

**Оппортунизм в  
межфирменных отношениях:  
методология исследования  
Попова Ю.Ф.  
Сыктывкарский госуниверситет**

# Понятие и основные характеристики оппортунизма

**Оппортунизм** – неотъемлемая черта человеческой природы. Оппортунистический процесс будет проявляться в отношениях продавец-покупатель всякий раз, когда будут представляться реальные и выгодные обстоятельства. О. Уильямсон определяет **оппортунизм** как недостаток искренности, откровенности или честности в отношениях, включая действия на основе собственных интересов и обман [Williamson O., 1993]

**Оппортунизм** – это эгоистичное поведение, которое зачастую сопровождается обманом. Оппортунизм обычно проявляется в «получении выгод» от других людей или в использовании чужих слабостей в своих собственных целях. Оппортунизм является огромным источником потенциального вреда, в случаях когда интересы индивидов не совпадают или направлены на конфликт. [Williams M., 2007]

**Оппортунизм** – одна из форм поведения экономических агентов, которая формируется на основании преследования собственных интересов, которые не всегда ограничиваются рамками морали и могут затрагивать интересы другого участника взаимоотношений. [Evgeny V. Popov, Victoria L. Simonova, 2006]

# Типы проявления оппортунизма

- Внутренний и внешний.
- Явный (ложь, мошенничество, воровство) и неявный (необоснованный риск, несправедливость и др.) оппортунизм.
- Оппортунизм до и после заключения контракта (предконтрактный и постконтрактный).

# Формы проявления оппортунизма

- искажение фактов и ложь;
- невыполнение условий контракта;
- нарушение неформальных договоренностей между компаниями;
- использование в своих интересах «контрактных дыр»;
- использование в своих интересах непредвиденных событий;
- преувеличение партнером потребностей;
- сокрытие информации.

# Основные предпосылки возникновения оппортунистического поведения

- Неопределенность рыночной ситуации (ее изменчивость и неясность):

**Изменчивость** трактуется как степень непредсказуемости окружающей среды во времени, ввиду которой возникает неопределенность будущих условий.

**Неясность** относится к уровню неопределенности существующей ситуации. Различное понимание компаниями ситуации, в которой они находятся, определяет различия в их поступках и стратегических решениях.

# **Основные предпосылки возникновения оппортунистического поведения**

- **Ассиметричное распределение информации.**
- **Репутация контрагента.**
- **Уровень доверия (межфирменного и межличностного), лояльность и приверженность партнеров, надежность и честность, направленность на выполнение соглашений и обязательств, проявление справедливости, обмен информацией.**
- **Опыт прошлых взаимоотношений.**
- **Высокий уровень зависимости (взаимозависимости) партнеров. Определяется количеством поставщиков и покупателей и сложностью их замены.**

# **Основные предпосылки возникновения оппортунистического поведения**

- **Наличие «контрактных дыр».**
- **Несправедливость отношений и убытки одного из их участников.**
- **Несовпадение целей (интересов) партнеров.**
- **Специфичность активов участников взаимоотношений.**
- **Трудности расторжения долгосрочных договоров.**
- **Продолжительность контракта и временная ориентация компаний на поддержание межфирменных отношений.**

# Справедливость и оппортунизм

- Первоначальным фактором, определяющим поведение фирмы, является исключительно собственный интерес.
- В условиях агентского конфликта воспринимаемая справедливость действий является решающим показателем склонности компании к оппортунистическому поведению.
- Риск оппортунизма может подтолкнуть партнеров к поиску мер, возвращающих взаимоотношения в состояние, воспринимаемое как справедливое [Cohen J., Holder-Webb L., Sharp D., Pant L., 2006].



# **Факторы, определяющие период сотрудничества, выбор уровня интеграции и координации взаимоотношений в сети**

- Стратегические цели создания партнерств и уровень согласованности интересов участников сети (непостоянство, несовпадение целей, стремление к быстрым результатам)
- Степень однородности и совместимости компаний (различие и несовместимость организационных культур).
- Уровень зависимости (взаимозависимости) участников межфирменных отношений.
- Уровень риска участия в межфирменных отношениях;

# Способы борьбы с оппортунизмом

- **Составление более подробного и жесткого контракта** как способ защиты от партнерского оппортунизма через угрозу преследования законом.
- **Отбор бизнес – партнеров** как более эффективная и менее затратная альтернатива составлению подробных контрактов, поддержание доверительных взаимоотношений с партнерами.
- **Мониторинговые программы** как контрольный механизм сдерживания оппортунизма партнеров.
- **Санкции, обращение в арбитраж, разрыв взаимоотношений.**

# **Оппортунистическое поведение – это вопрос этики деловых отношений.**

## ***Основные вопросы, связанные с исследованием оппортунизма:***

- Насколько распространено оппортунистическое поведение в России?
- Оппортунистическое поведение - это «норма» хозяйственной деятельности или «ненормальное» поведение?
- Как бороться с проявлениями оппортунистического поведения партнеров?

