

Oportunizm interesariuszy w nadzorze korporacyjnym

Wstęp

Rosnące w ostatnich latach zainteresowanie zjawiskiem oportunistycznym w ekonomii zawdzięczamy w znacznej mierze nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI), która z jego ograniczania uczyniła główny sposób podnoszenia efektywności podmiotów gospodarczych. Inaczej niż ekonomia neoklasyczna NEI postrzega jednostki czy organizacje takimi, jakie one są [Ząbkowicz, 2003]. Dostrzega odmienność ich celów, gustów czy poglądów. Dostrzega również ich postawy czy zachowania oportunistyczne, szczególnie widoczne w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Ich skłonność do oportunistyki sprawia, że należy go uwzględniać zarówno przy zawieraniu kontraktów, jak i przy ich realizacji. Należy go uwzględniać również przy przygotowywaniu strategii firmy.

Za główną przyczynę rozwoju NEI należy uznać narastające trudności z wyjaśnianiem coraz liczniejszych zjawisk gospodarczych przez ekonomię neoklasyczną. Nie trudno zauważyć, że ekonomia ta pomimo dokonujących się w ostatnich latach procesów ewolucji, nie nadąża za pogłębiającą się złożonością mechanizmów rozwoju gospodarczego oraz niespotykaną wcześniej dynamiką zmian zachodzących w gospodarce. Dotyczy to zwłaszcza ostatnich kilkudziesięciu lat, na które przypada przyspieszenie procesów globalizacji. Procesy te przyniosły przedsiębiorstwom wzrost dynamiki uwarunkowań zewnętrznych, co pociągnęło za sobą rosące ryzyko działalności gospodarczej, a także wzrost niepewności.

W ekonomii neoklasycznej dominuje założenie o racjonalności podejmowanych działań przez jednostkę. Zakłada się więc, że jednostka postępuje racjonalnie i dokonuje racjonalnych wyborów. Działania takie podejmuje w oparciu o doskonałą informację i wystarczającą wiedzę. Oznacza to, że zarówno informacja, jak i wiedza nie stanowią ograniczenia przy podejmowaniu decyzji. Jedynymi ograniczeniami, jakie mogą wystąpić, są posiadane zasoby rzeczowe bądź pieniężne. Nie stanowi również problemu złożoność procesu decyzyjnego. Od dłuższego czasu narasta krytyka takiego postrzegania racjonalności. Krytyka ta zaowocowała rozwo-

* Prof. dr hab., Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. Rewolucji 1905 r. nr 4, 90-214 Łódź, rudolfs@uni.lodz.pl

jem m.in. takich teorii, jak teoria wyboru w warunkach ryzyka czy teoria racjonalnych oczekiwań. Pojawiły się również nowe modele konkurencji, uwzględniające niekompletną informację bądź asymetrię informacji. „Badania nad asymetrią informacji zostały wykorzystane przez nową ekonomię instytucjonalną do wprowadzenia założenia o oportunizmie osób gospodarujących, polegającym na podstępym poszukiwaniu renty za pomocą zniekształcania informacji, oszustwa itp.” [Klimczak, 2005, s. 14].

Krytykę tak rozumianej racjonalności znajdujemy również w nowej ekonomii instytucjonalnej. Ze względu na wspomnianą złożoność procesu decyzyjnego, a także ze względu na ograniczony zakres wiedzy i informacji, można mówić co najwyżej o ograniczonej racjonalności. Należy ją rozumieć w ten sposób, że osoby podejmujące decyzje są w stanie określić, jakie koszty transakcyjne można ponieść dla uzyskania niezbędnych czy dodatkowych informacji. NEI nie odrzuca więc zupełnie założenia o racjonalności podejmowanych działań, ale modyfikuje je i przybliża do istniejącej rzeczywistości. Zakłada ona, że jednostki kierują się własnym interesem, przy ograniczonym odniesieniu do interesu publicznego. Przyjmuje się, że zachowania takie mają charakter racjonalny, prowadzą bowiem do maksymalizacji użyteczności. Ekonomia ta przywiązuje dużą wagę do uwarunkowań prawno-organizacyjnych oraz stabilności działań zrutowizowanych. Ważny jest tu również sposób przekazywania informacji, ich jakość itp. Ich redukcja stanowi przesłankę teorii kosztów transakcyjnych, będącej jednym z filarów NEI [Staniek, 2005, s. 156].

Opracowanie ma na celu przybliżenie istoty oportunizmu oraz jego miejsca w nowej ekonomii instytucjonalnej. Celem takim jest również identyfikacja postaw oportunistycznych w szeroko rozumianym nadzorze korporacyjnym. Przedmiotem analizy staną się więc nie tylko zachowania oportunistyczne menedżerów, ale przede wszystkim pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa takich jak: dostawcy, klienci, kredytodawcy, pracownicy itp.

Opracowanie przygotowane zostało w oparciu o literaturę przedmiotu oraz własne doświadczenia autora. Wykorzystano tu literaturę z zakresu nowej ekonomii instytucjonalnej, która pozwoliła umiejscowić badany problem, a także literaturę z zakresu nadzoru korporacyjnego, na podstawie której dokonano analizy problemu. Przy jego analizie wykorzystano niemal wyłącznie literaturę zagraniczną, wobec braku na ten temat literatury polskiej.

