Fides to kapitał.

Czy uczciwość w biznesie się opłaca? Pytanie trąci odrobinę tanim moralizatorstwem ale dajmy mu szansę. Sam fakt, że je zadajemy, może sugerować, że moralność jest jednym z kilku dostępnych modeli biznesowych, który przedsiębiorca powinien porównać z alternatywami, policzyć stopę zwrotu i wybrać ten najbardziej rentowny. Jeżeli uczciwość daje 8 proc., a nieuczciwość 12 proc., to rozum podpowiadałby przecież wybór drugiego wariantu.

Tyle że gospodarka nie działa jak pojedyncza transakcja. Przedsiębiorcy zawierają kolejne umowy, wracają do tych samych kontrahentów, korzystają z kredytu kupieckiego, powierzają sobie towary, informacje i pieniądze, rekomendują się innym uczestnikom rynku i funkcjonują w środowisku, w którym informacja o zachowaniu jednej ze stron szybko zaczyna wpływać na kolejne relacje. Można doskonale zarobić na jednej transakcji, oszukując kontrahenta. Znacznie trudniej zbudować w ten sposób przedsiębiorstwo funkcjonujące przez trzydzieści lat. W dobie mediów społecznościowych i grup przedsiębiorców, takich jak Zachodnia Izba Gospodarcza, infamia może rozejść się szybko oraz szeroko, zamykając drzwi dla biznesu.

Okazuje się zresztą, że nie jest to odkrycie współczesnej ekonomii. Rzymianie doskonale rozumieli, że obrót gospodarczy potrzebuje czegoś więcej niż prawa własności, sądu i możliwości egzekucji. Potrzebuje „fides".

Katylina, Cyceron i gospodarka oparta na zaufaniu

W 63 r. przed Chrystusem republika rzymska znalazła się w głębokim kryzysie politycznym i ekonomicznym. Problem zadłużenia był powszechny i dotyczył zarówno uboższych obywateli, jak i przedstawicieli rzymskiej elity. Lucjusz Sergiusz Katylina, po kolejnej porażce w wyborach na konsula, stanął na czele spisku wymierzonego w istniejący porządek republikański. Jednym z jego najważniejszych haseł były „tabulae novae" - w uproszczeniu: radykalne rozwiązanie problemu zadłużenia poprzez zniesienie lub redukcję długów. Tomasz Banach w książce „Katylina i tabulae novae. Problem powszechnego zadłużenia i utilitas rei publicae w mowach Cycerona" pokazuje, że dług stał się wręcz politycznym spoiwem łączącym przeciwników istniejącego porządku.

Po drugiej stronie konfliktu stał urzędujący konsul Marek Tulliusz Cyceron. Spór pomiędzy nimi nie sprowadzał się jedynie do pytania, czy wierzyciel ma otrzymać pieniądze. Dla Cycerona zagadnienie zadłużenia wiązało się z trwałością całego porządku republikańskiego, ochroną własności, bezpieczeństwem obrotu i dobrem wspólnym – „utilitas rei publicae". Banach przywołuje znamienne słowa Cycerona z „De officiis": „nie może być długów, które szkodzą

rzeczpospolitej". Dług był więc akceptowalnym i potrzebnym elementem gospodarki tak długo, jak długo nie prowadził do destrukcji wspólnoty i systemu, na którym ta gospodarka się opierała.

Jednym z fundamentów tego systemu była właśnie „fides". Pojęcie to jest szersze niż współczesna „wiara" czy nawet zwykłe „zaufanie". Łączy w sobie wiarygodność, rzetelność, dotrzymywanie danego słowa, uczciwość w wykonaniu zobowiązania i reputację osoby, z którą można bezpiecznie wejść w relację. Współczesne badania nad rzymską i późniejszą tradycją prawną zwracają uwagę, że fides oznaczała m.in. pozostawanie wiernym własnemu słowu i wiązała wiarygodność jednostki z jej pozycją we wspólnocie.