# Цель исследования

На основе характеристики межфирменных отношений и анализа процесса управления взаимодействием в цепочке создания ценности выявить причины, формы проявления оппортунистического поведения, а также меры, предпринимаемые компанией для предупреждения и преодоления его последствий.

# Обсуждаемые проблемы и вопросы

- ***Текущая ситуация и положение компании в отрасли.***
- ***Основные факторы внешней среды***, влияющие на вероятность и степень распространения оппортунизма в межфирменных отношениях, в том числе неясность и неопределенность среды, зависимость компании от партнера и фактор времени.
- ***Анализ «сетевого контекста» межфирменных отношений.***
- ***Характеристика контрактных отношений*** (формы контрактов, их дифференциация, способы защиты компании от оппортунистического поведения партнеров, частота нарушения).
- ***Анализ причин, форм проявления оппортунизма и мер, предпринимаемых компанией для предотвращения оппортунизма.***

# Система показателей анализа сетевого контекста

**«Сетевой контекст»** - это качественные и функционально-структурные характеристики взаимоотношений центральной фирмы с ее основными контрагентами:

- Выгодность / справедливость взаимоотношений
- Степень приверженности/ лояльности
- Уровень кооперации / сотрудничества
- Управленческая дистанция и уровень координации взаимодействия
- Сила влияния / зависимости участников взаимоотношений
- Функционально-структурные характеристики сети

# Методология исследования

- 6 глубинных интервью с менеджерами компании ОАО «Комитекс»: коммерческим директором, начальником отдела снабжения, начальником отдела маркетинга, менеджерами по продажам продукции на рынке геотекстиля, основы под линолеум, нетканых материалов для автомобильной промышленности;
- 1 глубинное интервью с коммерческим директором компании - партнера «Комитекс Лин».

# Основные характеристики компании ОАО «Комитекс»

Самая большая компания в отрасли. **1007** работников, из них **837** рабочих и **170** руководителей, специалистов и служащих.

**Ассортимент ОАО «Комитекс»** - более 50 видов продукции. Доля «Комитекс» на российском рынке нетканых материалов – около **40%**

**Конкуренты:** **75** российских производителей и **15** зарубежных, в том числе Du Pont и Karl Freudenberg

**Экспорт нетканых материалов** – около 2% от оборота. Экспорт идет в следующие страны: Израиль, Словения, Словакия, Литва, Эстония, Латвия, Казахстан, Белоруссия, Украина.



# Основные направления деятельности компании

- основа под линолеум (28%);
- геотекстильные материалы (25%);
- полотна для автомобилестроения (13%);
- основа под тафтинговые покрытия (9%);
- кабельная продукция (6,5%);
- прочие товары (18,9%).

# Основные факторы риска, определяющие результаты деятельности предприятия:

- сильная зависимость предприятия от материально-сырьевого рынка, как внешнего, так и внутреннего, в том числе с риском потери поставщиков и увеличения цен по закупкам;
- правовые риски, связанные с часто меняющимся законодательством;
- высокая конкуренция на рынках продаж нетканых материалов как со стороны внутренних, так и со стороны внешних производителей данной продукции;
- финансовые риски, связанные с потерями от валютно-кредитных операций географическая удаленность ОАО «Комитекс» от основных источников сырья и потребителей продукции.

## Поставщики ОАО «Комитекс»

Общее количество поставщиков – 30, из них 12 основных.

Период совместной работы – 8-10 лет.

Основное сырье для производства продукции – полиэфирное волокно, полипропилен и вискоза.

С целью снижения зависимости от поставщиков сырья, с конца 2004 г. ОАО «Комитекс» реализовал инвестиционный проект «Производство полиэфирного волокна».

# Управление взаимоотношениями с поставщиками

Ведется информационная база данных и «Реестр поставщиков сырья».

***Основные критерии оценки:*** качество сырья, соблюдение поставщиком сроков поставки, условий оплаты, цена по сравнению с рыночной, место расположения поставщика и условия доставки.