1. Istota oportunistyzmu

Oportunistyzm stanowi powszechną cechę ludzkiej natury i stąd powinien być uwzględniany w badaniach dotyczących organizacji gospodarczych. Zdaniem O.E. Williamsona oportunistyzm należy rozumieć jako „przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu [...] odnosi się on do niekompletnego bądź zniekształconego ujawniania informacji, zwłaszcza do świadomie podejmowanych wysiłków, by wprowadzić w błąd, zniekształcić, zataić, zaciemnić lub pogmatwać sprawy w inny sposób” [Williamson, 1998, s. 60]. Jest to zjawisko niezwykle złożone, posiadające wiele wymiarów. Częściej spotkać można delikatne czy subtelne formy podstępny, rzadziej spotykamy natomiast takie jego formy, jak kłamstwo, kradzież czy oszustwo.

Oportunistyzm nie jest utożsamiany z realizacją własnego interesu. Oznacza to, że nie każde wykorzystywanie istniejących możliwości dla jego realizacji jest zachowaniem oportunistycznym. Z oportunistyzmem mamy do czynienia dopiero wtedy, gdy przy realizacji własnego interesu jednostka bądź grupa narusza interes innych, działa na ich niekorzyść, uciekając się do podstępny, oszustwa czy kłamstwa. Należy jednocześnie zauważyć, że praktyki oportunistyczne nie są powszechne. Częściej spotykamy je przy zawieraniu ubezpieczeń czy gospodarowaniu dobrami publicznymi. Zjawisko oportunistyzmu nabrało szerszego znaczenia dopiero w latach 70. Wcześniej kierowano się raczej własną korzyścią niż oportunistyzmem.

Występująca skłonność do zachowań oportunistycznych oznacza, że ludzie nie przestrzegają określonych zasad, że nie są całkiem godni zaufania [Grudzewski i inni, 2007]. Dlatego też transakcje podatne na oportunistyzm powinny być odpowiednio zabezpieczone przed ich zawarciem. Uzyskane w takich sytuacjach doświadczenia mogą być wykorzystane przy następnym transakcjach. Zdaniem O.E. Williamsona [Williamson, 1998] oportunistyzm stanowi bowiem źródło niepewności zawieranych transakcji gospodarczych. Niepewność ta znika dopiero wtedy, gdy poszczególne osoby cechuje otwartość i uczciwość w swoich staraniach o indywidualne korzyści. Cele takie można osiągnąć również przy pełnym podporządkowaniu lub posłuszeństwie. To ostatnie należy rozumieć jako rezygnację z pogoni za własnym interesem [Williamson, 1998, s. 61–62].

Skoro oportunistyzm stanowi immanentną cechę zachowań ludzkich, to należy tak postępować, aby eliminować bądź ograniczać jego występowanie. Nie jest to zadanie łatwe, bowiem skłonność do oportunistyzmu trudno zauważyć przed zawieraniem transakcji. Stąd podejmowane są nie tylko próby kontroli *ex ante*, ale również próby tworzenia zabezpieczeń *ex post*.

Bez takich zabezpieczeń osoby nastawione oportunistycznie będą wykorzystywać osoby wierne zasadom.

Oportunizm powinien być brany pod uwagę przy przygotowywaniu strategii firmy. W tego rodzaju strategiach powinny być uwzględniane zachowania oportunistyczne podmiotów, z którymi firma współpracuje. Dotyczy to m.in. szeroko rozumianych zachowań klientów, ich potrzeb czy oczekiwań, zachowań dostawców, banków, urzędów administracji publicznej, samorządów itp. Oznacza to, że w interesie spółki leży uwzględnianie w przygotowywanych strategiach ich zachowań oportunistycznych, a więc dalekich od racjonalności. Pozwoli to na osłabienie związanego z tym ryzyka oportunistyzmu.

Przyjrzyjmy się obecnie bliżej relacjom między racjonalnością i oportunistyzmem. Przy ich określaniu NEI korzysta z modelu człowieka gospodarującego M.C. Jensena i W.H. Mecklinga [Jensen, Meckling, 1994], który próbuje wiązać racjonalność z oportunistyzmem. W modelu tym człowiek ekonomiczny dokonuje wyboru celu, uwzględniając istniejące ograniczenia. Ograniczenia te dotyczyć mogą posiadanej wiedzy czy możliwości nabywania informacji. Model ten dopuszcza możliwość zachowań oportunistycznych, jeśli prowadzą one do realizacji określonych wcześniej celów. Zachowania takie są uzasadnione również w wtedy, jeśli człowiek z jego kreatywnością i adaptacyjnością, potrafi lepiej dostosować się do zaistniałej sytuacji.

Oportunizm i ograniczona racjonalność zajmują ważne miejsce w teorii kosztów transakcyjnych. Oportunizm, zdaniem O.E. Williamsona [Williamson, 1998] może być eliminowany bądź ograniczany za pomocą struktur organizacyjnych (hierarchii). Autor ten przywiązuje bardzo dużą wagę do oportunistyzmu jako kategorii wyjaśniającej czy uzasadniającej istnienie firmy. Zachowania ludzkie charakteryzujące się oportunistyzmem i ograniczoną racjonalnością warunkują występowanie kosztów transakcyjnych, które należy ograniczać bądź minimalizować.

