



Złożenie pracy online: 2014-07-28 21:10:45 Kod pracy: 11835
--

Artur Hanula
(nr albumu: 20526*Z/LIC)

Praca licencjacka

Znaczenie etyki biznesu jako źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku na przykładzie analizy porównawczej PKN Orlen S.A. oraz TP S.A.

The importance of business ethics as a source of competitive advantage of the company in the market based on a comparative analysis of PKN Orlen S.A. and TP S.A.

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie biznesem

Promotor: dr Jerzy Choroszczak

Streszczenie

Praca porusza zagadnienia związane z etyką w biznesie, przede wszystkim w kontekście wykorzystania jej do budowania trwałej, dającej się obronić w dłuższym okresie czasu przewagi konkurencyjnej. Głównym celem pracy i przeprowadzonych badań była weryfikacja potrzeby oraz przydatności etyki w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Na potrzeby niniejszej pracy wykorzystano źródła wtórne (głównie Internet, publikacje książkowe i czasopisma) oraz pierwotne (wyniki badania ankietowego).

W dwóch pierwszych rozdziałach znalazły się rozważania teoretyczne dotyczące etyki, konkurencyjności oraz przewagi konkurencyjnej. Dwa kolejne rozdziały zawierają opis przedsiębiorstw PKN Orlen S.A. i Telekomunikacja Polska S.A. oraz prezentują empiryczne badania na podstawie źródeł wtórnych i pierwotnych dotyczące charakteru działań tych organizacji w kontekście etyki biznesu.

W niniejszej pracy na podstawie analizy wspomnianych źródeł zaprezentowano między innymi szereg korzyści, jakie daje etyczny biznes przedsiębiorstwu i jego otoczeniu. Ponadto zwrócono uwagę na liczne zagrożenia wynikające z braku etyki w prowadzeniu biznesu przez różnorodne podmioty, co jest dowodem na potrzebę uwzględniania zagadnień etycznych w odniesieniu do współczesnego biznesu. Na podstawie całościowej analizy można stwierdzić, że etyka biznesu to znakomite narzędzie do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Szczególnie warto zapoznać się z zamieszczonymi w pracy etapami budowania w przedsiębiorstwie trwałej kultury etycznej, które są podstawą do osiągnięcia sukcesu w oparciu o etykę biznesu.

Słowa kluczowe

etyka biznesu, przewaga konkurencyjna, konkurencyjność

Abstract

The thesis raises an issue of ethics in business, especially as a tool to build a sustainable and long-term competitive advantage. The main goal of this thesis and a survey was to verify the need and usefulness of ethics in building competitive advantage of the company. The study was based on secondary sources (mainly the Internet, books and magazines) and primary sources (the survey).

In the first two chapters there are theoretical considerations regarding ethics, competitiveness and competitive advantage. The next two chapters contain a description of the companies PKN Orlen S.A. and Telekomunikacja Polska S.A. These last two chapters also present empirical research concerning the nature of the activities of these organizations in the context of business ethics.

This study presents the benefits of ethical business for a company and its environment. It also draws attention to risks arising from the lack of ethics in business, which proves that business ethics is necessary in economic activity. We can conclude that business ethics is an excellent tool for building sustainable competitive advantage. Especially the stages of building a sustainable ethical culture of the company are important and they are the basis for success based on business ethics.

Keywords

business ethics, competitive advantage, competitiveness

*Składam serdeczne podziękowania Panu Promotorowi dr. Jerzemu Choroszczakowi
za poświęcony czas, cenne wskazówki merytoryczne, życzliwość oraz wszelką
pomoc w trakcie przygotowywania pracy licencjackiej.*

*Pracę poświęcam moim drogim Bliskim, a szczególnie moim kochanym Rodzicom
- Gabrieli i Adamowi.*

Spis treści

Wstęp	4
Rozdział 1.....	7
Etyka i działania etyczne przedsiębiorstwa jako przedmiot badań naukowych	7
1.1 Etyka i pojęcia bliskoznaczne.....	7
1.2 Etyka biznesu - interpretacje i zakresy	11
1.2.1 Interpretacje etyki biznesu.....	11
1.2.2 Poziomy (zakresy) etyki biznesu.....	12
1.3 Rys historyczny – ujęcie etyki i etyki biznesu na przestrzeni dziejów	13
1.3.1 Początki i rozwój refleksji etycznej.....	13
1.3.2 Powstanie i rozwój etyki biznesu	14
1.3.3 Refleksja etyczna w Polsce	15
1.4 Interesariusze przedsiębiorstwa a etyka.....	17
1.4.1 Definicja pojęcia <i>interesariusz</i>	17
1.4.2 Interesariusze wewnątrz przedsiębiorstwa a etyka	18
1.4.3 Interesariusze zewnętrzni a etyka.....	19
1.5 Zagrożenia płynące z działań nieetycznych organizacji.....	21
1.5.1 Działania nieetyczne a działania bezprawne – etyka a prawo	21
1.5.2 Przedsiębiorstwo a negatywne skutki jego działań nieetycznych.....	22
1.5.3 Otoczenie a negatywne skutki nieetycznych działań przedsiębiorstwa.....	24
1.6 Zalety działań etycznych i płynące z nich korzyści.....	25
1.6.1 Korzyści z działań etycznych dla przedsiębiorstwa.....	25
1.6.2 Zalety działań etycznych w kontekście otoczenia przedsiębiorstwa.....	26
1.6.3 Etyka biznesu – czy to się opłaca?.....	27
Rozdział 2.....	29
Etyka jako źródło przewagi konkurencyjnej.....	29
2.1 Znaczenie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej dla funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku.....	29
2.1.1 Pojęcie konkurencyjności	29
2.1.2 Pojęcie przewagi konkurencyjnej	31
2.2 Źródła przewagi konkurencyjnej	34
2.2.1 Klasyczne teorie źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji	34
2.2.2 Współczesne teorie źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji.....	37

2.3 Etyka a przewaga konkurencyjna	39
2.4 Etyka a potrzeba współczesności	41
2.5 Wdrażanie działań etycznych w przedsiębiorstwie prowadzące do uzyskania przewagi konkurencyjnej – etapy	45
2.5.1 Wdrażanie zasad etycznych w życie przedsiębiorstwa	45
2.5.2 Bariery w procesie wdrażania etyki i propozycje ich przełamania.....	48
Rozdział 3.....	50
Polski Koncern Naftowy ORLEN Spółka Akcyjna oraz Telekomunikacja Polska Spółka Akcyjna w świetle etyki – charakterystyka przedsiębiorstw wybranych do badań empirycznych.....	50
3.1 Uwagi wstępne – motywy wyboru PKN Orlen S.A. i TP S.A. do analizy ich działań pod kątem etyki	50
3.2 Charakterystyka PKN Orlen S.A. jako obiektu badań	54
3.2.1 Historia przedsiębiorstwa na tle przemysłu naftowego.....	54
3.2.2 Przedmiot działalności PKN Orlen	55
3.2.3 Struktura organizacyjna koncernu	57
3.2.4 Rynki działalności i otoczenie PKN Orlen oraz elementy finansów.....	59
3.2.5 Strategia rozwojowa PKN Orlen S.A. i kodeks etyczny	62
3.3 Charakterystyka Telekomunikacji Polskiej S.A. jako obiektu badań.....	64
3.3.1 Historia TP S.A.	64
3.3.2 Przedmiot działalności Telekomunikacji Polskiej	65
3.3.3 Struktura organizacyjna TP S.A. (Orange Polska S.A.)	67
3.3.4 Rynki działalności i otoczenie Telekomunikacji Polskiej (Orange Polska) oraz elementy finansów	68
3.3.5 Strategia rozwojowa Telekomunikacji Polskiej (Orange Polska).....	71
Rozdział 4.....	73
Etyczne działania współczesnych przedsiębiorstw a przewaga konkurencyjna na przykładzie PKN Orlen S.A. i Telekomunikacji Polskiej S.A. – badania własne na podstawie źródeł pierwotnych i wtórnych.....	73
4.1 Zakres badań	73
4.1.1 Problem badawczy, cele oraz pytania badawcze	73
4.1.2 Hipotezy badawcze.....	74
4.1.3 Metodologia badań	75
4.2 Kwestia etyki w działaniach Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. na podstawie źródeł wtórnych.....	76
4.2.1 Proces wdrażania etyki w PKN Orlen S.A. oraz analiza kodeksu etycznego koncernu.....	76
4.2.2 Etyczny wymiar działań PKN Orlen S.A. w świetle źródeł wtórnych	81

4.3 Etyka a działania Telekomunikacji Polskiej S.A. na podstawie źródeł wtórnych.....	85
4.3.1 Kodeks etyki w TP S.A. a praktyka gospodarcza przedsiębiorstwa	85
4.3.2 Rebranding Telekomunikacji Polskiej i jego wpływ na etyczny wymiar przedsiębiorstwa ..	89
4.4 Etyczny wymiar PKN Orlen S.A. i TP S.A. na podstawie źródeł pierwotnych	91
4.4.1 Charakterystyka próby badawczej i przedstawienie badania	91
4.4.2 Prezentacja wyników badania ankietowego	92
4.5 Etyka źródłem przewagi konkurencyjnej PKN Orlen S.A.	97
4.6 Wnioski płynące z badań wtórnych i pierwotnych.....	99
Zakończenie – podsumowanie i wnioski ogólne	102
Spis literatury	104
1. Książki i artykuły z czasopism	104
2. Źródła internetowe.....	107
Spis rysunków, tabel i wykresów.....	114
1. Rysunki.....	114
2. Tabele	114
3. Wykresy	114
Załącznik. Kwestionariusz ankiety.	116

Wstęp

Etyka to dział filozofii, którym człowiek zajmował się od pradawnych czasów. Oczywiście nie od razu kwestiom etycznym nadawano znamiona nauki, ale od wieków ludzie zastanawiali się co jest dobre, a co złe, bo w gruncie rzeczy właśnie to jest istotą etyki. Pierwotne grupy ludzi, a następnie coraz bardziej rozwinięte społeczeństwa musiały oprzeć swoją egzystencję na fundamencie pewnych zasad, według których członkowie społeczności postępowali na co dzień. Z biegiem lat owe reguły przybierały bardziej zaawansowane formy, przeradzając się nawet w okazałych rozmiarów systemy filozoficzne.

