

Stanisław Rudolf

Uniwersytet Łódzki

WSPÓLZALEŻNOŚCI OPORTUNISTYCZNE INTERESARIUSZY W NADZORZE KORPORACYJNYM

Streszczenie: Rosnące zainteresowanie zjawiskiem oportunistycznym w ekonomii stanowi w znacznej mierze rezultat szybkiego rozwoju teorii kosztów transakcyjnych, która zaliczana jest do nowej ekonomii instytucjonalnej. W tym nurcie ekonomii z ograniczania oportunistycznego uczyniono główny sposób podnoszenia efektywności podmiotów gospodarczych. Nowa ekonomia instytucjonalna postrzega jednostki czy organizacje takimi, jakie one są. Dostrzega również ich zachowania oportunistyczne, szczególnie widoczne w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Skłonność do oportunistycznego sprawia, że należy go uwzględnić zarówno przy zawieraniu kontraktów, jak i przy ich realizacji, a także przy przygotowywaniu strategii firmy. W opracowaniu podjęto szeroko rozumianą problematykę oportunistycznego w nadzorze korporacyjnym. Przedmiotem rozważań są nie tyle postawy oportunistyczne menedżerów w stosunku do akcjonariuszy, ile 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: oportunistyczny, nadzór korporacyjny, interesariusze przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

Ostatnie lata przyniosły wzrost zainteresowania zjawiskiem oportunistycznym w ekonomii. Stanowi to w znacznej mierze rezultat szybkiego rozwoju teorii kosztów transakcyjnych, która zaliczana jest do nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI). W tym nurcie ekonomii z ograniczania oportunistycznego uczyniono główny sposób podnoszenia efektywności podmiotów gospodarczych [Noorderhaven 1996]. Inaczej niż ekonomia neoklasyczna, NEI odchodzi od sztywnych, niewystępujących w świecie rzeczywistym założeń, postrzega bowiem jednostki czy organizacje takimi, jakie one są. Dostrzega odmienność ich celów, gustów czy poglądów, a także ich postawy czy zachowania oportunistyczne, szczególnie widoczne w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Ich skłonność do oportunistycznego sprawia, że należy go uwzględnić zarówno przy zawieraniu kontraktów, jak i przy ich realizacji. Należy go uwzględnić również przy przygotowywaniu strategii firmy.

Jednym ze wspomnianych sztywnych założeń ekonomii neoklasycznej jest założenie o racjonalności działań podejmowanych 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 tam również problemu złożoność procesu decyzyjnego. Od dłuższego czasu narasta krytyka takiego postrzegania racjonalności. Krytyka ta zaowocowała m.in. rozwojem 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 podstępny poszukiwaniu renty za pomocą zniekształcania informacji, oszustwa itp.” [Klimczak 2005, s. 14].

Ze względu na złożoność procesu decyzyjnego, jak również ze względu na ograniczony zakres wiedzy i informacji w NEI mówi się 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 zrutynizowanych. Ważny jest tu również sposób przekazywania informacji, ich jakość itp. Wynikająca stąd redukcja kosztów stanowi przesłankę teorii kosztów transakcyjnych, będącej jednym z filarów NEI [Staniek 2005, s. 156].

Zdaniem Williamsona pogoń za własnym interesem czy dążenie do maksymalizacji zysku może przybrać pewne formy o zdecydowanie różnej sile oddziaływania. Pierwsza z nich to oportunizm. Tę formę uważa on za najsilniejszą i odnosi bezpośrednio do ekonomii kosztów transakcyjnych. Za zdecydowanie słabszą, ale nadal dość silną formę uważa kierowanie się własnym interesem. Prostą pogoń za własnym interesem określa jako działanie oparte na zasadach czy wzajemnym zaufaniu. Forma ta przypomina podejście charakterystyczne dla ekonomii neoklasycznej. Trzecia z tych form – posłuszeństwo – ma bardziej charakter teoretyczny czy utopijny, zakłada bowiem „skrajny rodzaj zarządzania, w którym zanika interesowność” [Williamson 1998, s. 60-62].