2. Kierunki badań oraz przesłanki oportunistyzmu interesariuszy w nadzorze korporacyjnym

Tradycyjne badania nad oportunistyzmem w nadzorze korporacyjnym sprowadzały się głównie do relacji między akcjonariuszami i kierownictwem i oparte były na teorii agencji. Akcjonariusze, występujący w roli pryncypała, zatrudniali kierowników, występujących w roli agentów, do prowadzenia firmy. Ze względu na szerokie uprawnienia tych ostatnich, występowała uzasadniona obawa wykorzystywania zasobów firmy dla realizacji ich własnych, prywatnych interesów kosztem interesów ak-

cjonariuszy. Ten nurt badań stanowił szeroko rozumianą konsekwencję oddzielenia się własności od zarządzania. Rozwiązania tzw. problemu agencji upatrywano głównie w konstruowaniu optymalnego systemu motywacyjnego oraz w odpowiednim monitoringu. Prowadzić to miało do godzenia interesów akcjonariuszy i kierownictwa, redukując w ten sposób tzw. koszty agencji.

2.1. Kierunki badań nad oportunistycznym

Wspominane wyżej tradycyjne badania nad oportunistycznym w nadzorze korporacyjnym były z czasem rozwijane w dwóch kierunkach [Hambrick i inni, 2008, s. 381–385]. Pierwszy z nich, który zaowocował bardzo wieloma badaniami, ukierunkowany był na perspektywę behawioralną oraz orientację na proces. Ten strumień badań dotyczył m.in. natury władzy, społecznych sieci, wzorców zachowań w procesie podejmowania decyzji i procesów zarządzania w obrębie nadzoru korporacyjnego. Tego rodzaju badania miały istotny wpływ na umocnienie się związków między nadzorem korporacyjnym oraz zarządzaniem strategicznym czy szerzej, teorią organizacji.

Drugim ważnym rozszerzeniem badań nad oportunistycznym w nadzorze korporacyjnym było ich ukierunkowanie na interesariuszy przedsiębiorstwa. W badaniach tych przyjmowano założenie, że w procesie zarządzania firmą powinny być brane pod uwagę nie tylko interesy akcjonariuszy. Powinny być uwzględniane również interesy interesariuszy m.in. takich jak: dostawcy, klienci, kredytodawcy, pracownicy itp. Wszyscy ci interesariusze mają swój udział w procesie tworzenia wartości firmy, mają oni również swoje specyficzne interesy, które chcieliby realizować. Należy jednocześnie zauważyć, że ich interesy mogą być w konflikcie z interesami innych interesariuszy czy interesami firmy. Mogą oni np. zaprzestać dostarczania firmie swoich zasobów, jeśli ich interesy nie są zabezpieczone w odpowiedni sposób. Oznacza to, że dla zapewnienia sobie niezabędnych dostaw, kierownictwo firmy musi uwzględnić ich interesy w swoich decyzjach. Prowadzi to do wniosku, że maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy musi być rozważana w kontekście uwzględniania interesów pozostałych interesariuszy [Donaldson, Preston, 1995, s. 65–91].

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że nie tylko zarząd przedsiębiorstwa może przejawiać postawy oportunistyczne względem akcjonariuszy przedsiębiorstwa. Postawy takie mogą przejawiać wszyscy praktycznie interesariusze danego przedsiębiorstwa. Mogą oni bowiem wykorzystywać niekompletność zawieranych kontraktów bądź asymetrię informacji dla zwiększenia swoich korzyści kosztem innych. Jednocześnie każdy z interesariuszy ponosi ryzyko stania się ofiarą działań opor-

tunistycznych podejmowanych przez innych interesariuszy. W rezultacie wszyscy interesariusze danej firmy są współzależni oportunistycznie [Werder, 2011, s. 1343].

Wspomniana niekompletność kontraktów ma charakter powszechny, bowiem transakcje są zwykle zbyt skomplikowane, zaś pewne ich elementy są trudne do przewidzenia, żeby można było je uregulować w sposób szczegółowy. Niekompletność kontraktów może dostarczać każdemu z partnerów zainteresowanych działaniami oportunistycznymi możliwości wzrostu ich korzyści poprzez wykorzystywanie w sposób oportunistyczny innych partnerów transakcji, bez naruszenia kontraktów [Hart, 1988, s. 119–139]. Oznacza to, że wszyscy partnerzy narażeni są jednocześnie na ryzyko oportunistycznych zachowań innych partnerów transakcji. Prowadzi to do wniosku, że nie tylko akcjonariusze ponoszą ryzyko oportunistycznego menedżerów, także inni interesariusze mogą stać się ofiarami oportunistycznego kierownictwa bądź innych interesariuszy. W związku z tym firmę można określić jako sieć interesariuszy, którzy mogą przejawiać zarówno postawy oportunistyczne, jak i mogą być narażeni na ryzyko oportunistycznego.