Zainteresowanie zagadnieniami etyki w kontekście działalności gospodarczej było głównym motywem wyboru etyki biznesu jako tematu niniejszej pracy licencjackiej. Zwolennicy niczym nieskrępowanej gry popytu i podaży, maksymalizacji zysku za wszelką cenę jako bezwzględnie nadrzędnego, nawet jedyne, celu i sensu istnienia przedsiębiorstwa twierdzą, że tylko to może przynieść szczęście człowiekowi. Czy aby na pewno taki tok myślenia i postępowania doprowadzi do stworzenia raju na ziemi, gdzie wszyscy będą szczęśliwi? Czy na co dzień nie dostrzegamy wielu mankamentów wolnej gospodarki, która jakoś nie zawsze znajduje antidotum na piekło, jakie często gotują jedni drugim.

Głównym celem mojej pracy jest weryfikacja potrzeby oraz przydatności etyki w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż moim zdaniem etyka biznesu nie jest żadną fikcją, niepotrzebnym balastem, ale dzięki niej przedsiębiorstwo oraz gospodarka jako całość odnoszą szereg korzyści, które przedstawię w dalszej części pracy. Poza tym chciałbym przekonać sceptyków, że biznes pozbawiony etyki nie tylko stanowi poważne zagrożenie dla całego systemu gospodarczego, ale przede wszystkim prędzej czy później uderza w samą organizację, która postępowała niemoralnie. Aby uniknąć gołosłowności odniosę się m.in. do działań Polskiego Koncernu Naftowego Orlen Spółka Akcyjna oraz Telekomunikacji Polskiej Spółka Akcyjna. Na przykładzie tych dwóch firm pragnę ukazać zalety etycznego działania firm oraz wiele negatywnych konsekwencji nieetycznych działań przedsiębiorstwa.

W mojej pracy chciałbym zweryfikować główne hipotezy, które brzmią: a) przedsiębiorstwo działające etycznie może zbudować trwałą przewagę konkurencyjną, dzięki której jest w stanie oferować klientom więcej korzyści niż konkurencji; b) działania etyczne organizacji przynoszą wiele korzyści nie tylko jej samej, ale również otoczeniu, które

potrafi docenić wysiłki ponoszone przez przedsiębiorstwo; c) brak etyki w postępowaniu przedsiębiorstwa odbija się negatywnie na jego wizerunku oraz relacjach z interesariuszami, co w konsekwencji prowadzi do strat zarówno moralnych jak i ekonomicznych, których doświadcza organizacja oraz jej otoczenie. W konsekwencji postaram się znaleźć odpowiedzi m.in. na podstawowe pytania badawcze: czy działania etyczne mogą stać się narzędziem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej? Jakie korzyści niesie z sobą biznes etyczny? Jakie zagrożenia generuje brak etyki w biznesie?

Zakres merytoryczny niniejszej pracy obejmuje różnorodne ujęcia etyki biznesu, jej wymiar historyczny oraz praktyczny, na który składają się przykłady firm postępujących etycznie i wbrew etyce (zwłaszcza PKN Orlen S.A. i TP S.A.). Natomiast zakres przestrzenny obejmuje w zasadzie etykę w kontekście globalnym, nie ogranicza się do Polski przynajmniej w części teoretycznej badanego zagadnienia. Jednakże prezentując wyniki badań na podstawie źródeł pierwotnych i wtórnych skupiam się na wspomnianych wcześniej polskich przedsiębiorstwach, aby nie wikłać się niepotrzebnie w międzynarodowe i kulturowe aspekty etyki, które mogłyby znacznie utrudnić przeprowadzenie obiektywnej analizy. Jeśli chodzi o zakres czasowy, to obejmuje on zasadniczo etykę biznesu w perspektywie historycznej od czasów najdawniejszych do współczesności. Prezentując jednak wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań za priorytet uznaję najnowszy okres historii, aby w ten sposób móc jak najlepiej ocenić działania przedsiębiorstw i różnorodne aspekty z nimi związane. Nieuniknione jest również wybieganie w przyszłość, czyli tworzenie prognoz odnośnie firm, rynków i gospodarki, bo przecież przeprowadzone badania powinny zaowocować powstaniem stosownych wniosków, aby można je było ocenić jako użyteczne.

Wyniki oraz wnioski z badań zamieszczone głównie w ostatnim rozdziale pracy zostały przygotowane na podstawie źródeł wtórnych i pierwotnych, z których korzystałem na potrzeby pracy. Do tych pierwszych należą głównie zasoby internetowe (wyniki badań, artykuły, kodeksy etyczne, rankingi itp.), a także materiały tradycyjne (głównie książki i czasopisma). Jako źródło pierwotne trzeba uznać wyniki badania ankietowego, jakie przeprowadziłem na losowo dobranej próbie składającej się przede wszystkim ze studentów i pracowników Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu. Wśród respondentów znalazły się również osoby spoza uczelni.

Pierwszy rozdział pracy licencjackiej poświęcony jest teoretycznym rozważaniom na temat etyki biznesu jako przedmiotu badań naukowych. W tej części prezentuję różne

definicje pojęcia *etyka* oraz terminów bliskoznacznych, interpretacje oraz zakresy zagadnienia, rys historyczny rozwoju etyki i etyki biznesu na świecie i w Polsce. Podrozdział poświęcam również kwestii interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa, którzy bezpośrednio lub pośrednio odczuwają etyczny (bądź nieetyczny) charakter działań firmy. Dwa ostatnie podrozdziały rozdziału nr 1 zawierają przegląd zagrożeń jakich może doświadczyć przedsiębiorstwo i jego otoczenie, jeśli postępuje ono nieetycznie oraz wykaz korzyści płynących z działań etycznie właściwych, których beneficjentami może zostać przedsiębiorstwo, jego otoczenie, a nawet gospodarka jako całość.

Rozdział drugi skupia się na etyce w kontekście przewagi konkurencyjnej. W tej części pracy definiuję bardzo ważne pojęcia dla tego zagadnienia takie jak *konkurencyjność* i *przewaga konkurencyjna*, przedstawiam różne ujęcia tych kwestii, prezentuję informacje dotyczące źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw według różnych autorów. Trochę miejsca poświęcam potrzebie etyki we współczesnym biznesie. Na końcu rozdziału drugiego analizuję etapy (w ujęciu ogólnym) wdrażania etyki w życie przedsiębiorstwa, pisząc również o możliwych barierach na drodze tego procesu oraz sposobach ich przezwyciężania.

Rozdział trzeci stanowi głównie prezentację różnorodnych zagadnień dotyczących dwóch przedsiębiorstw – PKN Orlen S.A. i Telekomunikacji Polskiej S.A., których działania pod kątem etyki zostały poddane analizie w rozdziale ostatnim. Jest to swoiste wprowadzenie do wspomnianej analizy etycznego wymiaru tych dwóch organizacji, które dość znacznie różnią się w kontekście etyki biznesu pod względem wydźwięku ich posunięć i sposobu postrzegania przez otoczenie.

W ostatnim, czwartym rozdziale, zamieściłem szczegóły dotyczące istoty przeprowadzonych przeze mnie badań (cele, pytania badawcze, hipotezy, metodologia itd.). W kolejnych podrozdziałach prezentuję wyniki i kluczowe wnioski płynące z badań na podstawie źródeł pierwotnych i wtórnych. Pod lupę trafiają różne aspekty i działania dwóch wcześniej wspomnianych przedsiębiorstw, w celu oceny ich kultury etycznej.

Pracę zamyka podsumowanie dotychczasowych rozważań oraz wnioski wypływające z całokształtu przeprowadzonych analiz i badań. Jak widać, dwa pierwsze rozdziały mają charakter bardziej teoretyczny, dwa kolejne są bardziej praktyczne. Mam wielką nadzieję, że niniejsza praca dostarczy cennego materiału do wartościowych przemyśleń i choćby w małym stopniu wniesie coś nowego do niezwykle interesującego i aktualnego zagadnienia jakim jest etyka biznesu, potrzebnego współczesnej gospodarce bardziej niż kiedykolwiek.

Rozdział 1

Etyka i działania etyczne przedsiębiorstwa jako przedmiot badań naukowych

„Rozwoju nie należy (...) pojmować w znaczeniu wyłącznie gospodarczym, ale w sensie integralnie ludzkim”.

św. Jan Paweł II, encyklika CENTESIMUS ANNUS

1.1 Etyka i pojęcia bliskoznaczne

Słowo *etyka* jest pojęciem dość szerokim znaczeniowo. Wywodzi się z klasycznego języka greckiego i tłumaczymy je jako *zwyczaj* albo *obyczaj* (gr. *éthos*) lub też *zwyczajny* (gr. *éthikós*). Generalnie rzecz biorąc etyka określa co jest dobre a co złe. Co za tym idzie, stanowi ogół norm postępowania. Trzy główne nurty etyczne to: deontologia (podstawą postępowania nakazy i zakazy), aksjologia (zbiór wartości punktem odniesienia w działaniu) oraz etyka sumienia i odpowiedzialności.

Literatura poruszająca kwestię etyki jest bardzo bogata¹. Warto w tym miejscu przywołać przykładowe definicje tego pojęcia. Verne E. Henderson przytoczył definicję etyki jako zbioru zasad, które wyznaczają kodeks postępowania. Ów kodeks objaśnia co należy uznać za dobre i słuszne, a co z kolei jest złe i niesłuszne. Można w nim również znaleźć zarys moralnych obowiązków i powinności². Powyższy pogląd to tzw. ujęcie statyczne. Jednak już w latach 70-tych i 80-tych minionego wieku zasugerowano ujęcie dynamiczne, bardziej adekwatne do szybko zmieniającego się biznesu. Za przykład takiego podejścia posłuży definicja Charlesa Powersa i Davida Yogela uwzględniająca fakt, że nie było już możliwe sprowadzenie biznesu końca XX w. do statycznego zbioru prostych reguł akceptowanych przez wszystkich; biznes stawał się bowiem coraz bardziej niejednorodną materią. Stąd zrodził się pogląd, iż „w istocie rzeczy etyka zajmuje się wyjaśnianiem tego, co stanowi o ludzkiej pomyślności, i jaki sposób postępowania jest konieczny, aby ją

¹ Zagadnienia etyczne w swoich pracach poruszają m.in. V. E. Henderson, J. Kaler, A. MacIntyre, M. Moccoby, T. Peters, C. Powers, L. Thurow, R. Waterman oraz D. Yogel; w Polsce m.in. J. Dietl, J. Filek, W. Gasparski, G. Myśliwiec, Cz. Porębski i M. Rybak.