Oportunizm i ograniczona racjonalność zajmują więc ważne miejsce w teorii kosztów transakcyjnych. Oportunizm, zdaniem O. Williamsona, może być eliminowany bądź ograniczany za pomocą struktur organizacyjnych (hierarchii). Autor ten przywiązuje bardzo dużą wagę do oportunizmu jako kategorii wyjaśniającej czy

uzasadniającej istnienie firmy¹. Zachowania ludzkie charakteryzujące się oportuniźmem i ograniczoną racjonalnością warunkują występowanie kosztów transakcyjnych. Zdaniem N.G. Noorderhavena koszty te wynikają z konieczności zastosowania kosztownych zabezpieczeń kontraktowych [Noorderhaven 1996]. Zgodnie z teorią tych kosztów jednostka bądź firma wykorzystuje szanse i możliwości wynikające z uwarunkowań zewnętrznych bądź z uwarunkowań, jakie sama wykreuje ze względu na swoje zachowania oportunistyczne [Klamer 1987].

Autorzy wyróżniają tu zarówno oportuniźm *ex ante*, jak i oportuniźm *ex post*. W pierwszym przypadku zachowania czy działania oportunistyczne mają miejsce przed zawarciem kontraktu i mogą polegać na ukrywaniu pewnych informacji, na wprowadzeniu w błąd partnera itp. W drugim przypadku działania takie odbywają się po realizacji kontraktu i mogą się wiązać z ponoszeniem dodatkowych kosztów itp. [Verbeke, Greidanus 2009, s. 1471-1495].

Opracowanie ma na celu przybliżenie istoty oportuniźmu oraz jego miejsca w nowej ekonomii instytucjonalnej. Celem jest również identyfikacja postaw oportunistycznych w szeroko rozumianym nadzorze korporacyjnym. Analiza obejmuje nie tylko zachowania oportunistyczne menedżerów, ale również, a może przede wszystkim, pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa, takich jak dostawcy, klienci, kredytodawcy, pracownicy itp. Dalsze rozważania rozpoczniemy jednak od określenia istoty oportuniźmu.

2. Istota oportuniźmu

Zdaniem O.E. Williamsona oportuniźm 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 podstęp, rzadziej spotykamy natomiast takie jego formy, jak kłamstwo, kradzież czy oszustwo.

Inni autorzy, chociaż generalnie podzielają poglądy O.E. Williamsona na temat oportuniźmu, to jednak nie przeceniają jego roli w działalności przedsiębiorstwa. Na przykład M. Casson twierdzi, że pracownicy w praktyce rzadko mają powody do wprowadzania partnerów w błąd czy ukrywania bądź zatajania informacji. Zdarzać się to może głównie wtedy, jeśli niepoprawnie przeprowadzone zostały kalkulacje, na podstawie których partnerzy mogą formułować nieadekwatne do sytuacji oczekiwania [Casson 2000]. Podobnie A. Madhok, chociaż docenia rolę oportuniźmu w dokonywanych transakcjach, to zwraca jednak uwagę na zmienność tej roli. Jego

¹ Takie poglądy O.E. Williamsona sprowokowały autorów do dyskusji na temat możliwości funkcjonowania firmy bez występowania oportuniźmu (por. [Love 2005, s. 381-397; 2010, s. 479-501]).

zdaniem, jest on szczególnie widoczny w początkowym okresie działalności firmy czy przy wchodzeniu na nowe rynki, w tym rynki zagraniczne. Jednak w miarę umocnienia swojej pozycji na rynku czy w miarę zdobywanych doświadczeń postawy oportunistyczne ulegają zasadniczej redukcji [Madhok 2006].

Oportunizmu nie należy utożsamiać z realizacją własnego interesu. Oznacza to, że nie każde wykorzystywanie istniejących możliwości dla jego realizacji jest zachowaniem oportunistycznym. Z oportunizmem mamy do czynienia dopiero wtedy, jeśli przy realizacji własnego interesu jednostka bądź grupa narusza interes innych, działa na ich niekorzyść, uciekając się do podstępów, oszustwa czy kłamstwa. Oportunizm można ogólnie określić jako odstępstwo od ducha współpracy [Williamson 2005, s. 46]. Należy jednocześnie zauważyć, że praktyki oportunistyczne nie są powszechne. Częściej spotykamy je przy zawieraniu ubezpieczeń czy gospodarowaniu dobrami publicznymi. Zjawisko oportunistyki nabrało szerszego znaczenia dopiero w latach 70. Wcześniej kierowano się raczej własną korzyścią niż oportunizmem.

Skoro oportunizm stanowi immanentną cechę zachowań ludzkich, to należy tak postępować, aby eliminować bądź ograniczać jego występowanie. Nie jest to zadanie łatwe, jak bowiem wspominaliśmy, skłonność do oportunistyki trudno zauważyć przed zawieraniem transakcji. Są więc podejmowane nie tylko próby jego kontroli *ex ante*, których skuteczność może się okazać znaczna, ale również próby tworzenia zabezpieczeń *ex post*. Bez takich zabezpieczeń osoby nastawione oportunistycznie będą miały możliwości wykorzystywania osób wiernych 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 zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia oportunistyki.