Oportunizm interesariuszy rzadko stanowił dotychczas przedmiot badań. Wynikało to m.in. ze złożoności tej problematyki, a więc możliwości występowania konfliktu interesów nie tylko między różnymi grupami interesariuszy, ale również w ramach poszczególnych ich grup. Sprzeczne interesy i wynikające stąd zachowania oportunistyczne mogą występować np. między akcjonariuszami posiadającymi pakiet kontrolny akcji oraz akcjonariuszami mniejszościowymi, między akcjonariuszami aktywnymi i pasywnymi, mogą wystąpić również między pracownikami członkami związków zawodowych i pracownikami niezrzeszonymi.

2.2. Przesłanki oportunistycznego interesariuszy

Niekompletność kontraktów oraz rozbieżność interesów uznawane są powszechnie za potencjalną przyczynę oportunistycznego. Bardziej zróżnicowane opinie dotyczą tego, co rzeczywiście oportunistyczny oznacza w gospodarce rynkowej w sytuacji, gdzie partnerzy transakcji realizują swoje indywidualne cele. Przeciwstawić go można sprawiedliwym transakcjom, gdzie interesy wszystkich partnerów są realizowane zgodnie z uzasadnionymi ich oczekiwaniami. Uzasadnione oczekiwania określane są przez ogólnie przyjęte konwencje, zwyczaje lub normy wspólne dla określonego rynku, a także deklaracje partnerów transakcji zarówno na początku, jak i w trakcie transakcji. Sprawiedliwe transakcje są rezultatem dobrowolnych umów między partnerami transakcji, które podjęte zostały bez naci-

sków i które są oceniane przez partnerów także *ex post* jako przynoszące korzyści zgodne z oczekiwaniami [Mayer i inni, 1995, s. 709–734].

Oportunistycznie nastawieni interesariusze z założenia przejawiają nadmierne oczekiwania w stosunku do partnerów transakcji, stąd starają się zwiększać ich kosztem własne korzyści. W zależności od rozmiarów takich korzyści ich partnerzy nie zgodziliby się na te transakcje w całości lub na niektóre ich warunki, gdyby znali wcześniej ich nieuczciwe zamiary. Występujący poziom oportunistyzmu czy dane zachowania mogą ulegać zmianie w zależności od konkretnych uwarunkowań. Zasady zawieranych transakcji mogą być np. różne na różnych rynkach lub w świetle obowiązującego prawa dla określonych kręgów odbiorców. W konsekwencji niektóre zainteresowane strony mogą postrzegać dane zachowania jako bardziej oportunistyczne w porównaniu do innych podmiotów.

Niekompletność kontraktów może wynikać z zamierzonego bądź niezamierzonego braku regulacji dla poszczególnych ich aspektów. Może to mieć również związek z brakiem możliwości egzekwowania określonych zapisów. Strony kontraktu mogą także liczyć na to, że ich partnerzy odstąpią od egzekwowania udokumentowanych obietnic ze względu na trudności z udowodnieniem ich naruszenia lub ze względu na koszty czy kłopoty z tym związane.

Omawiane tutaj zachowania oportunistyczne często traktowane są jako nieetyczne bądź nielegalne [Warder, 2011, s. 1348]. Biorąc pod uwagę fakt, że oportunistyczni partnerzy celowo dążą do powiększenia swoich korzyści kosztem innych, ich zachowania mogą być postrzegane jako mniej etyczne bądź nieetyczne. Ich ocena zależy od norm moralnych wykorzystywanych przy analizie danych zachowań, stąd trudno o jednoznaczną ich ocenę. Pewne rodzaje zachowań oportunistycznych polegających np. na umyślnym tworzeniu niekompletnych kontraktów i ich wykorzystywaniu we własnym interesie są często postrzegane jako nieetyczne. Ze względu jednak na fakt, że ostateczna ocena danego zjawiska jest dokonywana w oparciu o normy moralne, to te same zachowania w niektórych sytuacjach mogą być postrzegane jako etyczne, w innych natomiast jako nieetyczne.

W podobny sposób zachowania oportunistyczne mogą być analizowane pod względem ich legalności. Na przykład zablokowanie kredytu przez bank może być zgodne z prawem, a więc legalne, ale w danej sytuacji może być oportunistyczne, jeśli dłużnik zbankrutuje, a bank uzyska z tego tytułu korzyści. Chociaż większość przepisów prawa dotyczących transakcji gospodarczych oparta jest na zasadach działania w dobrej wierze, to pewne zachowania mogą być ostatecznie uznane za nielegalne, jeśli

sąd wyda odpowiedni wyrok w tej sprawie. Można zauważyć, że oportunistyczne zachowania rzeczywiście często leżą w szarej strefie działań prawnych, co oznacza, że nie zostały jednak uznane za niezgodne z prawem.

3. Współzależności oportunistyczne

Niekompletne kontrakty, jak wspominaliśmy, mogą przynieść jednej stronie zwiększenie korzyści kosztem innej. Oznacza to, że pojawiające się dzięki temu możliwości oportunistyczne dla jednych interesariuszy oznaczać mogą ryzyko oportunistyczne dla innych, jeśli wspomniane możliwości zostaną wykorzystane. W konsekwencji interesariusze danej firmy mogą być (i zwykle są, przynajmniej w jakimś stopniu) współzależni oportunistycznie w tym sensie, że posiadają możliwości działań oportunistycznych i równocześnie ponoszą ryzyko wykorzystania oportunistycznego przez innych [Pfeffer, Salancik, 2003, s. 40].