² V. E. Henderson, Etyczna strona przedsiębiorczości (ang. The Ethical Side of Enterprise), „Sloan Management Review” 1982, nr 23, 37-47.

zapewnić”³. Takie stwierdzenie jest właściwsze również dla obecnych czasów i na tej podstawie wielu współczesnych autorów tworzy własne koncepcje etyki. Na konferencji „Etyka ma pomagać w podejmowaniu decyzji” Wojciech Gasparski podkreślił duże znaczenie etyki jako czynnika wskazującego teorie, które dostarczają „argumentu na rzecz zalecanego postępowania”⁴. Również Papież Franciszek w swojej adhortacji apostołskiej *Evangelii Gaudium* (pol. *Radość Ewangelii*)⁵ porusza zagadnienie etyki będącej drogą do Boga, jak również bodźcem do budowania równowagi oraz humanitarnego ładu społecznego. A zatem etyka nie jest tylko sprawą wiary lub religii jak wielu błędnie sugeruje, ale stanowi nieodłączny element codzienności o coraz większym znaczeniu (nawet strategicznym) wobec wyzwań, z którymi musi mierzyć się współczesny człowiek.

Na potrzeby niniejszej pracy skupię się głównie na etyce w kontekście działalności gospodarczej, rozumianej jako *etyka biznesu*⁶. Przez to pojęcie należy rozumieć szereg norm postępowania przedsiębiorców w stosunkach z interesariuszami (obszerniej o nich w podrozdziale 1.4), które to normy są zgodne z aktualnym prawem oraz obowiązującymi normami społecznymi⁷. W tym kontekście możemy w literaturze spotkać także pojęcie *etyka zawodowa*, czyli szereg norm postępowania w danym zawodzie. Nie można również zapomnieć o dwóch innych istotnych terminach związanych z pojęciem etyka biznesu: *społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)* oraz *organizacja służąca otoczeniu (OSO)*. Pierwszy z nich określa koncepcję, w myśl której przedsiębiorstwo tworząc strategię, decyduje się na dobrowolne uwzględnienie interesów społeczno-środowiskowych oraz przywiązuje dużą wagę do relacji z interesariuszami opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Drugi termin stanowi, że organizacja w swojej działalności nie powinna ograniczać się tylko do osiągnięcia celów ekonomicznych, ale również społeczno-ekologicznych⁸.

³ C. Powers, D. Yogel, *Ethics in the Education of Business Managers*, Institute of Society, Ethics and Life Sciences, The Hastings Institute, Hastingson-Hudson 1980, cyt. za: V. E. Henderson, *Etyczna strona przedsiębiorczości* (ang. *The Ethical Side of Enterprise*), „Sloan Management Review” 1982, nr 23, 37-47.

⁴ W. Gasparski, *Przede wszystkim nie przeszkadzać*, „Prakseologia” 2012, nr 153, 43 i nast.

⁵ Pierwsza adhortacja Papieża Franciszka o głoszeniu Ewangelii we współczesnym świecie. Została ogłoszona 24 listopada 2013 r. na zakończenie Roku Wiary. Jej oficjalna prezentacja miała miejsce dwa dni później.

⁶ W Polsce szczególnie w latach 90-tych częściej stosowano w tym kontekście terminy takie jak np. *etyka gospodarowania lub przedsiębiorczości*, gdyż uważano słowo *biznes* za zbyt pejoratywne znaczeniowo.

⁷ Definicje etyki i etyki biznesu na podstawie: J. Kowalczyk, *Odpowiedzialność społeczna i przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 9 i nast.

⁸ Kwestie CSR i OSO zostały poruszone m.in. w ciekawej książce: M. Żemigała, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2007.

Nie ulega wątpliwości, że wspomniana społeczna odpowiedzialność biznesu jest bardzo ważnym pojęciem w kontekście etyki. Zaryzykuję nawet stwierdzenie, iż CSR stanowi poniekąd „ucieleśnienie” etycznych idei w życiu organizacji oraz ich wizualizację. R. Griffin definiuje społeczną odpowiedzialność jako „zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje”⁹. Z kolei Raich, Dolan i Klimek dostrzegają w CSR zbiór reguł postępowania dotyczących przedsiębiorstw, nakazujących menedżerom nie tylko respektowanie kwestii społeczno-ekologicznych, ale nawet wychodzenie w tym procesie poza wymogi prawnie ustanowione, aby nie poprzestawać na minimalizmie¹⁰. Warto jeszcze dodać, że koncepcja CSR powstawała i krystalizowała się właściwie od końca XIX i w XX w. będąc odpowiedzią na nadużycia wielkich korporacji, okresy kryzysów gospodarczych oraz problemów społecznych.

Wspomniany uprzednio termin *organizacja służąca otoczeniu* również odnosi się do bardzo ważnej kwestii, a mianowicie tworzenia przez przedsiębiorstwa wspólnej społeczno-ekonomicznej wartości. Społeczny interes i ekonomiczny zysk uznawane były właściwie od „zawsze” za przeciwstawne zagadnienia, których w żaden sposób nie można połączyć. Tymczasem OSO zrywa z takim poglądem i stanowi, że te dwie materie jak najbardziej można połączyć w dłuższej perspektywie. Idea OSO zmierza nawet jeszcze dalej – ekonomiczny zysk w bardzo dużym stopniu zależy od środowiska w jakim działa firma i akceptowania przez nią interesu społecznego¹¹. Mało tego – w szerszym ujęciu czasowym aktywnie prospołeczna postawa organizacji może decydować o wzroście jej konkurencyjności i powstaniu unikalnej przewagi konkurencyjnej¹².

W tym miejscu chciałbym jeszcze przywołać ciekawą opinię na temat etyki biznesu ks. Jacka Stryczka¹³, duszpasterza biznesmenów. W jednym z wywiadów wprowadził on pojęcie *ducha biznesu*, które jego zdaniem czasami najlepiej oddaje charakter jakiegoś czynu. Podaje przykład pracodawcy, który może zwolnić pracownika bez zastrzeżeń z etycznego i prawnego punktu widzenia, ale za to bezdusznie, czyli bez ducha biznesu. Rozwijając koncepcję ks. Stryczka śmiem twierdzić, że etyka biznesu, aby dobrze spełniała swoją funkcję

⁹ R. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 143-144.

¹⁰ M. Raich., S.L. Dolan, J. Klimek, Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa, Difin, Warszawa 2011, s. 282.

¹¹ Na ten temat m.in. w: Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, pr. zbior. pod red. A. Nalepki, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University 2003, s. 156-167.

¹² Więcej na temat konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej w rozdziale nr 2 niniejszej pracy.

¹³ Wierzę w ducha biznesu, http://ekonomia.opoka.org.pl/etyczny-biznes/biznes-i-etyka/4700.1,Wierze_w_ducha_biznesu.html (data odczytu 20.12.2013).

powinna z założenia zawierać w sobie wspomniane pojęcie *ducha biznesu*. Etyka to przecież coś więcej niż tylko nakazy i zakazy. W biznesie istnieje potrzeba pewnej wrażliwości, swoistego wyczucia, aby w danej sytuacji zachować się etycznie w pełnym tego słowa znaczeniu.

Jednym z głównych problemów w etyce są nieporozumienia w poszukiwaniach jej źródeł. Często rodzi się pytanie – Co tak naprawdę jest dobre a co złe? Jedni twierdzą, że moralność (zbiór reguł postępowania) ulega pewnym przeobrażeniom w ciągu dziejów, dlatego nie można mówić o jednym uniwersalnym i ponadczasowym źródle etyki¹⁴. Są i tacy, którzy twierdzą, że zawsze powinniśmy kierować się „jedną etyką” w pracy, życiu rodzinnym i generalnie w codzienności¹⁵. Sądzą oni, że coś jest zawsze dobre, a coś jest zawsze złe, w każdych warunkach. Moim zdaniem niewątpliwie na przestrzeni dziejów ludzka moralność zmienia się w wielu kwestiach. Sądzę jednak, że istnieją pewne wartości ponadczasowe, które są stosunkowo trwałe i chociaż mijają wieki, ich kluczowe przesłanie ciągle pozostaje niezmiennie. Larry Burkett, człowiek o wielkim biznesowym doświadczeniu, w swojej pasjonującej książce na temat biznesu opartego na Biblii¹⁶, podaje wiele przykładów potwierdzających, że przesłanie Pisma Świętego jest uniwersalne nawet w biznesie i warto go wcielić w życie prowadząc działalność gospodarczą.

Według mnie etyka swój najgłębszy i najpełniejszy wyraz znajduje w wartościach chrześcijańskich zawartych m.in. w Biblii. Właśnie w tej Księdze, będącej wykazem odgórnych (Bożych) prawd, należy szukać źródeł etyki. Spoglądając na Biblię nie tylko okiem wiary, ale nawet od strony czysto logicznej i racjonalnej z ludzkiej perspektywy można się przekonać jak wiele ponadczasowych rad dotyczących biznesu ta Księga w sobie zawiera.

Z wszystkich przywołanych do tej pory pojęć kluczowe znaczenie dla niniejszej pracy ma etyka biznesu, o czym już uprzednio wspomniałem. Aby jednak lepiej zrozumieć to pojęcie konieczne było odwołanie się do kilku innych terminów i zagadnień, które rzucają cenne światło na kwestię etyki w odniesieniu do działalności gospodarczej.

¹⁴ Takie stanowisko popiera m.in. znany szkocki etyk w swojej książce: A. MacIntyre, *Krótką historia etyki*, PWN, Warszawa 2002, s. 29 i nast.

¹⁵ To z kolei stanowisko można odnaleźć m.in. w pasjonującej książce: J. C. Maxwell, *Etyka*, Studio Emka, Warszawa 2010.

¹⁶ L. Burkett, *Biznes zgodny z Biblią. Biblijne zasady postępowania w biznesie*, Credo, Katowice 2007.

1.2 Etyka biznesu - interpretacje i zakresy

1.2.1 Interpretacje etyki biznesu

Od momentu narodzin etyki biznesu niektórzy interpretowali to pojęcie w kategoriach jego wewnętrznej sprzeczności zaznaczając, że etyki i ekonomii nie można połączyć zważywszy na odmienną ich istotę. Chciałbym jednak za zwolennikami połączenia tych terminów przywołać kilka argumentów na obronę takiego rozwiązania. Po pierwsze, biznes nie jest do końca kwestią indywidualną przedsiębiorcy. Bez szerszego spojrzenia choćby na społeczne dobro lub na środowisko naturalne biznes może być źródłem wielu problemów, których z pomocą etyki można uniknąć. Po drugie, dzięki etyce świat biznesu może chociażby odkryć prawdziwą wartość tkwiącą w człowieku i jak najlepiej wykorzystać jego potencjał dla generowania obopólnych korzyści, a przecież biznes tworzą ludzie. Po trzecie, etyka w biznesie zyskuje praktyczny wymiar i odtąd nie jest obecna już tylko w sferze idei. Działalność gospodarcza nie stanowi układu zamkniętego, ale jej skutki dotyczą bezpośrednio milionów ludzi na całym świecie. Dlatego moim zdaniem etyka powinna obowiązywać w zasadzie na równych prawach zarówno w życiu prywatnym jak i w biznesie.