3. Kierunki badań nad oportunizmem w nadzorze korporacyjnym

Tradycyjne badania nad oportunizmem 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 do realizacji ich własnych, prywatnych interesów kosztem interesów akcjonariuszy. Ten nurt badań stanowił szeroko rozumianą konsekwencję oddzielenia własności od zarządzania. Rozwiązania tzw. problemu agencji upatrywano głównie w konstruowaniu optymalnego systemu motywacyjnego oraz w odpowiednim moni-

toringu. Prowadzić to miało do godzenia interesów akcjonariuszy i kierownictwa i redukcji tym samym tzw. kosztów agencji².

To klasyczne podejście w badaniach oportunistycznym w nadzorze korporacyjnym było z czasem rozwijane w dwóch kierunkach [Hambrick, Werder, Zajac 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 firmy, wśród których wymienić należy dostawców, klientów, kredytodawców, pracowników 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 niezbędnych dostaw kierownictwo firmy musi uwzględnić ich interesy w swoich decyzjach. Prowadzi to do wniosku, że maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy powinna być rozważana w szerszym kontekście, przy uwzględnieniu interesów pozostałych interesariuszy [Donaldson, Preston 1995].

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że nie tylko zarząd przedsiębiorstwa może przejawiać postawy oportunistyczne względem akcjonariuszy przedsiębiorstwa. Postawy takie mogą przejawiać praktycznie wszyscy interesariusze danej firmy. 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 oportunistycznych podejmowanych przez innych interesariuszy. W rezultacie wszyscy interesariusze danej firmy są współzależni oportunistycznie [Werder 2011, s. 1343].

Wspomniana niekompletność kontraktów ma charakter powszechny, transakcje bowiem są zwykle zbyt skomplikowane, pewne ich elementy zaś są trudne do przewidzenia, żeby można było je uregulować w sposób szczegółowy. Niekompletność kontraktów może dostarczać każdemu z partnerów zainteresowanych działaniami

² Szersze rozważania poświęcone tego rodzaju oportunistycy w nadzorze korporacyjnym przedstawiono w [Rudolf 2010, s. 8-17].

oportunistycznymi możliwościami wzrostu ich korzyści poprzez wykorzystywanie w sposób oportunistyczny innych partnerów transakcji, bez naruszenia kontraktów [Hart 1998, 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 kierownictwa bądź innych interesariuszy. W związku z tym firmę można określić jako sieć interesariuszy, którzy mogą przejawiać postawy oportunistyczne albo też mogą być narażeni na ryzyko oportunistyzmu.

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.

4. Przesłanki oportunistyzmu interesariuszy

Niekompletność kontraktów oraz rozbieżność interesów uznawane są powszechnie za potencjalne przyczyny oportunistyzmu. Bardziej zróżnicowane opinie dotyczą tego, co rzeczywiście oportunistyzm oznacza w gospodarce rynkowej w sytuacji, gdy partnerzy transakcji realizują swoje indywidualne cele. Można go przeciwstawić 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 zostały podjęte bez nacisków i są oceniane przez partnerów także *ex post* jako przynoszące korzyści zgodne z oczekiwaniami [Mayer, Davis, Schoorman 1995, s. 709-734].

Oportunistycznie nastawieni interesariusze z założenia przejawiają nadmierne oczekiwania w stosunku do partnerów transakcji, starają się więc 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. Takie zachowania mogą ulegać zmianie w zależności od konkretnych uwarunkowań. Na przykład zasady zawieranych transakcji mogą być 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 z innymi podmiotami.

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 [Werder 2011, s. 1348]. Ze względu na to, 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, trudno więc o jednoznaczną opinię w tym zakresie. 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 to, 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.

5. 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 się pojawić 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 między 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. Ze względu na to, że firmy mają do czynienia z wieloma zróżnicowanymi interesariuszami, mogą one 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 odgrywać podwójną rolę. Z jednej strony, może próbować wykorzystywać innych interesariuszy, w tym głównie akcjonariuszy, do powiększenia 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, jakimi są akcjonariusze. Warto jednocześnie zauważyć, że współzależności oportunistyczne między interesariuszami innymi niż kierownictwo często wymagają zaangażowania kierownictwa. Kierownictwo jest zwykle potrzebne do 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. 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. Dodajmy, że zarówno możliwości oportunistyki, jak 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, Agle, Wood 1997, s. 853-886].