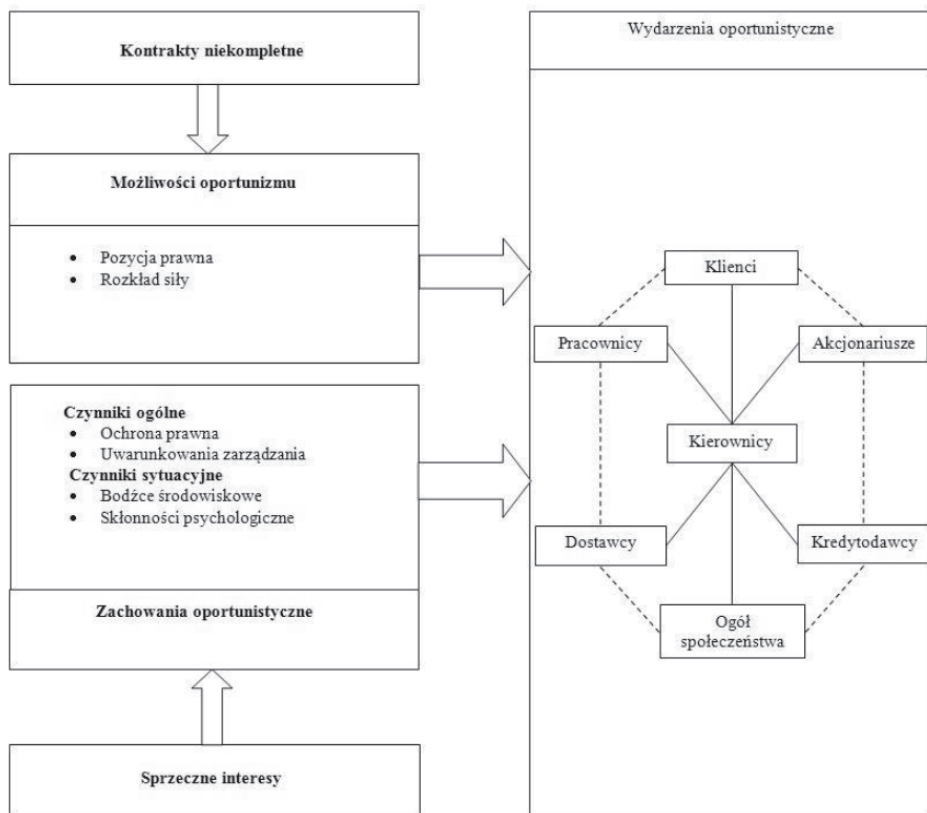
Współzależności oportunistyczne mogą pojawić się wewnątrz konkretnej grupy interesariuszy, np. wśród akcjonariuszy, bądź między grupami interesariuszy, w tym między menedżerami i akcjonariuszami czy akcjonariuszami i klientami. Współzależności te zależą od liczby zaangażowanych partnerów i mogą mieć charakter dwustronny bądź wielostronny. Współzależności dwustronne występują pomiędzy dwoma partnerami bądź grupami partnerów, jak np. między menedżerami i akcjonariuszami. Współzależności wielostronne obejmują więcej niż dwóch partnerów (bądź dwie grupy) i mogą przejawiać szczególnie bogaty potencjał oportunistyczny. Biorąc pod uwagę fakt, że firmy mają do czynienia z wieloma zróżnicowanymi interesariuszami, mogą oni budować różne koalicje dla oportunistycznego wykorzystania innych partnerów. Na przykład związki zawodowe kolejarzy, przy cichym poparciu kierownictwa swojej firmy, mogą grozić strajkiem dla uzyskania subsydiów rządowych na rozbudowę kolei, nawet jeśli w danej sytuacji nie jest to konieczne.

Rozważmy obecnie rolę kierownictwa w kontekście współzależności oportunistycznych. Może ono tu odgrywać podwójną rolę. Z jednej strony może próbować wykorzystywać innych interesariuszy, w tym głównie akcjonariuszy, dla powiększania własnych korzyści. Z drugiej zaś kierownictwo może zachowywać się w sposób oportunistyczny w stosunku do takich interesariuszy, jak klienci czy pracownicy na rzecz innych interesariuszy, w tym przede wszystkim akcjonariuszy. W takim przypadku kierownictwo działa jako agent uprzywilejowanych interesariuszy, którymi są akcjonariusze. Warto jednocześnie zauważyć, że współzależności oportunistyczne między interesariuszami innymi niż kierownictwo często wy-

magają zaangażowania kierownictwa. Kierownictwo jest zwykle potrzebne dla ułatwiania praktyk oportunistycznych, ponieważ musi uzgodnić warunki transakcji. Jednakże w przypadku rutynowych transakcji podmioty mogą mieć możliwości autonomicznych zachowań oportunistycznych.

