - LH také použila svoji zkušenost s akvizicí Swissairu jako argument, proč budou otevřeny nové trasy, což bez dalšího vysvětlení není důvěryhodné
- Je otázkou, do jaké míry jsou efficiencies přičitatelné této fúzi
 - Klíčovou otázkou je, zda by byly společnosti schopné dosáhnout stejných efficiencies použitím méně restriktivních nástrojů jako např. tím, že by obě společnosti byly součástí stejné letecké aliance anebo by provozovaly codeshare
 - Je také nepravděpodobné, že by se SN sama nesnažila dosáhnout některých úspor vzhledem k tomu, že je letecký průmysl v krizi
- Je nepravděpodobné, že výhody zákazníkům jako věrnostní programy, které mají omezenou hodnotu, by byly větší než předpokládané zvýšení cen
 - Do jaké míry může zákazník, který cestuje na překrývajících trasách být kompenzován za podstatné zvýšení cen? Co zákazníci na druhém konci linky?

Přehled

- Úvod
- Koordinované účinky
- Výhody vyplívající ze spojení (efficiencies)
- Závazky
- Shrnutí – horizontální fúze

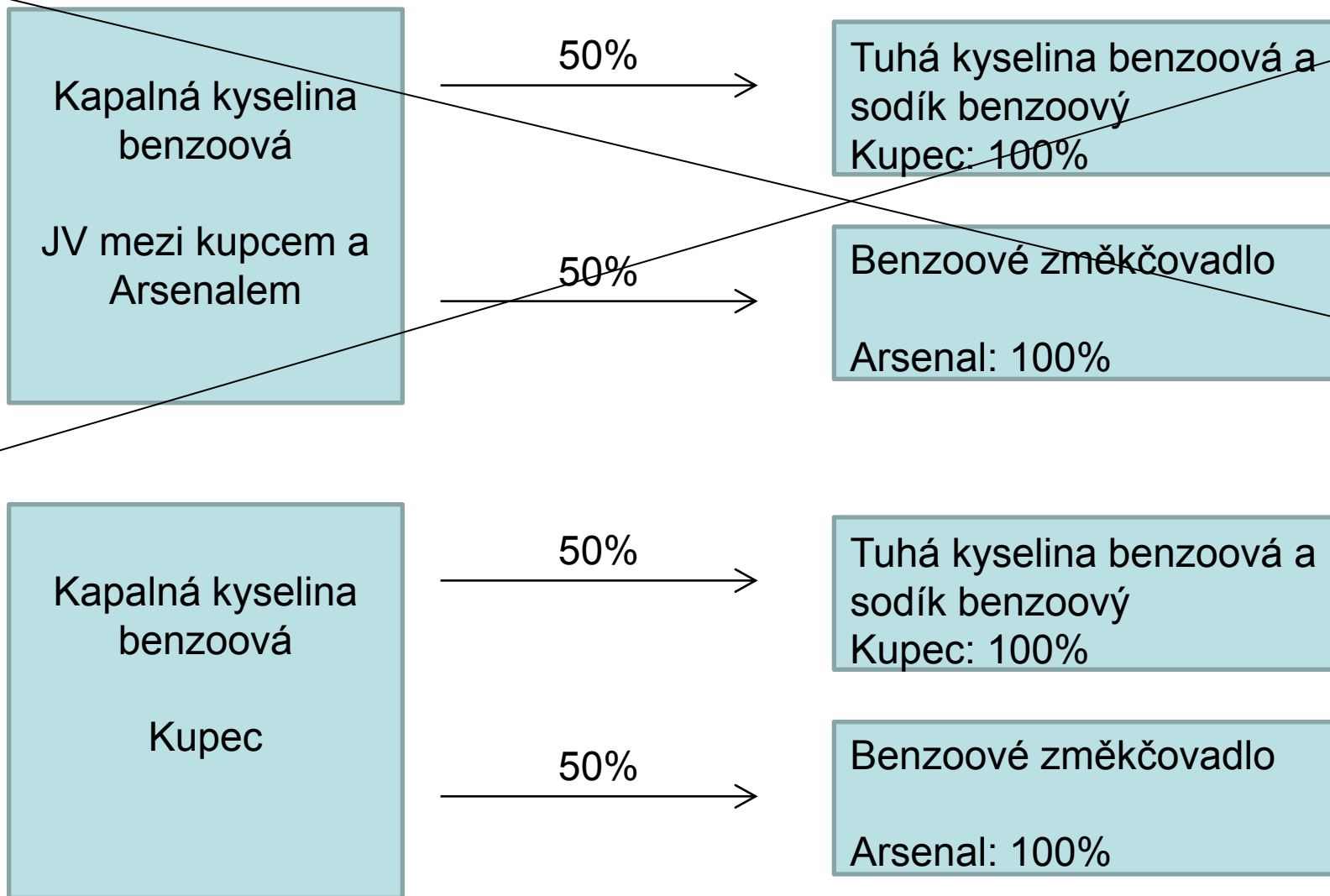
Úvod

- Pokud dojde Komise k názoru, že spojení vyvolává obavy o ohrožení hospodářské soutěže, strany spojení mohou předložit závazky, které tyto obavy odstraní
- Komise vždy sdělí své obavy spojujícím se podnikům, aby jim umožnila nabídnout závazky, které by obavy vyřešily (Komise nemůže jednostranně uložit žádné závazky, vždy je musejí navrhnout podniky)
 - Podniky musí poskytnout podrobné informace o závazcích, jejich provedení a jejich vhodnosti adresovat soutěžní obavy („formulář RM“)
 - Pokud podniky žádné závazky nenabídnou, tak Komise fúzi zakáže
- Závazky musejí mít schopnost být v co nejkratší době účinné a zároveň musejí být lehce kontrolovatelné
- Závazky musejí být přiměřené, i když Komise striktně preferuje strukturální závazky (prodej podniku) v porovnání s jinými možnostmi jako např. přístup ke klíčové infrastruktuře/patentům anebo změny dlouhodobých výhradních smluv

Převod podniku na vhodného kupce

- Musí se jednat o životaschopný podnik, který musí být konkurenceschopný, aby mohl účinně soutěžit se subjektem vzniklým spojením
 - Životaschopnost znamená, že může být nutné, aby zahrnoval činnosti, které souvisejí s trhy, na kterých Komise nevznesla obavy
- Podnik musí zahrnovat všechna aktiva, včetně zaměstnanců, která jsou nezbytná k zajištění jeho životaschopnosti a konkurenceschopnosti
- Je nutné, aby převedený podnik byl zcela nezávislý na spojujících se stranách, co se například dodávek vstupů nebo jiné spolupráce týče