6. Możliwości zachowań oportunistycznych

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 to, 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 się opierać 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, jak również istniejąca siła ich oddziaływania mogą ulegać zmianie. W ślad za tym zmieniają się ich możliwości oportunistyczne. Przykładem mogą być dokonujące się zmiany w nadzorze korporacyjnym, które umocniły pozycję akcjonariuszy, zwiększając ich wpływ na zarządzanie [Rudolf 2011, s. 167-184]. Ponadto ryzyko oportunistyki klienta jest wyższe na rynku sprzedawcy w porównaniu z rynkiem nabywcy. Zmianie ulegać może również ryzyko oportunistyki pracowników, które będzie rosło w sytuacji wzrostu wskaźnika bezrobocia, w porównaniu z sytuacją, kiedy pracodawca napotyka trudności przy zatrudnianiu wykwalifikowanego personelu.

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że działania oportunistyczne mogą się pojawić jedynie wówczas, gdy interesariusze wykorzystają swoje możliwości oportunistyczne. Wykorzystywanie takich możliwości uwarunkowane jest jednak wieloma czynnikami. Najważniejsza jest niewątpliwie ochrona prawna innych interesariuszy, stanowiąca zabezpieczenie przed ponoszeniem przez nich ryzyka oportunistyki. Ważne są również ogólne uwarunkowania, w których firma działa. Przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu działań oportunistycznych interesariusz dokonuje zwykle rozpoznania, w jakim zakresie interesy innych podmiotów są chronione przez przepisy prawa. Wymienić można, np. w Polsce, 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. (por. [Klimczak 2008; Gasparski 2007]).

Obok wymienionych wyżej czynników duży wpływ na rzeczywiste postawy oportunistyczne mają również czynniki sytuacyjne, w tym 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, co sprzyja redukcji rzeczywistego wykorzystywania możliwości oportunistycznych. Wśród czynników sytuacyjnych wymienić należy również indywidualne, psychologiczne usposobienia poszczególnych partnerów, ich wpływ bowiem na rzeczywiste postawy oportunistyczne trudno przecenić.

7. Zachowania oportunistyczne interesariuszy

Współzależności oportunistyczne mogą występować 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: małe i duże, instytucjonalne i prywatne, aktywne i pasywne, mogą być zasadniczo różne. Ze względu na wspomniane różnice interesów działania oportunistyczne podejmowane przez jedną podgrupę akcjonariuszy mogą oznaczać ryzyko oportunistu dla innych podgrup.

Oportunistyczne zachowania mogą wystąpić również w grupie pracowników spółki. Grupa ta nie jest jednorodna, jej podgrupy zaś mają zróżnicowane interesy. Odmienne interesy mają bowiem członkowie związków zawodowych oraz pracownicy niezrzeszeni, a także pracownicy na kontraktach oraz pracownicy sezonowi, zatrudnieni w centrali oraz w filiach, zatrudnieni w kraju i 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 współzależności oportunistycznych w obrębie grupy klientów spółki. 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, jeśli klienci danej spółki konkurują ze sobą i jeden z nich podaje w wątpliwość wypłacalność swojego rywala biznesowego, skłaniając zarząd spółki do zaostrenia wobec niego zasad płatności.

Analiza zachowań oportunistycznych jest dużo bardziej skomplikowana, jeśli rozszerzymy ją na wiele grup interesariuszy. Przykładem mogą być współzależności oportunistyczne między akcjonariuszami i klientami wymagające zaangażowania kierownictwa. Kierownictwo dysponuje zwykle dużym arsenałem środków pozwa-

lających 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, tak ze względu na trudności z dochodzeniem swoich praw przez klientów, jak i wymagany czas czy koszty związane z dochodzeniem takich praw [Gerstner, Libai 2006, s. 601-603]. Dobrym tego przykładem mogą być odwołane loty samolotów, kiedy jako przyczynę podaje się często złe warunki atmosferyczne bądź usterki techniczne, podczas gdy rzeczywistym powodem jest mała liczba 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, którą 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, kiedy 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.

8. 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 u pozostałych. Dla efektywnego zarządzania spółką ważne jest rozpoznanie tego zjawiska oraz poznanie jego uwarunkowań. Z punktu widzenia spółki można mówić zarówno o uwarunkowaniach zewnętrznych, jak i wewnętrznych oportunistyzmu. 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, zarówno te o charakterze formalnym, jak 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 wąt-

pliwości, że tak długo, jak występować będą różnice interesów między poszczególnymi interesariuszami bądź grupami interesariuszy, oraz tak długo, jak istnieć będą kontrakty niekompletne, zjawisko oportunistyczne nie przestanie istnieć, a więc będzie istnieć zawsze.