Ryzyko oportunistyki interesariuszy może wystąpić jedynie wtedy, jeśli jeden bądź kilku innych interesariuszy efektywnie wykorzystuje możliwości oportunistyczne. Oznacza to, że pojawienie się rzeczywistego wydarzenia oportunistycznego zależy z jednej strony od istniejących możliwości oportunistycznych, z drugiej zaś od aktualnych zachowań posiadacza takich możliwości (rysunek 1). Zakres możliwości oportunistycznych zależy z kolei od pozycji prawnej interesariuszy oraz od posiadanej siły ich oddziaływania. Rzeczywiste zachowania oportunistyczne zależą także od wielu innych czynników, zarówno instytucjonalnych, jak i sytuacyjnych.

Rysunek 1. Determinanty wydarzeń oportunistycznych



Źródło: [Werder, 2011, s. 1350].

Dodajmy, że możliwości oportunistycznego i istniejące postawy oportunistyczne mogą zmieniać się w czasie. Jako przykład podać można zmieniające się relacje siły oddziaływania między pracodawcami i pracownikami ze względu na zmianę sytuacji na rynku pracy [Mitchell i inni, 1997, s. 853–886].

3.1. Możliwości oportunistycznego

Współzależności oportunistyczne mogą istnieć zarówno wewnątrz danej grupy interesariuszy, jak i między ich grupami. Przyjrzyjmy się na początek grupie akcjonariuszy. W ostatnich latach zaobserwować można narastanie konfliktu między akcjonariuszami ze względu na rosnące ich zróżnicowanie. Oprócz tradycyjnego konfliktu między akcjonariuszami większościowymi i mniejszościowymi narasta konflikt między pozostałymi grupami akcjonariuszy. Wynika z tego, że trudno mówić o wspólnym interesie akcjonariuszy. Interesy takich podgrup akcjonariuszy, jak: małych i dużych, instytucjonalnych i prywatnych, aktywnych i pasywnych, mogą być zasadniczo różne. Ze względu na wspomniane różnice interesów, działania oportunistyczne podejmowane przez jedną podgrupę akcjonariuszy mogą oznaczać znaczne ryzyko oportunistycznego dla innych podgrup.

Oportunistyczne zachowania wystąpić mogą również w grupie pracowników spółki. Grupa ta nie jest jednorodna, zaś jej podgrupy posiadają zróżnicowane interesy. Odmienne interesy posiadają bowiem członkowie związków zawodowych oraz pracownicy niezrzeszeni, a także pracownicy na kontraktach oraz pracownicy sezonowi, zatrudnieni w centrali oraz w filiach, zatrudnieni w kraju oraz za granicą. Zróżnicowane ich interesy są szczególnie widoczne, kiedy dochodzi np. do redukcji miejsc pracy w korporacjach transnarodowych. W takiej sytuacji krajowi bądź zagraniczni pracownicy mogą zachowywać się oportunistycznie.

Jeśli zróżnicowane interesy i powstające na tym tle konflikty w obrębie akcjonariuszy czy pracowników są w miarę dobrze rozpoznane, to znacznie skromniejsza jest nasza wiedza na temat klientów spółki. Współzależności oportunistyczne w obrębie grupy klientów spółki rzadziej stanowią przedmiot badań, szczególnie dotyczących nadzoru korporacyjnego. Mogą one być znaczne i występują głównie wtedy, gdy działania oportunistyczne podejmowane przez niektórych klientów bezpośrednio bądź pośrednio naruszają interesy innych klientów. Widać to np. w sytuacji, gdy klienci danej spółki konkurują ze sobą i jeden z nich poddaje w wątpliwość wypłacalność swojego rywala biznesowego, skłaniając zarząd spółki do zaostrzenia wobec niego zasad płatności.

Analiza zachowań oportunistycznych jest dużo bardziej skomplikowana, jeśli rozszerzymy ją na wiele grup interesariuszy. Przykładem mogą tu być współzależności oportunistyczne między akcjonariuszami i klientami, wymagające zaangażowania kierownictwa. Kierownictwo dysponuje zwykle dużym arsenalem środków, pozwalających na zwiększenie rentowności firmy w interesie akcjonariuszy, poprzez niespełnianie oczekiwań klientów. Wśród często wykorzystywanych do tego celu środków wymienić można obietnicę odpowiedniej jakości produktu lub usługi, która nie zostaje dotrzymana. Zwykle tego rodzaju działania uchodzą spółce bezkarnie, zarówno ze względu na trudności z dochodzeniem swoich praw przez klientów, jak i wymagany czas czy związane z dochodzeniem takich praw koszty [Gerstner, Libai, 2006, s. 601–603]. Dobrym tego przykładem mogą być odwołane loty samolotów, gdzie jako przyczynę podaje się często złe warunki atmosferyczne bądź usterki techniczne, podczas gdy rzeczywistą przyczyną jest mała ilość pasażerów.

Okazuje się, że również, klienci mają wiele możliwości działań oportunistycznych w stosunku do spółki. Mogą oni naruszyć rzetelność transakcji, zwiększając w sposób nieuprawniony własne korzyści kosztem firmy. Zdarza się więc, że klient zwraca nabyty produkt, np. kamerę, której zamierzał użyć tylko raz do filmowania uroczystości komunijnej, jeśli zakupił ją z gwarancją zwrotu. Klienci mogą skorzystać również z nieoficjalnych informacji dotyczących wymiany ekspozycji i kupić produkt z wystawy z rabatem, chociaż planowali jego zakup już wcześniej. Możliwości działań oportunistycznych pojawiają się również wtedy, jeśli np. pozycja rynkowa firmy jest słaba, np. ze względu na silną konkurencję, jeśli firma stara się uniknąć utraty reputacji i przyjmuje warunki klienta zamiast kosztownej z nim konfrontacji.