Sam Cyceron pisał:

„Fundamentum autem est iustitiae fides, id est dictorum conventorumque constantia et veritas."„

Fundamentem sprawiedliwości jest zatem „fides" - stałość i prawdziwość tego, co zostało powiedziane i uzgodnione.

Nie jest przypadkiem, że Banach odnosi to pojęcie bezpośrednio do funkcjonowania rynku kredytowego. Jak pisze: „W Rzymie o stabilności całego systemu kredytowego (...) decydowała fides". Naruszenie rzetelności w relacjach kredytowych powodowało spadek płynności, większą presję wierzycieli na odzyskiwanie należności, ograniczenie dostępności kredytu, a w dalszej kolejności pogłębianie kryzysu zadłużenia. Brzmi znajomo?

Zmieniły się instrumenty finansowe, system bankowy, księgowość i technologia. Mechanizm pozostał podobny. Kiedy uczestnicy rynku przestają sobie ufać, skracają terminy płatności, ograniczają kredyt kupiecki, żądają przedpłat, zabezpieczeń, poręczeń i gwarancji. Bank obniża limit. Leasingodawca zaostrza warunki. Dostawca chce gotówki przed wydaniem towaru. Wierzyciel, który wcześniej spokojnie czekał sześćdziesiąt dni, po dwudziestu zaczyna dzwonić do księgowości. Każdy z osobna zachowuje się racjonalnie, ale suma tych zachowań potrafi wywołać kryzys płynności całej grupy przedsiębiorstw.

Banach niezwykle trafnie przekłada rzymską fides na język współczesnej ekonomii: relacja wierzyciel-dłużnik oparta na fides tworzy to, co dzisiaj nazwalibyśmy „pewnością i bezpieczeństwem obrotu gospodarczego oraz płynnością finansową". Moralność okazuje się więc nie tylko zagadnieniem filozoficznym, tylko ma konsekwencje ekonomiczne.

Dylemat przedsiębiorcy

Dwa tysiące lat później podobny problem zaczęli w języku matematyki opisywać twórcy teorii gier. Jej podstawowe założenie jest proste: rezultat naszego działania zależy nie tylko od naszej decyzji,

ale również od tego, co zrobi druga strona. Jeżeli wiem, że kontrahent może mnie oszukać, moja optymalna decyzja zależy od tego, jak oceniam prawdopodobieństwo jego zachowania.

Najbardziej znanym przykładem jest dylemat więźnia. Dwóch uczestników może współpracować albo zdradzić drugiego. Jako ktoś, kto swego czasu reprezentował podejrzanych w postępowaniach prokuratorskich, widziałem ziszczenie się tego dylematu wielokrotnie. O ileż łatwiejsza byłaby praca obrońcy jeśli odmowa składania wyjaśnień byłaby nie tylko deklarowana ale i realizowana! Jeżeli każdy patrzy wyłącznie na swój krótkoterminowy interes i nie ufa drugiej stronie, racjonalną strategią staje się brak współpracy. Problem w tym, że kiedy obaj zachowają się w ten sposób, uzyskany rezultat będzie gorszy niż ten, który osiągnęliby, gdyby obaj zdecydowali się współpracować. Dylemat pokazuje więc konflikt pomiędzy racjonalnością indywidualną a wynikiem korzystnym dla całej grupy, szczególnie w długim terminie.

W biznesie takich sytuacji jest mnóstwo. Mogę terminowo zapłacić fakturę albo zatrzymać pieniądze jeszcze przez trzy tygodnie i poprawić własny cash flow. Mogę poinformować kontrahenta o wadzie produktu, której prawdopodobnie sam nie zauważy, albo przemilczeć problem i zachować marżę. Mogę uczciwie przedstawić bankowi sytuację finansową albo przez kolejny kwartał pokazać ją nieco lepiej. Mogę wywiązać się z ustnego ustalenia, którego druga strona nie jest w stanie udowodnić, albo wykorzystać przewagę dowodową. W pojedynczej transakcji zachowanie oportunistyczne może się opłacić. I właśnie tu pojawia się najważniejszy element teorii gier dla przedsiębiorcy: „większość biznesu nie jest grą jednokrotną".