# Характеристика взаимоотношений с основными поставщиками

- Взаимоотношения долгосрочные (8-10 лет период сотрудничества), стабильные. Сложно найти замену поставщику.
- Невысокий уровень информационной открытости. Уровень затрат и цены реализации – коммерческая тайна
- Высокий уровень зависимости от поставщиков.
- Закупаемое сырье частично адаптировано.
- Получение финансовых льгот: отмена предоплаты, отсрочка платежа.
- Для поддержания взаимоотношений с поставщиками фирма идет на определенные уступки: сокращение периода отсрочки платежа, прощение невыполнения обязательств, отказ от применения санкции и др.
- Взаимоотношения с небольшими поставщиками могут осуществляться на более выгодных для ОАО «Комитекс» условиях.

# Потребители продукции ОАО «Комитекс»

- Более 700 потребителей продукции в России и за рубежом.
- **Основные продукты:** геотекстильные материалы, основа для линолеума, полотна для автомобильной промышленности (более 70% от общего объема реализации).

# Основные потребители

- Основные потребители на рынке геотекстиля: ОАО РЖД, ОАО «Газпром» и ООО «Вариация» (74% от общей суммы реализации).
- Основные потребители основы по линолеум: ОАО «Таркетт», ООО «Комитекс Лин» (95% от общей суммы реализации).
- Потребители автомобильной отрасли (холстопрошивные и ковровые полотна): ОАО «АВТОВАЗ», ОАО «ГАЗ» (85% от общей суммы реализации).

# Взаимоотношения с покупателями

- Ключевые клиенты настаивают на подписании своей формы и редакции договора, определяют его основные условия.
- Отсутствуют формальные стандарты работы с клиентами, но есть неформальное правило – отвечать на вопрос на следующий день после его поступления независимо от статуса клиента.
- Компания ежегодно оценивает степень удовлетворенности клиентов по материалам специально организованного опроса.



# Преимущества от взаимоотношений с ключевыми клиентами

- Стабильность и устойчивость.
- Значительная доля прибыли.
- Четкое исполнение условий договора.
- Доступ к информации (о ситуации на рынке, новых технологиях).
- Повышение конкурентоспособности предприятия за счет развития совместных разработок и снижения издержек.

# Формы проявления оппортунизма

- **Обман.**

**Из интервью с менеджерами:**

«Очень редко, но бывает, что партнеры начинают что-то умалчивать, врать. Как правило, обманывают по поводу оплаты».

«В период кризиса мы столкнулись с подлогом платежных документов, неисполнением договорных обязательств по срокам отгрузки или оплаты»

«Есть такие партнеры, с которыми при переговорах не удается достигнуть нужной нам отсрочки. Мы подписываем договор с меньшей отсрочкой, но потом все равно стараемся придерживаться той отсрочки, которая нас устраивает».

# Формы проявления оппортунизма

## *Из интервью с менеджерами:*

*«По договору у нас отсрочка платежа 30 дней , а поставщик через неделю начинает звонить и уговаривать заплатить раньше, так как у них нет денег. Но мы тоже не уступаем и утверждаем, что у нас денег тоже нет. Если партнер начинает говорить, что не может отгрузить и денег даже на отправку груза нет, то мы начинаем думать, что он может отгружать продукцию кому- то еще. Если мы понимаем, что, скорее всего, поставщик никуда продукцию не грузит, то переворачиваем ситуацию в свою пользу и говорим, чтобы грузил, а мы постараемся решить все вопросы по оплате. Когда поставщик продукцию уже отгрузил, мы извиняемся и говорим, что у нас не получается заплатить раньше».*

# Формы проявления оппортунизма

- **Нарушение условия контракта и неформальных договоренностей, в частности, неисполнение договорных обязательств по срокам оплаты, размеру задолженности, отсрочке платежа.**

**Из интервью с менеджерами:**

*«Конечно, бывали такие случаи и довольно часто, когда партнер нарушает устные договоренности по отсрочке платежа, доставке. Но последствия не такие серьезные. Нарушение неформальных договоренностей клиентами может быть как по **объективным причинам**, так и в **корыстных интересах**».*

# Формы проявления оппортунизма

- **Использование в своих интересах непредвиденных событий (например, при непрогнозируемом росте цен на продукцию).**

Из интервью с менеджерами:

*«Чаще нарушения объемов поставки происходят во время колебания цен. Подписали спецификацию на конкретный месяц, отгрузили половину объема, предусмотренного в контракте, и ситуация на рынке резко поменялась. Поставщики молчат. Мы звоним, спрашиваем про сроки отгрузки, а поставщики начинают объяснять, что они с трудом сводят концы с концами, поэтому пока не могут отгрузить.*

*Понятно, что врут и хотят поднять цены, так как они на рынке стали выше. Просим выгрузить оставшуюся часть. Поставщик отвечает, что пока не может, а мы понимаем, что он в это время может грузить для кого-нибудь другого. В таком случае мы можем попросить заново составить спецификацию с новыми ценами, но потом, когда поставщик начнет к какой-то мелочи придираться, мы им это вспомним».*

# Формы проявления оппортунизма

- Преувеличение партнером своих потребностей.
- Соккрытие информации.
- Завышение цен на продукцию в случае недостаточной информированности партнеров.

## **Из интервью с менеджерами:**

*«В основном к оппортунистическому поведению склонны фирмы – однодневки, которым мы осуществляем разовые поставки».*

# Оценка менеджерами ОАО «Комитекс» причин оппортунистического поведения партнеров

## Из интервью с менеджерами:

- «Иногда нарушение договорных обязательств связано не с тем, что партнеры хотят обмануть нас, а просто у них в настоящее время нет денег. В таких случаях мы готовы помочь партнеру и отгрузить продукцию».
- «Партнеры хотят получить быстрее продукцию, для того, чтобы избежать остановки своего производства»

2. Несправедливые условия контракта и потери одного из участников взаимодействия могут привести к оппортунистическому поведению и потере партнера, поэтому необходим поиск компромисса.

## ***Меры, предпринимаемые компанией, для предотвращения оппортунистического поведения***

- Договор как одна из ступеней защиты от недобросовестного поведения участников рыночных сделок.
- Ужесточение условий контрактов, санкции, обращение в арбитраж и разрыв контрактных отношений в случае нарушения формальных и неформальных соглашений.
- Выстраивание долгосрочных партнерских отношений, основанных на доверии и лояльности.
- Развитие личных связей с поставщиками и покупателями, использование методов «морального» воздействия на сетевых партнеров.
- Мониторинг поставщиков и покупателей: проверка уставных документов, сбор информации, в том числе финансовой рынка.



# ***Меры, предпринимаемые компанией, для предотвращения оппортунистического поведения***

- **Сбор информации о партнерах**, в том числе и конфиденциальной, перед заключением контракта и в период взаимодействия (информация с налогового сайта, сведения от постоянных партнеров, данные отраслевой Ассоциации и др.).
- **Дифференциация контрактных условий**, например, требование внести 50% предоплату за отгруженную продукцию.
- **Многократные попытки договориться путем переговоров.**  
Страх санкций за нарушения правил недостаточен, поэтому главное – это моральные обязательства фирм перед партнерами. Следовательно правила, регулирующие коммерческие сделки, должны вытекать из общепризнанных ценностей.
- **Обращение в арбитражный суд** только как крайняя мера.
- **Разрыв взаимоотношений.**
- Самый эффективный способ – **построение долгосрочных взаимоотношений**, основанных на доверии, лояльности, социальных отношениях.

# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. Договор не является гарантией выполнения обязательств. В российской экономике, основанной на неформальных личных связях, роль контрактов ограничена, их нарушение часто оправдывается объективными обстоятельствами, поэтому не осуждается и фактически входит в систему взаимных ожиданий.

## **2. Несоблюдение деловых обязательств считается обычной ситуацией и воспринимается компаниями как неизбежное зло.**

### **Из материалов интервью с менеджерами:**

*«По моему мнению, ложь, неисполнение обещаний, нарушение условий контракта, нарушение неофициальных договоренностей между компаниями, использование в своих интересах неожиданных событий, преувеличение партнером потребностей, искажение фактов, сокрытие информации – это не оппортунизм, а нормальные взаимоотношения. Скрывают информацию все. Говорят только то, что необходимо и преподносят информацию так, чтобы на том конце провода человек поверил в то, что тебе надо. Просто в процессе общения и работы надо стараться «угадать» нечестные намерения партнера»*

# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

3. Несмотря на важную роль формальных контрактов как основного способа защиты от оппортунизма, менеджеры особые надежды возлагают на действенность правил и стандартов поведения участников рынка, этических норм, влияние сетевых ценностей и культуры.
4. Долгосрочные партнерские взаимоотношения воспринимаются как основная и самая надежная защита от проявлений оппортунизма.