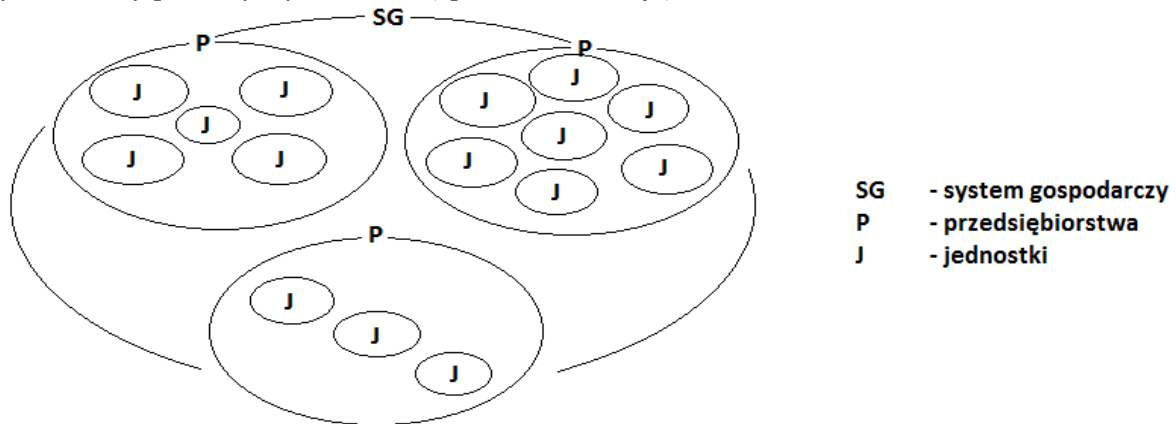
Janina Filek w swojej książce *Wprowadzenie do etyki biznesu*¹⁷ podaje kilka interpretacji pojęcia widniejącego w przywołanym tytule z jakimi można się spotkać w literaturze przedmiotu. Według jednej z owych interpretacji, dość skrajnej, etyka biznesu to przede wszystkim odpowiedź na powszechny upadek ładu moralnego i sposób ukrycia wielu przejawów braku etyki w biznesie. Inni z kolei twierdzą, że perspektywa zwiększenia zysku jest głównym bodźcem zachęcającym menedżerów do stosowania działań etycznych. Uważam, że patrzenie na etykę tylko w kategoriach zysku jest bardzo niebezpieczne i może nawet prowadzić do sytuacji opisanej uprzednio, kiedy firma sztucznie kreuje swój wizerunek jako etyczny w celu zwiększenia zysku, ale w rzeczywistości nie mając z etycznymi działaniami wiele wspólnego. Trzecia interpretacja widzi w etyce biznesu odpowiedź na postępującą globalizację gospodarki zaznaczając, że istnieje coraz większa potrzeba całościowego spojrzenia na globalny rynek zamiast skupiania się na partykularnych interesach firm w skali mikro. W myśl jeszcze jednej koncepcji etyce biznesu przypada rola czynnika kulturotwórczego, zważywszy na wielką siłę współczesnej działalności gospodarczej nie tylko w sferze materialnej, ale również światopoglądowej.

¹⁷ Interpretacje na podstawie: J. Filek, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 9-15.

1.2.2 Poziomy (zakresy) etyki biznesu

Janina Filek w książce¹⁸ wspomnianej w części 1.2.1 omawia trzy poziomy etyki biznesu na jakich można rozważać to pojęcie: system gospodarczy, poszczególne przedsiębiorstwa oraz jednostki. Ich wzajemne relacje przedstawia rysunek 1.1.

Rys. 1.1. Trzy poziomy etyki biznesu (uproszczona wersja)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Filek, Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 49-63.

Jak widać, system gospodarczy to ten najszerszy zakres. Może się wydawać, że rola etyki biznesu na tym poziomie jest bardzo trudna do jednoznacznego określenia choćby z racji praw jakimi rządzi się ekonomia w skali makro. Jednakże zauważmy, że etyczność w skali całej gospodarki nawet w ujęciu globalnym rodzi się z działań etycznych na poziomie niższym, czyli w sferze działania poszczególnych przedsiębiorstw, bo to one m.in. tworzą system makroekonomiczny¹⁹. Dlatego można powiedzieć, że wzrost poziomu etyki wśród firm zapewne wpłynie korzystnie na cały system gospodarczy. Najniższy zakres, czyli jednostka, decyduje z kolei o etyce przedsiębiorstwa, bo to ludzie tworzą organizację. Podsumowując należy stwierdzić, że jeśli widzimy mankamenty w sferze etyki na poziomie makro, trzeba ze wszystkich sił dążyć do pozytywnych zmian na poziomie jednostkowym. Niewątpliwie jest to proces trudny, ale jestem przekonany o jego wielkiej użyteczności. Więcej szczegółów dotyczących opłacalności działań etycznych znajduje się w podrozdziale 1.6.

¹⁸ Tamże, s. 49-63.

¹⁹ Oczywiście istnieją jeszcze choćby rządy państw, które mogą dość znacząco wpływać na poziom etyki wśród firm poprzez swoją politykę, ale tę kwestię na razie pominiemy. Oprócz polityki na poziom etyki w przedsiębiorstwie mogą jeszcze wpływać np. prawo, sytuacja wewnątrz firmy lub jej misja (generalnie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne).

1.3 Rys historyczny – ujęcie etyki i etyki biznesu na przestrzeni dziejów

1.3.1 Początki i rozwój refleksji etycznej

Zanim przedstawię kluczowe zagadnienia związane z historią etyki biznesu²⁰ muszę zatrzymać się przez chwilę na dziejach²¹ etyki w ogóle, bo wielkim błędem byłoby pominięcie fundamentów, na których wyrosły etyczne zasady prowadzenia działalności gospodarczej.

Refleksja etyczna narodziła się w starożytnej Grecji. Za jej ojca uznaje się słynnego filozofa Sokratesa (V w. p.n.e.), który za istotę ludzkiego życia uważał osiągnięcie szczęścia, jednocześnie uznając cnotę (gr. areté) za bezwzględne dobro. Wspomniany mędrzec widział w niewiedzy (co jest dobre a co złe) źródło zła, a czyn etyczny jego zdaniem przynosi pożytek osobie go wykonującej i stanowi źródło szczęścia. Stąd odwołując się do filozofii sokratejskiej możemy podkreślić dużą rolę edukacji na gruncie etyki biznesu, aby menedżerowie mieli świadomość moralnej wagi konkretnych czynów. Zagadnienia etyczne poruszali również m.in. Platon (istota i sens dobra), Arystoteles (etyczny umiar) oraz sofisci (człowiek miarą wszechrzeczy), cynicy (filozofia ascetyczna), epikurejczycy (hedonizm, dogadzanie zmysłom) i stoicy (harmonia życia w zgodzie z naturą).

Kilka wieków po Sokratesie narodziło się chrześcijaństwo, które właściwie od początku swojego istnienia wywierało i nadal wywiera znaczący wpływ na myśl etyczną. Stąd często etyka jest nawet utożsamiana z religią chrześcijańską. Jak już w niniejszej pracy wspomniałem przywołując znakomitą książkę L. Burketta, według mnie nauka Jezusa Chrystusa jest najgłębszym wyrazem etyki. Biznes nie może istnieć w próżni, jest powiązany relacjami z wieloma interesariuszami, o czym więcej w kolejnym podrozdziale. Ewangelie i inne księgi biblijne uczą szacunku do drugiego człowieka oraz odpowiedzialności w działaniu. W czasach średniowiecza etyką chrześcijańską zajmowali się m.in. św. Augustyn (354-430) i św. Tomasz z Akwinu (1225-1274), a po powstaniu protestantyzmu (XVI w.) np. Marcin Luter (1483-1546). Niektórzy z myślicieli chrześcijańskich odwoływali się do

²⁰ Podrozdział przygotowany głównie w oparciu o: J. Filek, Wprowadzenie..., op. cit., s. 30-48; T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Łódź 1955; A. MacIntyre, Krótka..., op. cit.; G. Myśliwiec, Zarys etyki gospodarczej i zawodowej, ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 19-22; Elementy etyki gospodarki rynkowej, pr. zbior. pod red. B. Pogonowskiej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 46-106; M. Weber, Etyka protestancka a duch kapitalizmu, przeł. Dorota Lachowska, WUW, Warszawa 2011 oraz encykliki Rerum Novarum Leona XIII, Quadregesimo Anno Piusa XI, Laborem Exercens, Sollicitudo Rei Socialis i Centesimus Annus Jana Pawła II.

²¹ Świadomie w rysie historycznym pomijam etyczne systemy Bliskiego i Dalekiego Wschodu z racji dużej rozpiętości zagadnienia, skupiając się na refleksji etycznej w naszym obszarze kulturowym. W tym miejscu przywołam tylko najważniejsze: judaizm, islam, hinduizm, buddyzm, taoizm i konfucjanizm.

pism starożytnych filozofów, wzbogacając ich tezy prawdami etyki chrześcijańskiej. Znamienny właściwie dla większości chrześcijańskich etyków doby średniowiecza i renesansu jest raczej negatywny stosunek do bogacenia się, szczególnie opartego na lichwie²².

W epoce nowożytnej na szczególną uwagę zasługuje tzw. imperatyw kategoryczny Immanuela Kanta (1724-1804). W myśl tej zasady człowiek powinien postępować według maksymy, dzięki której może jednocześnie pragnąć, by została ona przyjęta jako powszechne prawo. Kant sądził, że ludzki rozum jest najwłaściwszym źródłem zasad moralnych, chociaż nie odrzucał idei Boga. Warto podkreślić, iż wspomniany filozof bardzo cenił zasadę równości społecznej i wzajemnego szacunku, bo wszyscy ludzie są takimi samymi i równymi ludźmi. Kant zdecydowanie zabraniał m.in. kłamstwa jako przyczyny zrywania relacji międzyludzkich. Na przełomie XVIII i XIX w. powstał utylityzm (łac. utilitas – pożytek, wygoda) zwany również filozofią zdrowego rozsądku. Nadrzędna zasada tego systemu etycznego, będąca tzw. zasadą użyteczności głosi, iż pewne działania możemy uznać za słuszne jeśli pociągają za sobą maksymalizację szczęścia, jednocześnie minimalizując nieszczęścia. Wspomniana etyka utylityzmu napędzała kapitalizm.