Kontrahenci spotykają się ponownie. Informacja o poprzednich zachowaniach nie znika. Powstaje reputacja. Kolejny ruch może być odpowiedzią na poprzedni. W grach powtarzalnych możliwość wynagrodzenia współpracy i ukarania nielojalności potrafi zasadniczo zmienić racjonalną strategię uczestników. Stanford Encyclopedia of Philosophy zwraca uwagę, że właśnie powtarzalność interakcji otwiera możliwość wykorzystania obecnego zachowania do nagradzania albo karania drugiej strony w przyszłości, a przez to może sprzyjać kooperacji.

Eksperymenty Roberta Axelroda z iterowanym dylematem więźnia przyniosły bardzo ciekawą obserwację. Dobrze radziły sobie strategie, które nie rozpoczynały od zdrady, odpowiadały jednak na nielojalność przeciwnika, potrafiły później wybaczyć i były na tyle przewidywalne, aby druga strona mogła zrozumieć zasady gry. Nie oznacza to oczywiście matematycznego dowodu, że człowiek moralny zawsze zarobi więcej od oszusta. Teoria gier mówi coś subtelniejszego i z perspektywy przedsiębiorcy znacznie ciekawszego: „w długim szeregu powtarzających się relacji współpraca, reputacja i przewidywalność mogą być racjonalną strategią maksymalizującą korzyści".

To ważne rozróżnienie. Moralność w biznesie nie należy mylić z naiwnością. Rozsądna współpraca nie polega na tym, że pozwalam kontrahentowi oszukiwać się w nieskończoność w nadziei, że

kiedyś się poprawi. Właściwie odwrotnie: skuteczna długoterminowa strategia może łączyć otwartość na współpracę z konsekwencją wobec naruszenia zasad. Ufaj, ale obserwuj. Współpracuj, ale reaguj na nielojalność. Po sankcji pozostaw możliwość odbudowania relacji. W świecie gospodarczym to podejście brzmi dużo rozsądniej niż dwie skrajności: bezgraniczna ufność albo założenie, że każdy kontrahent na pewno chce nas oszukać.

Mogiełka: układ również jest grą

To prowadzi nas bezpośrednio do prawa restrukturyzacyjnego. W swojej monografii „Układ a niewypłacalność dłużnika na tle ekonomicznej analizy prawa" dr Przemysław Mogiłeka łączy prawo insolwencyjne właśnie z ekonomią i teorią gier. Analizuje mechanizm głosowania nad układem, siłę poszczególnych wierzycieli, powstawanie koalicji oraz racjonalność indywidualną i zbiorową uczestników postępowania.

To bardzo ciekawe spojrzenie, bo restrukturyzacja jest w istocie jedną wielką sytuacją strategiczną. Dłużnik chce zachować przedsiębiorstwo i ograniczyć ciężar zadłużenia. Wierzyciel chce odzyskać możliwie dużo, możliwie szybko i przy możliwie małym ryzyku. Bank ma inne interesy niż dostawca. Wierzyciel zabezpieczony hipotecznie inaczej patrzy na propozycje niż podmiot posiadający wyłącznie niezabezpieczoną fakturę. Pracownik, urząd skarbowy, leasingodawca czy największy kontrahent mogą zupełnie inaczej oceniać wartość dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Na pierwszy rzut oka interesy te są sprzeczne. Dłużnik chciałby zapłacić mniej i później, wierzyciel - więcej i wcześniej. Tymczasem upadłość może doprowadzić do sytuacji, w której obaj otrzymują wynik gorszy od tego, jaki był możliwy dzięki współpracy. Dłużnik traci przedsiębiorstwo, a wierzyciel odzyskuje niewielką część należności po kilku latach likwidacji. Mogiełka pokazuje właśnie ten aspekt układu: likwidacja przedsiębiorstwa daje wierzycielom często jedynie ograniczony, jednorazowy efekt ekonomiczny, podczas gdy dalsze funkcjonowanie firmy może tworzyć również wartość przyszłej współpracy. W tym sensie dobrze skonstruowany układ jest próbą znalezienia rozwiązania, przy którym uczestnicy gry rezygnują z części swoich maksymalnych żądań po to, aby uzyskać wynik lepszy niż w scenariuszu konfrontacyjnym. Ale aby to zadziałało, potrzebna jest „fides".