Zakres możliwości oportunistycznych interesariuszy zależy głównie od ich pozycji prawnej przy zawieraniu transakcji oraz od siły ich oddziaływania. Ich pozycja prawna stanowi pochodną regulacji zawartych w obowiązujących aktach prawnych, a także zapisach umowy transakcyjnej. Ze względu jednak na fakt, że wspomniane przepisy nie mogą regulować w stopniu całkowitym wszystkich warunków transakcji, możliwości oportunistycznego oddziaływania interesariuszy mogą dotyczyć tych warunków, które nie zostały uregulowane w przepisach prawa czy w zawierającym kontrakcie. Siła oddziaływania interesariuszy może opierać się na wielu dobrze znanych źródłach. W kontekście ładu korporacyjnego ważną jej determinantą może być asymetria informacji między partnerami transakcji, niedobór ważnych dla produkcji zasobów bądź specyficzne inwestycje poczynione przez niektórych interesariuszy. Ważna jest również

możliwość budowy przez poszczególnych interesariuszy bądź ich grupy koalicji, będących źródłem ich siły i możliwości oportunistycznych.

Wysoka pozycja prawna poszczególnych interesariuszy oraz istniejąca siła ich oddziaływania mogą ulegać zmianie. W ślad za tym ulegają zmianie ich możliwości oportunistyczne. Przykładem mogą tu być dokonujące się zmiany w nadzorze korporacyjnym, które umocniły pozycję akcjonariuszy, zwiększając ich wpływ na zarządzanie. Ponadto klient jest bardziej narażony na działania oportunistyczne na rynku sprzedawcy w porównaniu z rynkiem nabywcy. Zmianie ulegać może również ryzyko oportunistów pracowników, które będzie rosło w sytuacji wzrostu wskaźnika bezrobocia, w porównaniu z sytuacją, gdzie pracodawca napotyka na trudności przy zatrudnianiu wykwalifikowanego personelu.

3.2. Zachowania oportunistyczne

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że działania oportunistyczne mogą się pojawić jedynie wtedy, jeśli interesariusze wykorzystają swoje możliwości oportunistyczne. Wykorzystywanie takich możliwości uwarunkowane jest jednak wieloma czynnikami. Najważniejsza jest tu niewątpliwie ochrona prawna innych interesariuszy, stanowiąca zabezpieczenie przed ponoszeniem przez nich ryzyka oportunistów. Ważne są tu również ogólne uwarunkowania, w których firma działa. Przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu działań oportunistycznych interesariusz powinien dokonać rozpoznania, w jakim zakresie interesy innych podmiotów są chronione przez przepisy prawa. Wymienić tu można takie akty prawne, jak kodeks spółek handlowych, ustawy o przedsiębiorstwie, ustawę o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, prawo ochrony konsumentów itp. Znajomość takiej ochrony prawnej w połączeniu z posiadaną siłą oddziaływania określa możliwości działań oportunistycznych.

Ważnym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu działań oportunistycznych staje się również społeczna ocena zachowań oportunistycznych podmiotów dążących do zwiększenia za wszelką cenę własnych korzyści. Takie zachowania mogą się spotkać zarówno ze społecznym uznaniem ze względu na skuteczność podejmowanych działań, jak i ze społecznym potępieniem ze względu na zachowania egoistyczne. Problematyka ta jest przedmiotem wielu publikacji poświęconych zarówno tzw. moralności menedżerów, jak i etyce kredytodawców, pracowników, dostawców, klientów itp. [Klimczak, 2008; Gasparski, 2007].

Obok wymienionych wyżej czynników duży wpływ na rzeczywiste postawy oportunistyczne mają również czynniki sytuacyjne. Wymienić tu można m.in. funkcjonujące systemy motywacyjne przygotowane dla

najważniejszych interesariuszy. Dotyczy to głównie menedżerów, którzy są bardziej skłonni do postaw oportunistycznych w stosunku do klientów i pracowników, jeśli istniejący system motywacyjny premiuje maksymalizację wartości dla akcjonariuszy w krótkim okresie. Jednocześnie system motywacyjny premiujący długookresowe kreowanie wartości zachęca menedżerów do ukształtowania prawidłowych, długookresowych relacji z interesariuszami, redukując w ten sposób rzeczywiste wykorzystywanie możliwości oportunistycznych. Wśród czynników sytuacyjnych wymienić należy również indywidualne, psychologiczne usposobienia poszczególnych partnerów, bowiem ich wpływ na rzeczywiste postawy oportunistyczne trudno przecenić.