Literatura

- Casson M., *The Economics of International Business*, Edward Elgar, Cheltenham 2000.
- Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholders theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, „Academy Management Review” 1995, no. 20(1).
- Gerstner E., Libai B., *Why does poor service prevail?*, “Marketing Science” 2006, vol. 25, no. 6.
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Hambrick D.C., Werder A., Zajac E.J., *New directions in corporate governance research*, „Organization Science” 2008, no. 19(3).
- Hart O.D., *Incomplete contracts, and the theory of the firm*, “Journal of Law, Economics and Organization”, 1998, no. 4(1).
- Klamer A., *As if Economists and Their Subject were Rational*, [w:] J. Nelson, A. Megil, D. McCloskey (eds.), *The Rhetoric of the Human Sciences*, The University of Wisconsin Press, Madison 1987.
- Klimczak B., *Między ekonomią a etyką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Klimczak B., *Uwagi o powiązaniach między standardową ekonomią i nową ekonomią instytucjonalną*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Administracji w Kielcach, Kielce 2005.
- Love J.H., *On the opportunism-independent theory of the firm*, „Cambridge Journal of Economics” 2005, no. 29.
- Love J.H., *Opportunism, Hold-Up and the (Contractual) Theory of the Firm*, “Journal of Institutional and Theoretical Economics” 2010, vol. 166, no. 3.
- Madhok A., *Opportunism, Trust and Knowledge: The Management of Firm Value and the Value of Firm Management*, [w:] R. Bachmann, A. Zacheer (eds.), *Handbook on Trust*, Cheltenham, Edward Elgar 2006.
- Mayer R.K., Davis J.H., Schoorman F.D., *An Integrative Model of Organizational Trust*, “Academy Management Review” 1995, vol. 20, no. 3.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. “Academy Management Review” 1997, vol. 22, no. 4.
- Noorderhaven N.G., *Opportunism and Trust in Transaction Cost Economics*, [w:] J. Groenewefen (ed.), *Transaction Cost Economics and Beyond*, Kluwer Academic Publisher 1996.
- Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Stanford, CA 2003.
- Rudolf S., *Analiza instytucjonalna nadzoru korporacyjnego*, [w:] P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Rudolf S., *Kierunki ewolucji głównych systemów nadzoru korporacyjnego*, [w:] M. Jerzemowska (red.), *Współczesne problem nadzoru korporacyjnego*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2011.
- Rudolf S., *Oportunizm i próby jego ograniczania w nadzorze korporacyjnym*, „Master of Business Administration” 2010, nr 3.

- Staniek Z., *Uwarunkowania i wyznaczniki efektywności systemu instytucjonalnego*, [w:] W. Pachol (red.), *Szkice ze współczesnej teorii ekonomii*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- Verbeke A., Greidanus N., *The End of Opportunism vs Trust Debate: Bounded Reliability as a New Envelope Concept in Research on MNE Governance*, „Journal of International Business Studies” 2009, vol. 40, no. 9.
- Werder A., *Corporate Governance and Stakeholders Opportunism*, “Organization Science” 2011, vol. 22, no. 5.
- Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O.E., *Transaction Cost Economics*, [w:] C. Menard, Shirley M.M. (eds.), *Handbook of New Institutional Economics*, Springer, New York 2005.

OPPORTUNISM INTERDEPENDENCIES OF STAKEHOLDERS IN CORPORATE GOVERNANCE

Summary: The growing interest in the phenomenon of opportunism in the economy to a large extent is the result of the rapid development of the theory of transaction costs, which is among new institutional economics. In that mainstream economics the reduced opportunism has become the main way to increase the efficiency of business entities. New institutional economics sees individuals or organizations as what they are. It also recognizes their opportunistic behavior, particularly evident in an enterprise and its environment. The tendency to opportunism causes it must be taken into account both when entering into contracts and in their implementation, as well as during the preparation of the company's strategy. The study discusses 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 behaviour of the enterprise's stakeholders. The analysis focuses on two aspects of the same phenomenon. Firstly, it concerns the possibility of opportunistic behaviour of such stakeholders as employees, shareholders, suppliers, customers, lenders, etc. Secondly, it refers to the risk of opportunism borne by stakeholders. The considerations show that stakeholders are opportunistically interdependent.

Keywords: opportunism, corporate governance, company stakeholders.