Wierzyciel, głosując nad układem, w rzeczywistości udziela dłużnikowi kolejnego kredytu zaufania. Zgadza się nie otrzymać wszystkiego dzisiaj, ponieważ wierzy, że otrzyma określoną kwotę jutro. Akceptuje prognozę przyszłych przepływów pieniężnych. Wierzy, że przedsiębiorca wykona plan restrukturyzacyjny, nie wyprowadzi majątku, nie uprzywilejuje znajomych wierzycieli, nie wykorzysta ochrony przed egzekucją jedynie po to, aby odwlec nieuniknioną upadłość.

Zaufanie w restrukturyzacji ma więc konkretną wartość ekonomiczną. Im większa wiarygodność dłużnika, tym łatwiej przekonać wierzycieli, że warto pozostawić mu czas, majątek i możliwość dalszego prowadzenia działalności. Im mniejsza wiarygodność, tym większej premii za ryzyko będą oczekiwali. Jedni zażądają lepszego zabezpieczenia, inni krótszych rat, a jeszcze inni zagłosują przeciwko układowi i wybiorą scenariusz upadłościowy nawet wtedy, gdy na papierze daje on niższe zaspokojenie.

I właśnie dlatego w restrukturyzacji bardzo szybko wracamy z matematycznej teorii gier do Cycerona.

Zaufanie tak. Wiara na słowo - nie

Nie oznacza to oczywiście, że wierzyciel powinien przyjąć każdą propozycję dłużnika dlatego, że „warto dawać drugą szansę". Fides nie jest synonimem łatwowierności. Odnosi się do stanu dobrej wiary, która powinna stanowić fundament obrotu gospodarczego, a podmiot wykorzystujący ją w celu pokrzywdzenia innych powinien ponosić sankcję.

Współczesna restrukturyzacja posiada instrumenty, które mają przekształcić zaufanie w racjonalną decyzję gospodarczą. Wierzyciel powinien otrzymać rzetelny plan restrukturyzacyjny, prognozy finansowe, spis majątku, informacje o przyczynach kryzysu oraz test zaspokojenia pozwalający porównać to, co otrzyma w ramach układu, z hipotetycznym scenariuszem upadłościowym. Rolą nadzorcy czy zarządcy jest zwiększenie wiarygodności informacji przekazywanych uczestnikom postępowania. Pisałem już o zasadzie pełni informacji w restrukturyzacji; w skrócie to posiadając rzetelną wiedzę o stanie faktycznym uczestnicy obrotu gospodarczego są w stanie podjąć racjonalną decyzję.

Zaufanie w biznesie nie opiera się na magicznych zaklęciach, ale na relacjach i reputacji. To aktywo, które pozostaje wykorzystane właśnie w sytuacji kryzysowej, kiedy ważą się dalsze losy przedsiębiorstwa. Zresztą, nie ogranicza się to tylko do podmiotów prywatnych, w praktyce doradcy restrukturyzacyjnego wielokrotnie słyszałem, że o decyzji naczelnika Urzędu Skarbowego zadecydowała historyczna relacja z dłużnikiem (z perspektywy urzędu regularne opłacanie składek, pozytywne przechodzenie kontroli).

Powyższe ma olbrzymie znaczenie praktyczne. W restrukturyzacji spotykam przedsiębiorców, którzy są autentycznie zaskoczeni negatywnym nastawieniem wierzycieli. „Przecież propozycje są dobre". Być może są. Problem polega na tym, że wierzyciel nie ocenia wyłącznie tabeli z procentem redukcji i terminem rat. Ocenia również człowieka i przedsiębiorstwo, które mają tę tabelę wykonać.