Zakończenie

Powyższe rozważania wskazują jednoznacznie na istotną rolę oportunistyzmu w zarządzaniu spółką. Postawy oportunistyczne spotkać można nie tylko wewnątrz spółki, ale również w jej otoczeniu. W opracowaniu pokazano szeroki zakres możliwości oportunistycznych wśród interesariuszy spółki. Na podkreślenie zasługuje fakt, że podejmowanie działań oportunistycznych przez jednych interesariuszy, zawsze pociąga za sobą ryzyko oportunistyzmu w stosunku do pozostałych. Dla efektywnego zarządzania spółką ważne jest rozpoznanie tego zjawiska oraz poznanie jego uwarunkowań. Z punktu widzenia spółki mówić można zarówno o uwarunkowaniach zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Do pierwszych należy obowiązujące ustawodawstwo, które może przeciwdziałać takim postawom bądź do nich zniechęcać. Zaliczyć do nich można również funkcje kontrolne rynków (rynek produktów, rynek finansowy, rynek przejęć itp.), które mogą przeciwdziałać postawom oportunistycznym. Do drugich można zaliczyć istniejącą strukturę własności w spółce, postawy moralne czy etyczne członków organów spółki itp.

Prowadzona w opracowaniu analiza prowadzi do wniosku, że zjawisko oportunistyzmu można próbować ograniczać, ale jest to zadanie niezwykle trudne. Służyć temu mogą szeroko rozumiane instytucje, te o charakterze formalnym i nieformalnym, które pełnią funkcję ograniczeń w postawach czy zachowaniach poszczególnych osób bądź organizacji [Rudolf, 2012, s. 159–178]. Pewną rolę może tu odegrać również wzrost zaufania między interesariuszami. Nie ulega jednak wątpliwości, że tak długo, jak występować będą różnice interesów między poszczególnymi interesariuszami bądź grupami interesariuszy, oraz tak długo, jak długo będą istnieć kontrakty niekompletne, zjawisko oportunistyzmu nie przestanie istnieć, a więc będzie istnieć zawsze.

Literatura

1. Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholders theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, "Academy Management Review", no. 20 (1).
2. Gasparski W. (2007), *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
4. Hambrick D.C., Werder A., Zajac E.J. (2008), *New Directions in corporate governance research*, "Organization Science", no. 19 (3).
5. Hart O.D. (1988), *Incomplete contracts, and the theory of the firm*, "Journal of Law, Economics and Organization", no. 4 (1).
6. Jensen M.C., Meckling W.H. (1994), *The Nature of Man*, "Journal of Applied Corporate Finance", no. 7.
7. Klimczak B. (2005), *Uwagi o powiązaniach między standardową ekonomią i nową ekonomią instytucjonalną* [w:] *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Rudolf S. (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji w Kielcach, Kielce.
8. Klimczak B. (2008), *Między ekonomią a etyką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
9. Love J.H. (2005), *On the opportunism-independent theory of the firm*, "Combridge Journal of Economics", no. 29.
10. Love J.H. (2010), *Opportunism, Hold-Up and the (Contractual) Theory of the Firm*, "Journal of Institutional and Theoretical Economics", vol. 166, no. 3.
11. Mayer R.K., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, "Academy Management Review", no. 20 (3).
12. Rudolf S. (2010), *Nowa ekonomia instytucjonalna*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, nr 1.
13. Rudolf S. (2010), *Oportunizm i próby jego ograniczania w nadzorze korporacyjnym*, „Master of Business Administration”, 2010, nr 3.
14. Rudolf S. (2012), *Analiza instytucjonalna nadzoru korporacyjnego* [w:] *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Urbanek P. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
15. Staniek Z. (2005), *Uwarunkowania i wyznaczniki efektywności systemu instytucjonalnego* [w:] *Szkice ze współczesnej teorii ekonomii*, Pacheco W. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

16. Werder A. (2011), *Corporate Governance and Stakeholders Opportunism*, "Organization Science", vol. 22, no. 5.
17. Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Ząbkowicz A. (2003), *Współczesna ekonomia instytucjonalna wobec głównego nurtu ekonomii*, „*Ekonomista*” 2003, nr 6.

Streszczenie

W opracowaniu podjęto szeroko rozumianą problematykę oportunistów w nadzorze korporacyjnym. Przedmiotem rozważań są nie tyle postawy oportunistyczne menedżerów w stosunku do akcjonariuszy, co zachowania oportunistyczne interesariuszy przedsiębiorstwa. Analiza koncentruje się na dwóch stronach tego samego zjawiska. Po pierwsze, dotyczy ona możliwości zachowań oportunistycznych takich interesariuszy, jak pracownicy, akcjonariusze, dostawcy, klienci, kredytodawcy itp. Po drugie, poświęcona została ponoszonemu przez interesariuszy ryzyku oportunistycznemu. Z rozważań wynika, że interesariusze są współzależni oportunistycznie.

Słowa kluczowe

oportunizm, interesariusze, ład korporacyjny

Opportunism of stakeholders in corporate governance (Summary)

The study addresses the broadly understood issue of opportunism in corporate governance. The subject of the consideration is not so much opportunistic attitudes of managers in relation to shareholders as opportunistic behavior of an enterprise's stakeholders. The analysis focuses on the two sides of the same phenomenon. Firstly, it concerns the possibility of opportunistic behavior of such stakeholders as employees, shareholders, suppliers, customers, lenders, etc. Secondly, it has been devoted to the risk of opportunism borne by stakeholders. The considerations show that stakeholders are opportunistically interdependent.

Keywords

opportunism, stakeholders, corporate governance