1.3.2 Powstanie i rozwój etyki biznesu

Większość badaczy jest zgodna, że etyka biznesu narodziła się na przełomie XIX i XX w. Za jej początek przyjmuje się ogłoszenie słynnej encykliki *Rerum Novarum* Leona XIII w 1891 r., gdzie papież poruszył kwestię robotniczą. Inne niezwykle ważne wydarzenie to ukazanie się książki M. Webera pt. *Etyka protestancka a duch kapitalizmu* (1905 r.), w której autor przedstawił podejście swojego wyznania protestanckiego do biznesu, powołując się na takie wartości jak uczciwość, pracowitość i oszczędność będące kluczem do sukcesu w prowadzeniu działalności gospodarczej. Do dziś pojawiają się opinie, że to właśnie etyczna myśl protestancka w dużej mierze przyczyniła się do sukcesu kapitalizmu w Europie Zachodniej. W okresie od początku XX w. do końca lat 50-tych powstało jeszcze kilka innych prac poruszających problematykę etyki i gospodarki na czele z encykliką Piusa XI *Quadragesimo Anno* (1931 r.). Był to czas tworzenia zrębów etyki działalności gospodarczej.

²² Nie wolno jednak uważać takiej postawy za wyraz całkowitego potępienia zysku i tych, którzy do niego dążą. Przykładowo Chrystus wyrzucił kupców ze świątyni nie ze względu na swój wrogi stosunek do zysku, jak sądzi wielu ludzi, lecz przede wszystkim z powodu braku szacunku lichwiarzy dla świątyni – Domu Bożego. Posiadanie dużego majątku nie jest złe, ale wręcz przeciwnie: może i powinien stać się on okazją do pomocy potrzebującym. Kłopoty z przejściem przez „ucho igielne” dotyczą nie wszystkich bogaczy, lecz tych, którzy nie potrafią posiadać i są zamknięci na potrzeby innych.

Lata 60-te to czas kryzysu politycznego, ekologicznego oraz konsumenckiego, który był spowodowany przez różnorodne czynniki. W odpowiedzi na wiele negatywnych zdarzeń w 1968 r. powołano Klub Rzymski. Jego zadaniem było monitorowanie globalnych problemów na świecie. W 1973 r. miało miejsce kolejne niezwykle istotne wydarzenie będące odpowiedzią na poważne afery gospodarcze – podczas III Europejskiego Sympozjum Zarządzania ogłoszono tzw. Manifest z Davos, mocno dotykający kwestii granic wolności gospodarczej. Lata 70-te to również czas organizowania wielu konferencji naukowych poświęconych etyce biznesu, która wyodrębniła się stopniowo jako samodzielna dziedzina. W latach 80-tych nastąpił prawdziwy rozkwit etyki działalności gospodarczej zwłaszcza w Ameryce Północnej. W USA kładziono coraz większy nacisk na naukę biznesowej moralności i budowanie etycznego wizerunku korporacji. Papież Jan Paweł II wydał encykliki *Laborem Exercens* (1981 r.) oraz *Sollicitudo Rei Socialis* (1987 r.). Z wielu ważnych wydarzeń z ostatnich dziesięciu lat XX w. należy wspomnieć opublikowanie encykliki *Centesimus Annus* Jana Pawła II (1991 r. – na stulecie *Rerum Novarum*), powołanie do życia największej na świecie pozarządowej organizacji antykorupcyjnej Transparency International (1993 r.), przyjęcie etycznych zasad postępowania w działalności gospodarczej²³ (1994 r.) oraz przyznanie Nobla z ekonomii za ponowne poruszanie kwestii etyki biznesu w światowych dyskusjach (1998 r. – Amartya Kumar Sen z Indii).

Obecnie przed etyką biznesu stoi bardzo wiele wyzwań zważywszy na globalizację i rozwój gospodarki na wielu płaszczyznach oraz kwestię rozbieżności między bogatą Północą i biednym Południem.

1.3.3 Refleksja etyczna w Polsce

Zainteresowanie refleksją etyczną w polskiej działalności gospodarczej posiada bogate tradycje. Jej początków należy szukać w renesansie²⁴ kiedy kwestię etyki w swoich pracach poruszali m.in. Mikołaj Kopernik, Mikołaj Rej oraz Andrzej Frycz Modrzewski. Pierwszego z nich uznaje się za twórcę prawa Kopernika-Greshama, w myśl którego gorszy pieniądz wypiera lepszy. Dwaj pozostali przedstawiciele polskiego odrodzenia kładli nacisk na wzory właściwego prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania państwem, zdecydowanie piętnując lichwę oraz inne moralnie wątpliwe zjawiska.

²³ Miało miejsce podczas słynnej konferencji okrągłego stołu w Caux.

²⁴ Najczęściej podawane ramy czasowe renesansu w Polsce to: koniec XV w. – początek XVII w.

W dobie oświecenia²⁵ pojawiły się pierwsze kodeksy etyczne, które uważano za podstawę budowania ładu moralnego i czynnik wpływający na wzrost efektywności gospodarczej. Rozważania etyczne prowadzili wówczas: Hugo Kołłątaj, Stanisław Konarski, Józef Wybicki, Stanisław Staszic i Jan Śniadecki.

Polscy pozytywiści²⁶ w kontekście etyki gospodarczej podkreślali głównie potrzebę edukacji całego społeczeństwa zmierzającą do stworzenia nowych wartości w zmieniających się warunkach gospodarczych. Opracowywano kodeksy etyczne dla kupców, przemysłowców, bankierów itp. W tym czasie wielką wagę przywiązywano do zaufania jako podstawy skutecznego prowadzenia biznesu. Do czołowych działaczy pozytywistycznych należeli m.in. Eliza Orzeszkowa, Bolesław Prus i Aleksander Świętochowski.

Wiek XX to w Polsce okres wielu dyskusji na różnorodne tematy, których wspólnym mianownikiem była m.in. etyka działalności gospodarczej. Spośród wielu interesujących stanowisk i opinii na szczególną uwagę zasługuje kilka z nich. Jerzy Kurnatowski odwoływał się do etycznych ideałów pochodzących ze starożytnej Grecji, kreując wizerunek człowieka odpowiedzialnego i szlachetnego w biznesie. Adam Krzyżanowski zwracał uwagę na liczne wady interwencjonizmu państwowego, który wielokrotnie rodzi działania nieetyczne w gospodarce będące odpowiedzią na nakładane przez państwo ograniczenia oraz systemy prawne. W tym czasie powstało również wiele prac przedstawicieli katolickiej nauki społecznej oraz zwolenników solidaryzmu²⁷. Śledząc różne nurty refleksji etycznej nie wolno zapomnieć o dokonaniach w tej dziedzinie Tadeusza Kotarbińskiego. W swojej filozofii zaproponował on podział działań na czcigodne i haniebne. Zasugerował, że każda osoba bez wyjątku powinna czuć się odpowiedzialna za wszystkich, których dobro zależy w jakikolwiek sposób od jej decyzji.

Działalność „Solidarności” i transformacja gospodarcza otworzyły nowe perspektywy dla etyki biznesu w Polsce. Refleksja etyczna wzbudza coraz większe zainteresowanie wykładowców, studentów, menedżerów i wielu innych. Uważam, że współcześnie etyka działalności gospodarczej to jedna z najważniejszych kwestii gospodarki polskiej, biorąc pod uwagę przeszłość naszego kraju (szczególnie socjalizm w XX w.) i szanse rozwoju jakie niesie przyszłość. Jednakże w tej kwestii jest jeszcze wiele do zrobienia.

²⁵ W Polsce oświecenie trwało od początku XVIII w. do roku 1822.

²⁶ Polski pozytywizm trwał od 1864 r. do ok. 1890 r.

²⁷ Solidaryzm to pogląd opierający się na społecznych zależnościach międzyludzkich i widzący w nich podstawę do włączenia w biznes zagadnień etycznych. Stanowi element pośredni między twierdzeniami skrajnych liberalistów i etatystów. Zwolennikiem solidaryzmu był m.in. Leopold Caro.

1.4 Interesariusze przedsiębiorstwa a etyka

1.4.1 Definicja pojęcia *interesariusz*

W niniejszej pracy wspomniałem już, że biznes nie może działać w próżni; można nawet powiedzieć: przedsiębiorstwo nie jest samotną wyspą, lecz wchodzi w interakcje z wieloma podmiotami i w różny sposób wywiera na nie wpływ. Zatem wszystkie osoby i instytucje oraz ogólnie otoczenie, odczuwające skutki tego wpływu jak również wpływające na organizację to właśnie interesariusze (z ang. stakeholders)²⁸. Poniższy rysunek przedstawia podział interesariuszy.

Rys. 1.2. Dwie grupy interesariuszy przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Sznajder, Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy), „Ekonomia i Zarządzanie” 2013, nr 2 (5), 196-200.

Jak widać, możemy dokonać klasyfikacji interesariuszy w oparciu o dwa zbiory: tworzących wewnątrz przedsiębiorstwa (wewnętrzni) oraz związanych z jego otoczeniem (zewnętrzni). Oczywiście nie jest to jedyny słuszny podział²⁹, ale jeden z najczęściej spotykanych i jednocześnie znakomicie odzwierciedlający klasyczne ujęcie organizacji wraz z jej otoczeniem. Teraz prześlę obie grupy w kontekście etyki biznesu.

²⁸ Definicja na podstawie: Cz. Porębski, Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998, s. 43 oraz M. Sznajder, Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy), „Ekonomia i Zarządzanie” 2013, nr 2 (5), 196-200.

²⁹ W literaturze można spotkać się też m.in. z podziałem interesariuszy na trzy grupy: substanowujący (ci, którzy mieszczą się w obrębie przedsiębiorstwa; bez nich nie byłoby biznesu), kontraktowi (związani bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstwa) oraz kontekstowi (instytucje społeczne i rządowe, społeczność lokalna, państwowa i globalna). Takie ujęcie występuje np. w: Organizacje komercyjne i niekomercyjne..., pr. zbior. pod red. A. Nalepki, op. cit., s. 156-167.