Jeżeli dłużnik przez rok nie odpowiadał na telefony, obiecywał przelew „w przyszły piątek", zatajał problemy finansowe, zawierał kolejne zobowiązania, których nie był w stanie wykonać, a następnie dzień przed egzekucją pojawia się z propozycją: „zaufajcie mi na kolejnych pięć lat", to nawet ekonomicznie racjonalny układ może spotkać się z oporem. Nie dlatego, że wierzyciele są nieracjonalni. W swojej kalkulacji uwzględniają po prostu również dotychczasowe zachowanie dłużnika. Pozostaje to w pełni zrozumiałe. Stąd też tak istotnym jest wspomożenie dłużnika w komunikacji z wierzycielami przez doradcę restrukturyzacyjnego, nic jednak nie zastąpi wieloletnich relacji biznesowych.

Reputacja w biznesie zachowuje się pod tym względem trochę jak rating kredytowy. Buduje się ją przez lata, można stracić bardzo szybko, a jej odbudowanie wymaga znacznie więcej wysiłku niż utrzymanie. Dlatego jednym z najważniejszych elementów dobrze przeprowadzonej restrukturyzacji jest odbudowanie fides. Nie dokonuje się tego konferencją prasową ani ładnym planem restrukturyzacyjnym. Robi się to przez transparentność, przekazywanie informacji również wtedy, kiedy są niekorzystne, dotrzymywanie bieżących ustaleń, realistyczne prognozy, odpowiednią kontrolę kosztów i wykonywanie zobowiązań powstających już po rozpoczęciu postępowania. Każda zapłacona zgodnie z ustaleniem faktura staje się wtedy małym argumentem za tym, że można zaufać również większym zobowiązaniom.

Czy zatem warto być moralnym?

Jeżeli pytanie rozumiemy jako: czy moralność gwarantuje sukces gospodarczy?, odpowiedź oczywiście brzmi: nie. Rynek zna uczciwych bankrutów i nieuczciwych milionerów. Moralność nie zastąpi produktu, marży, kontroli kosztów ani dobrego zarządzania. Ale to chyba źle postawione pytanie. Znacznie ciekawsze brzmi: czy jako zbiorowość ogólnie skorzystamy na gospodarce, w której podmioty zachowują się wobec siebie lojalnie, transparentnie, a więc i moralnie?

Tutaj odpowiedź jest dużo bardziej jednoznaczna. Jeżeli nie ufam kontrahentowi, muszę go kontrolować. Potrzebuję większej liczby zabezpieczeń, dłuższej umowy, prawnika, gwarancji, przedpłaty, dodatkowego audytu, ubezpieczenia i rezerwy na spór. Jeżeli bank nie ufa przedsiębiorcy, podnosi cenę finansowania albo w ogóle go odmawia. Jeżeli dostawca nie ufa odbiorcy, nie daje mu kredytu kupieckiego. Jeżeli przedsiębiorcy przestają ufać sobie nawzajem, pieniądz zaczyna krążyć wolniej.

Brak fides ma cenę. I prawdopodobnie właśnie to jest najciekawszym połączeniem pomiędzy Cyceronem, teorią gier i współczesnym prawem restrukturyzacyjnym. Dwa tysiące lat temu Rzymianie dostrzegali, że stabilność stosunków kredytowych zależy od rzetelności uczestników rynku. Współczesna teoria gier pokazuje, dlaczego w powtarzalnych interakcjach współpraca i

reputacja mogą być racjonalnie opłacalne. Prawo restrukturyzacyjne próbuje natomiast stworzyć przestrzeń, w której skłóceni dłużnik i wierzyciele mogą jeszcze raz dojść do rozwiązania przynoszącego większą wartość niż wzajemna konfrontacja.

W biznesie opłaca się więc być moralnym nie dlatego, że świat zawsze wynagradza dobrych ludzi. Opłaca się dlatego, że biznes jest grą, którą chcemy rozgrywać wielokrotnie. Dlatego fides staje się kapitałem, a relacje, które są na nim zbudowane potrafią przynosić najlepsze efekty, najbardziej też stabilne. Zresztą, ludzie, którzy zakładali zrobienie jednorazowego skoku na kasę kosztem innych uczestników obrotu poznają w konsekwencji często inną relację – z prokuraturą.