 - V některých případech je možné vyčlenění podniku (tzv. carve-out)
 - Je také možné vyčlenit licence na práva k duševnímu vlastnictví (obchodní značky, license), což nicméně vyvolává určitá rizika (schopnost soutěžit, nezávislost)
- Klíčové je najít vhodného kupce, který (i) musí být nezávislý, (ii) mít prokazatelné finanční prostředky, zkušenosti a schopnost rozvíjet převáděný podnik, a (iii) nabytí převáděného podniku nesmí vést k novým soutěžním problémům

Arsenal/DSP (EK, 2009)



Přehled

- **Úvod**
- **Koordinované účinky**
- **Výhody vyplívající ze spojení (efficiencies)**
- **Závazky**
- **Shrnutí – horizontální fúze**

Shrnutí (1/2)

- Musíme zjistit, zda „by spojení nemohlo významně bránit účinné hospodářské soutěži, zejména v důsledku vytvoření nebo posílení dominantního postavení na společném trhu nebo na jeho podstatné části.“ (¶1)
- „Posouzení spojení ze strany Komise obvykle zahrnuje: a) vymezení relevantních trhů výrobku a zeměpisných trhů; b) posouzení spojení z hlediska hospodářské soutěže.“(¶10)
- Existují dvě základní možnosti, jak fúze mohou posílit tržní sílu hráčů na trhu a tak negativně ovlivnit hospodářskou soutěž na trhu (¶ 22):
 - Nekoordinované účinky: odstraněním významných konkurenčních omezení pro jeden nebo více podniků, což by následně posílilo tržní sílu bez potřeby uchýlení se k jednání ve shodě
 - Koordinované účinky: fúze může vytvořit podmínky pro jednání ve shodě či usnadnit jednání firem ve shodě, což může zvýšit cenu na trhu, nebo jinak poškodit hospodářskou soutěž

Shrnutí (2/2)

- Dva přístupy ke koordinovaným účinkům: (i) fúze buď vytváří nebo posiluje kolektivní dominantní postavení, anebo (ii) fúze povede ke snazší, efektivnější a udržitelnější koordinaci
- Dvě klíčové otázky: Jsou podniky schopny se domluvit na podmínkách koordinace? Je koordinace udržitelná v čase?
- “Je možné, že výhody vyplývající ze spojení mohou mít opačný vliv na soutěž ale především i na eventuální škodu spotřebitelům, která by v opačném případě mohla nastat.”(¶ 76)
 - Těžiště leží ve: “schopnosti a podnětu spojeného podniku, aby jednal prosoutěžně ve prospěch spotřebitelů“
- Pokud dojde Komise k názoru, že spojení vyvolává obavy o ohrožení hospodářské soutěže, strany spojení mohou předložit závazky, které tyto obavy odstraní
 - Závazky musejí mít schopnost být v co nejkratší době účinné a zároveň musejí být lehce kontrolovatelné (preference pro strukturální závazky)