1.4.2 Interesariusze wewnątrz przedsiębiorstwa a etyka

W biznesie często dochodzi do konfliktu interesów pomiędzy właścicielami i akcjonariuszami (z ang. shareholders) a menedżerami³⁰. Dla akcjonariuszy priorytetem jest z reguły zysk przedsiębiorstwa, natomiast menedżer najczęściej ceni sobie szczególnie wysokie wynagrodzenie, atrakcyjność i stabilność pracy oraz możliwość rozwijania swoich kompetencji. Właściciele i akcjonariusze wielką wagę przywiązują do kompetentnych organów zarządzających, wzrostu wartości firmy, maksymalizacji wartości akcji, wzmocnienia wizerunku organizacji oraz sposobu postrzegania działań przedsiębiorstwa przez otoczenie. Te rozbieżności oraz różnice w podejściu do firmy i przypisywaniu rang poszczególnym celom często prowadzą do konfliktów, którym mogą towarzyszyć działania menedżerów prowadzone na własną rękę i ukierunkowane na realizację ich własnych interesów, a nie celów organizacji. Budzi to naturalne wątpliwości od strony etycznej. Jednakże w praktyce istnieje system kontroli, tzw. *nadzór korporacyjny*³¹ (z ang. Corporate Governance), którego zadanie polega na szukaniu kompromisu pomiędzy interesami właścicieli, inwestorów, menedżerów, a także pracowników, dostawców itd. Właściciele oraz inni interesariusze sprawują nadzór nad korporacją dzięki czemu mają większy wpływ na proces zarządzania oraz łatwiejszy dostęp do kompletnej i rzetelnej informacji na temat funkcjonowania organizacji. Nie wolno jednak zapominać o drugiej stronie medalu. Menedżer również powinien mieć prawo do godziwego wynagrodzenia, warunków pracy sprzyjających rozwojowi jego kompetencji oraz do podejmowania decyzji.

Jednym z najczęściej poruszanych zagadnień w etyce biznesu są relacje na linii organizacja – pracownik. Lista w pełni uzasadnionych oczekiwań pracowników w stosunku do przedsiębiorstwa jest bowiem długa. Wystarczy wspomnieć chociażby wysokość wynagrodzenia adekwatną do wkładu pracownika, zadowolenie z wykonywanej pracy i możliwość rozwoju, potrzebę rzetelnej i pełnej informacji przykładowo na temat postępów pracowników. Pracownicy mają również prawo oczekiwać sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. Oczywista jest także konieczność wywiązywania się pracodawców z zobowiązań i ustaleń w stosunku do pracowników wynikających ze stosunku pracy. W tym miejscu można by przywołać setki przykładów działań nieetycznych firmy wobec pracowników oraz związków zawodowych, których dostarcza bogata literatura. Skupię się

³⁰ Organizacje komercyjne i niekomercyjne..., pr. zbior. pod red. A. Nalepki, op. cit., s. 156-167.

³¹ Wprowadzenie terminu przypisuje się już Adamowi Smithowi. Informacje dotyczące nadzoru na podstawie: Ład korporacyjny w Spółkach Skarbu Państwa, <http://www.eurofinance.com.pl/index.php?docid=4531&biuletyn=33> (data odczytu 4.01.2014).

jednak na kwestiach najważniejszych. W pierwszej kolejności przedsiębiorstwo powinno widzieć w pracowniku nie tylko obiekt służący pomnażaniu zysku w nieskończoność, ale przede wszystkim istotę ludzką, która ma prawo do rozwoju i samorealizacji oraz życia prywatnego. Bardzo ważne jest również kreowanie kultury etycznej³² w organizacji służącej rozwojowi przyjaznej atmosfery i nie dopuszczającej do niezdrowej rywalizacji (połączonej niejednokrotnie z donosicielstwem). Tak wiele mówi się i pisze o godziwym wynagrodzeniu, ale czy wszyscy pracownicy są rzeczywiście odpowiednio nagradzani za swoją pracę? Uważam, że pracodawcy powinni szczególnie pamiętać o bardzo prostej, a zarazem często niedocenianej kwestii – codzienne relacje z pracownikami oparte na zaufaniu i wzajemnym szacunku dają organizacji więcej niż miliony wydane na rozbudowaną kontrolę i monitoring wideo.

1.4.3 Interesariusze zewnętrzni a etyka

Jedną z największych plag w biznesie³³ jest korupcja, która dotyczy szczególnie szeroko pojętej relacji firma-władza (centralna, lokalna, rządy państw, polityka itp.). Możemy w tym kontekście przywołać wiele gospodarczych patologii, np. kradzież dóbr publicznych, przekupstwo, nepotyzm (faworyzowanie członków rodziny) oraz protekcja (kumoterstwo). Wśród wielu negatywnych konsekwencji jakie niesie z sobą zjawisko korupcji znajduje się przede wszystkim zaburzenie niepodważalnych praw równości. Godzi również w uczciwość dochodów. Walka z korupcją³⁴ jest procesem niezwykle żmudnym i złożonym, szczególnie w krajach biednych, a także skażonych trudną przeszłością polityczną. Trzeba tu przywołać kraje byłego bloku komunistycznego (w tym Polskę), gdzie do dziś zmagania z działaniami o podłożu korupcyjnym są szczególnie utrudnione. Jednakże nawet najbardziej rygorystyczne przepisy, próby wdrożenia systemów antykorupcyjnych, rozbudowane organy ścigania zjawisk patologicznych znaczą niezbyt wiele, podczas gdy w społeczeństwie mimo wszystko krąży opinie, że „tylko ryba nie bierze”. Moim zdaniem kluczem do sukcesu w potyczkach przeciw korupcji jest zmiana mentalności społeczeństwa, bez której całkowita wygrana w tej walce pozostaje w sferze marzeń.

³²Budowanie etycznej atmosfery w firmie ciekawie opisane m.in. w: Jak zbudować kulturę etyczną w firmie, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Jak%20zbudowac%20kulture%20etyczna%20w%20firmie.pdf> (data odczytu 4.01.2014).

³³ Zagadnienia poruszane w tej części pracy są wyczerpująco przedstawione m.in. w: J. Kowalczyk, *Odpowiedzialność społeczna...*, op. cit.; G. Myśliwiec, *Zarys etyki...*, op. cit.

³⁴ Ze zjawiskami korupcyjnymi walczy m.in. międzynarodowa organizacja Transparency International (wspomniana już przeze mnie w części 1.3.2), w Europie z ramienia Rady Europy taka funkcja została powierzona Grupie Państw Przeciwko Korupcji „GRECO” (rok powstania – 1999), zaś Najwyższa Izba Kontroli (NIK) jest z kolei polskim organem antykorupcyjnym (powstała w 1919 r.).

Klienci, dostawcy, kooperanci oraz ogólnie wierzyciele to kolejni niezwykle istotni interesariusze organizacji. Ci pierwsi jak wiadomo generują popyt, dlatego są naturalnym celem i podmiotem finalnym działalności przedsiębiorstwa. Pomimo to w praktyce bardzo często dochodzi do nieposzanowania praw klientów przez firmy, a nawet do działania na ich szkodę. Wiele się mówi zwłaszcza o produktach niskiej jakości oferowanych odbiorcy oraz o nadużyciach w kwestii reklamy, która przykładowo może wprowadzać klienta w błąd, utrwaląc krzywdzące stereotypy lub prezentować treści nieodpowiednie dla nieletnich odbiorców. Stosunki organizacji z dostawcami, kooperantami i wszelkimi wierzycielami powinny być oparte na wzajemnym poszanowaniu oraz zaufaniu. To stwierdzenie brzmi jak pewnik, ale praktyka gospodarcza niestety znów potwierdza, że przepisy prawne nie zawsze są w stanie zapobiec wielu patologiom (np. korupcji) szerzącym się na rynkach. Bardzo często chęć maksymalizacji zysku i egoizm stają się dla organizacji ważniejsze niż terminowość i długoterminowe relacje oparte na solidnych fundamentach.

Relacje pomiędzy firmą i konkurencją to kolejny obszar niezwykle podatny na przeróżne zawirowania, które nie mogą ująć uwadze etyki biznesu. Postrzeganie konkurenta jako wroga rodzi wiele kontrowersyjnych zachowań rynkowych. Zagadnienia dotyczące tego co wolno a czego nie wolno w trakcie konkurowania na rynku są od dawna przedmiotem burzliwych dyskusji. Wiele wątpliwości budzi przykładowo kwestia powstawania monopolii oraz wykorzystywanie tzw. praktyk monopolistycznych³⁵. Osobiście jestem zwolennikiem postrzegania konkurenta nie jako wroga, którego za wszelką cenę trzeba zniszczyć, ale jako wyzwania niosącego konieczność ciągłego podnoszenia jakości oferowanych przez naszą firmę produktów i poszerzania kwalifikacji. Dzięki takiemu podejściu nasze przedsiębiorstwo staje się coraz bardziej atrakcyjne w oczach klientów, a rynek ubogaca się jako całość. Jako przeciwieństwo można podać np. wyniszczające wojny cenowe, które niosą ze sobą więcej zła niż pożytku.

W swojej działalności firma musi uwzględniać również interesy społeczności lokalnej, a w przypadku organizacji o zasięgu globalnym także międzynarodowej. Nie może również zapominać o środowisku naturalnym (tzw. niemy interesariusz), gdyż natura potrafi się regenerować, ale bardzo często destrukcyjna siła działań gospodarczych poważnie zagraża kondycji przyrody. Dlatego tym bardziej należy docenić istotę przesłania koncepcji CSR

³⁵ Należą do nich m.in. ustalanie cen przez podmioty rynkowe, aby wyeliminować konkurencję lub utrudnianie innym podmiotom wejścia na rynek. Na straży praworządności w obszarze konkurencji stoi w Polsce Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK).

i OSO (zdefiniowałem je w części 1.1 pracy), które zachęcają do troski o otoczenie, np. poprzez dotacje na cele charytatywne oraz działalność na rzecz ochrony środowiska. Do jeszcze innych interesariuszy firmy należą m.in. szkoły i uczelnie wyższe, media, sądy, stowarzyszenia branżowe i handlowe, a także organizacje pozarządowe. Bez względu na rodzaj relacji organizacja powinna kierować się rzetelnością, wzajemnym poszanowaniem i wspólnym dobrem w stosunku do każdego interesariusza.

Albert Löhr w swoim artykule³⁶ zaznaczył, że relacje organizacja – interesariusze mogą przybierać trzy formy: a) firma nie liczy się z interesariuszami, b) firma wysłuchuje argumentów drugiej strony, ale zamiast dążyć do rozwiązania jakiegoś problemu, skupia się jedynie na odparciu zarzutów lub c) sugerowany przez interesariuszy problem jest rozwiązywany wspólnymi siłami poprzez dialog. Postawa c) jest oczywiście najkorzystniejsza nie tylko z etycznego punktu widzenia i przynosi najlepsze rezultaty.

1.5 Zagrożenia płynące z działań nieetycznych organizacji

1.5.1 Działania nieetyczne a działania bezprawne – etyka a prawo

Śledząc relacje organizacji z jej interesariuszami możemy sobie zadać pytanie czy skoro nadużycia firmy są karane przez odpowiednie instytucje państwowe istnieje w ogóle potrzeba zajmowania się etyką w biznesie. Jeśli odpowiemy, że nie ma takiej potrzeby, w domyśle utożsamiamy etykę z prawem, czyli wszystkie działania niezgodne z punktu widzenia prawa są automatycznie sprzeczne z etyką i na odwrót: czynność zgodna z prawem jest jednocześnie etyczna. W praktyce nie wygląda to jednak tak jednoznacznie jak mogłoby się wydawać.

W pierwszym odcinku pt. „Etyka a prawo”³⁷ z serii „Etyka w biznesie” wyemitowanym przez Religia TV, rozmówcy ks. Kazimierza Sowy, prawnicy, ekonomiści oraz specjaliści z dziedziny etyki biznesu byli zgodni co do tego, że prawo nie jest do końca równoznaczne z etyką, aczkolwiek jest ono w jakimś stopniu odbiciem i owocem refleksji etycznej danego pokolenia, wyrosłym na fundamencie reguł religijno-społecznych. Nie można tworzyć prawa całkowicie w oderwaniu od etyki. Pojawiła się trafna opinia, że przepisy prawne stanowią etyczne minimum. Jeden z uczestników zauważył, że

³⁶ Kompetencja etyczna. Organizacje uczą się poprzez dialog z interesariuszami, http://www.nu.fob.org.pl/strona.php?id_a=3036&kat= (data odczytu 7.01.2014).

³⁷ Odc. 1 Etyka a prawo, http://religia.tv/etyka,333-odc_1_etyka_a_prawo.html (data odczytu 10.01.2014).

niejednokrotnie etyka staje się pewnym balastem dla przedsiębiorcy, ale i tak jest niezbędna, ponieważ bez niej biznes byłby „dziki” i w konsekwencji mógłby obrócić się przeciwko osobie postępującej nieetycznie. Przenoszenie produkcji na mniej kosztowne pod względem pracy rynki azjatyckie oraz spekulacje na opcjach walutowych to dobitne przykłady sytuacji, w których działania dozwolone prawnie są wątpliwe z etycznego punktu widzenia, choć ekonomicznie uzasadnione. Z kolei dość powszechna społeczna aprobata dla unikania odpowiedzialności wobec fiskusa potwierdza, że czyn bezprawny może zyskać etyczną akceptację ze strony społeczeństwa. Są też działania zarówno bezprawne jak i nieetyczne, np. wspólne ustalanie ceny na dany produkt przez kilku producentów (zmowa cenowa). Seneka Młodszy mawiał, że „czego nie zabrania prawo, zabrania wstyd”. Podsumowując można stwierdzić, że przepisy prawne w wielu aspektach wymagają dopracowania, ponieważ nie nadążają za duchem czasu. Gdy zakaz prawny można obejść stróżem przyzwoitości pozostaje etyka, dlatego właśnie istnieje tak duża potrzeba prawidłowej edukacji etycznej. Zamiast liczyć na państwową wszechmoc w wykrywaniu i karaniu działań nieetycznych, lepiej skupić się na zmianie własnej mentalności i dawać przykład stosowania etyki w praktyce.

1.5.2 Przedsiębiorstwo a negatywne skutki jego działań nieetycznych

Nieetyczne postępowanie przedsiębiorstwa prędzej czy później obraca się przeciwko niemu. Uznawanie działalności pozbawionej etyki za najlepszy sposób pomnażania zysku jest wielką pułapką i błędem, za który firma musi w końcu zapłacić wysoką cenę.

Monika Dębicka³⁸ z międzynarodowej organizacji promującej zasady etyki w biznesie słusznie stwierdziła, że nieetyczne kroki podjęte przez kierownictwo w stosunku do pracowników lub kontrahentów są najczęściej powodem wzrostu napięcia i stresu w organizacji, a przez to przyczyniają się do większej liczby problemów zdrowotnych. Jeśli firma nie wykształciła kultury etycznej, bardzo często dochodzi w niej do intryg i wyniszczających konfliktów oraz manipulacji, a na dodatek trzeba zainwestować wiele sił i czasu w odbudowanie dobrych relacji. To wszystko nie sprzyja organizacji jako całości i jej pozycji na rynku. Warto pamiętać, że jeden oszukany klient może zrazić do przedsiębiorstwa wielu innych, a co dopiero jeśli nieetyczność organizacji zostanie dostrzeżona przez dużą liczbę interesariuszy.

³⁸ Biznes etyczny. W firmach nie dbających o etykę jest więcej chorób, manipulacji i intryg, <http://www.strefabiznesu.pomorska.pl/artukul/biznes-etyczny-w-firmach-nie-dbajacych-o-etyke-jest-wiecej-chorob-manipulacji-i-intryg-6711> (data odczytu 10.01.2014).

Z badań³⁹ przeprowadzonych przez Crido Taxand, Pracodawców RP i ICAN Institute na przełomie lat 2012 i 2013 wynika, że brak etyki w postępowaniu firmy odbija się negatywnie przede wszystkim na wizerunku przedsiębiorstwa, relacjach między pracownikami oraz stosunkach pomiędzy organizacją i jej partnerami w biznesie. Działy sprzedaży i zakupu wskazano jako najbardziej narażone na zachowania etycznie niewłaściwe. Respondenci uznali, że przyczyną nikłego zainteresowania etyką wśród firm jest brak odpowiedniej osoby o właściwych kompetencjach, która mogłaby nadzorować proces wdrażania praktyk etycznych w organizacji.

Nie zawaham się użyć stwierdzenia, że działania nieetyczne na dłuższą metę nigdy nie dadzą prawdziwego szczęścia, prowadząc do swoistego duchowego zniewolenia. Zauważmy, że upozorowane działania etyczne ukrywające niewłaściwe czyny firmy również nie przyniosą dobrych efektów. Chcąc się rozwijać organizacja musi budować trwałe i autentyczne fundamenty etyki, bo inaczej jej hipokryzja na gruncie moralności przyczyni się w końcu do podważenia wiarygodności i autentyczności w działaniach biznesowych.

Podsumowując to co zostało do tej pory powiedziane na temat negatywnych skutków działań nieetycznych dla samego przedsiębiorstwa trzeba wyraźnie podkreślić, że brak etyki w kolejnych posunięciach i sferach funkcjonowania organizacji zaburza wewnętrzną równowagę firmy. W skrajnych przypadkach może to prowadzić nawet do sytuacji, gdy ludzie tworzący organizację dążą do realizacji jedynie własnych celów nie utożsamiając się z firmą, w której pracują, a nawet mogą działać na niekorzyść przedsiębiorstwa kierując się wrogością do siebie nawzajem. Jak zatem w takiej sytuacji myśleć o umacnianiu pozycji firmy na rynku? Negatywna wewnętrzna atmosfera udziela się na zewnątrz i psuje relacje z interesariuszami zewnętrznymi. Brak etyki najczęściej przekłada się na stosunki i współpracę z podmiotami znajdującymi się na zewnątrz przedsiębiorstwa. W dłuższym wymiarze czasowym organizacja traci zaufanie dostawców, kooperantów i instytucji finansowych, klienci zrażeni postawą przedsiębiorstwa odchodzą do konkurencji, która w konsekwencji zyskuje przewagę nad nieetyczną firmą. Jakże trudno odbudować nadszarpnięte więzi ze społecznością lokalną, regionalną oraz instytucjami społecznymi i rządowymi. W konsekwencji organizacja alienuje się, a wówczas droga do bankructwa jest już bardzo prosta, beznadziejna sytuacja może być już nie do odwrócenia. Wydawać by się mogło, że przedstawiony ciąg zdarzeń to coś nierealnego i zbyt pesymistycznego,

³⁹ Brak zasad firmowej etyki hamuje rozwój przedsiębiorstw, http://www.biznes.newseria.pl/news/brak_zasad_firmowej_etyki,p1602417107?PHPSESSID= (data odczytu 11.01.2014).

ale pamiętajmy, że wymiar ekonomiczny biznesu wpisany jest w kontekst społeczny. Jeśli firma nie potrafi zachować równowagi pomiędzy tymi obszarami prędzej czy później przegrywa swoją niepowtarzalną szansę na trwały sukces.

1.5.3 Otoczenie a negatywne skutki nieetycznych działań przedsiębiorstwa

Jak powszechnie wiadomo współczesną gospodarkę w skali światowej charakteryzuje m.in. obecność wielkiej liczby różnorodnych powiązań pomiędzy podmiotami rynkowymi, co jest jednym z przejawów powszechnej globalizacji. Szczególnie wysoko rozwinięte wolne rynki opierają się na punktualności, terminowości, dotrzymywaniu obietnic i wzajemnym zaufaniu, co umożliwia sprawne działanie całego systemu gospodarczego w najszerszym wymiarze. W takim kontekście dostrzegamy olbrzymie znaczenie etyki jako strażnika efektywnego funkcjonowania gospodarki zarówno w skali pojedynczych rynków jak i globalnej całości. Ponadto nie da się ukryć, że taka sieć wzajemnych zależności pociąga za sobą wiele znaczących skutków. Dla przykładu warto nadmienić, że pewne nieprawidłowości powstające w jednym miejscu świata mogą się przerodzić w poważny problem dla światowej ekonomii. Oprócz tego jeden źle potraktowany klient firmy czy ogólnie interesariusz w błyskawicznym tempie może zrazić do przedsiębiorstwa setki, a nawet tysiące innych wykorzystując globalne możliwości, o czym już nadmieniałem w poprzedniej części pracy.

Jednym z najbardziej dobitnych przykładów potwierdzających rozważania poczynione powyżej jest obecny światowy kryzys gospodarczy. Kwestia tego kryzysu w kontekście etyki biznesu była obecna w zagadnieniach poruszanych przez uczestników ogólnopolskiej konferencji⁴⁰ zorganizowanej m.in. przez Katedrę Nauk Ekonomicznych Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu pod koniec 2012 roku. Temat przewodni spotkania brzmiał: „Czego uczy nas obecny kryzys?”. Wśród prelegentów znaleźli się znakomici naukowcy i praktycy biznesu, którzy poruszyli wiele niezwykle interesujących kwestii. Ciekawe przemówienia wygłoszone podczas konferencji można podsumować stwierdzeniem, iż przyczyn współczesnego kryzysu gospodarczego trzeba szukać między innymi (zdaniem wielu przede wszystkim) w nieprawidłowościach wynikających z braku etyki. Bardzo często do nadużyć zachęca przedsiębiorców przekonanie o natychmiastowym dużym zysku jaki daje działanie etycznie i prawnie wątpliwe, natomiast możliwość kary jest postrzegana jako coś nierealnego, a jeśli już to ewentualnie w bliżej nieokreślonej przyszłości. Na koniec tego podrozdziału trzeba przyznać, że nieetyczność

⁴⁰ Relacja z ogólnopolskiej konferencji naukowej "Czego uczy nas obecny kryzys?", http://www.pte.poznan.pl/show_object.php?id=620 (data odczytu 18.02.2014).

postępowania firmy uderza bardzo mocno w wiele sfer życia gospodarczego i nie tylko, dotykając wnętrza przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia w skali mikro i makro. Brak etyki rodzi dużo złego, dlatego warto przyjrzeć się korzyściom jakie niesie z sobą etyka.

1.6 Zalety działań etycznych i płynące z nich korzyści

1.6.1 Korzyści z działań etycznych dla przedsiębiorstwa

Rozważając zalety postępowania etycznego dla przedsiębiorstwa można by przywołać treści poruszone w części 1.5.2 niniejszej pracy i zwyczajnie ująć je z innej strony, czyli np. w etycznej firmie jest mniej problemów zdrowotnych, intryg, manipulacji itp. To wszystko prawda, ale jeszcze nie w pełni oddająca istotę zagadnienia. Otóż biznes zgodny z zasadami etyki nie tylko chroni przed wieloma zagrożeniami, ale przede wszystkim daje przedsiębiorstwu niepowtarzalną szansę, której niestety wielu menedżerów nie dostrzega, traktując taką możliwość nieco z przymrużeniem oka.

Organizacja, chcąc możliwie najefektywniej funkcjonować, powinna zrobić wszystko, aby współpraca ludzi ją tworzących przebiegała możliwie najlepiej. Nie da się tego osiągnąć bez poczucia jedności w dążeniu do wspólnych celów. Dlatego warto promować kulturę etyki i na tej solidnej podstawie budować sukces swojego przedsiębiorstwa. Jak można myśleć o silnej pozycji na rynku, skoro firma nie potrafi umocnić się wewnątrznie i sama jest podzielona? Organizacje często opracowują kodeksy postępowania, misje, wizje oraz strategie działania. Uważam, że są to inicjatywy znakomite, ale bez ich całościowego charakteru obejmującego wszystkich bez wyjątku (np. współdziałaniu pracowników w ich tworzeniu) oraz praktyki w ich wprowadzaniu w życie i egzekwowaniu pozostają tylko pustymi zapisami⁴¹. Z drugiej strony podjęcie takiej inicjatywy tylko na pokaz jest zupełnie bezsensowne i może co najwyżej wywołać pogardliwy uśmiech na twarzy interesariuszy, którzy szybko dostrzegą rozbieżność między tym co firma głosi a tym jak postępuje.

Co jeszcze może dać przedsiębiorstwu etyka? Postępując etycznie firma buduje trwałe relacje ze swoimi interesariuszami oraz podnosi swoją wiarygodność i zaufanie, które są w biznesie bezcenne. W krótkim a tym bardziej długim okresie przynosi to nie tylko duże

⁴¹ Między innymi tego typu wnioski płyną z badania przeprowadzonego przez Axentis oraz Open Compliance and Ethics Group (OCEG) kilka lat temu. Więcej w artykule: Kodeks postępowania: braki praktyki, <http://www.csrinfo.org/pl/component/content/article/237-kodeks-postpowania-braki-praktyki> (data odczytu 18.02.2014).

korzyści mentalne (sukces motywuje do działania i jednoczy członków organizacji), ale nawet ekonomiczne (klient ufa firmie i generuje popyt, a przecież bez popytu nie ma zysku). Wszystko to składa się na powstanie zjawiska jakim jest przewaga konkurencyjna, o którym obszerniej napiszę nieco później. W budowaniu przewagi muszą brać udział wszyscy członkowie przedsiębiorstwa, bo to przede wszystkim od nich zależy powodzenie tej misji.

1.6.2 Zalety działań etycznych w kontekście otoczenia przedsiębiorstwa

W części 1.5.3 pracy wspomniałem, że współczesną gospodarkę charakteryzuje sieć wielu różnorodnych powiązań pomiędzy obiektami gospodarczymi. Na tej podstawie można stwierdzić, że etyczne działania poszczególnych elementów tego ogólnoswiatowego systemu pobudzają harmonijny rozwój całości. Jak słusznie zauważyli autorzy interesującej książki⁴² dotyczącej zarządzania zaufaniem w przedsiębiorstwie, dzięki etyce wartość gospodarki w ujęciu makro przewyższa sumę wartości indywidualnych podmiotów. W tej samej pozycji przywołano również opinię niezwykle znanego eksperta do spraw zarządzania P. Druckera, którego zdaniem nadeszły czasy kiedy nie można już rozdzielać kwestii interesu przedsiębiorcy i dobra ogółu, jak to było w przeszłości. Te pojęcia stały się sobie bliższe, bo tego wymaga współczesna gospodarka. Niestety jak wiadomo jest jeszcze na tym polu wiele do zrobienia.

Na etycznej i odpowiedzialnej postawie organizacji korzystają wszyscy interesariusze. Przykładowo klienci zyskują wiarygodnego producenta dóbr, które nabywają lub dostawcę wysokiej jakości usług; dostawcy mogą współpracować z zaufanym odbiorcą; konkurenci stają oko w oko z godnym i szlachetnym podmiotem rynkowym, co zmusza ich do ciągłego udoskonalania swojej oferty, a to rzecz jasna doskonale wpływa na cały rynek, o czym już uprzednio wspomniałem. Warto jeszcze dodać, że społeczność lokalna zyskuje oparcie w przedsiębiorstwie, które jest gotowe zaoferować interesującą pracę na dogodnych warunkach, wspomóc akcje charytatywne lub zadbać o stan środowiska przyrodniczego. Może się wydawać, że to wszystko brzmi zbyt idealistycznie i jest raczej utopią niż czymś rzeczywistym co istnieje naprawdę. Jeśli jednak nie dążymy do doskonałości nie stajemy się doskonalsi, lecz tkwimy w niedoskonałości. Poza tym codzienność dostarcza nam wielu przykładów przedsiębiorców i firm wcielających w życie zasady etyczne co przynosi im wiele korzyści i satysfakcji. Na ten temat napiszę więcej w dalszej części pracy, a tymczasem poprzestanę na stwierdzeniu, iż etyka jest bardzo potrzebna we współczesnej gospodarce,

⁴² W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 192 i nast.

ponieważ wdrażanie jej w czyn posiada wiele zalet i generuje wiele plusów zarówno dla samego przedsiębiorstwa jak i dla jego otoczenia bliższego i dalszego. W dzisiejszych czasach tak dużo się mówi o przeróżnych drogach do sukcesu w szybko zmieniających się warunkach rynkowych. Cieszymy się, gdy wskaźniki gospodarcze rosną sugerując wzrost dobrobytu, ale czy nie powinien nam dawać do myślenia podział na bogatych i biednych?

1.6.3 Etyka biznesu – czy to się opłaca?

Wydaje mi się, że odpowiedź na postawione powyżej pytanie nasuwa się od razu po zapoznaniu się z treścią podrozdziałów 1.5 oraz 1.6. Tak, etyka się opłaca, co chciałbym jeszcze dodatkowo poprzeć konkretnymi przykładami.

Znany polski przedsiębiorca Roman Kluska w swoim pasjonującym wykładzie⁴³ wygłoszonym w trakcie VIII Pielgrzymki Pracodawców i Przedsiębiorców do Sanktuarium Miłosierdzia Bożego w krakowskich Łagiewnikach dał przejmujące świadectwo, że etyka to czynnik sukcesu w biznesie. Prelegent wzbogacił wystąpienie licznymi przykładami z własnego życia. Trafnie zauważył, że dla pracodawcy priorytetem powinny być dobre relacje z pracownikami, aby utożsamiali się oni z firmą i walczyli o wspólny sukces. Niestety w tym budowaniu wzajemnych więzi nie pomagają zbyt liczne reguły prawne, które zdaniem Kluski bardzo często prowadzą do korupcji i innych wątpliwych etycznie zjawisk. Prelegent podkreślił ogromne znaczenie wiary w Boga w znoszeniu przeciwności i postępowaniu właściwą drogą w życiu.

Kolejne niezwykle świadectwo płynie z poruszającej książki⁴⁴ amerykańskiego człowieka biznesu Jona M. Huntsmana, który odniósł ogromny sukces dzięki wierności zdrowym zasadom i ideałom. Autor unika pustych frazesów, ale każdą myśl wzbogaca przykładem z własnego życia dowodząc tym samym, że prawdziwy i przede wszystkim trwały sukces w biznesie można odnieść tylko dzięki podążaniu etyczną drogą. Trzeba unikać wszelkich ścieżek „na skróty” mogących co prawda przynieść szybki i łatwy zysk, ale to najczęściej jest przyczyną afery i kończy się druzgocącą klęską nie dając prawdziwego szczęścia.

⁴³ Roman Kluska: Etyka czynnikiem sukcesu w biznesie (wideo), http://ekonomia.opoka.org.pl/etyczny-biznes/biznes-i-etyka/4879.1,Roman_Kluska_Etyka_czynnikiem_sukcesu_w_biznesie_wideo.html (data odczytu 19.02.2014).

⁴⁴ J. M. Huntsman, *Zwycięzcy nie oszukują*, Helion, Gliwice 2005.

Opłacalność etycznego prowadzenia biznesu potwierdzają również badania⁴⁵. Z tych przeprowadzonych przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym wynika, że organizacje stosujące CSR mogą się pochwalić m.in. wyższą rentownością sprzedaży, lepiej wykorzystują kapitał ludzki oraz odznaczają się wyższą płynnością bieżącą. Ponadto na takiej postawie firmy korzystają np. pracownicy, środowisko naturalne i społeczność lokalna, co również wynika ze wspomnianego badania.

Warto w tym miejscu wspomnieć jeszcze o wręczanych przez Business Centre Club Złotych Statuetkach Lidera Polskiego Biznesu podczas uroczystej Wielkiej Gali⁴⁶. Jest to wspaniała inicjatywa (oczywiście nie jedyna tego typu), która ma na celu m.in. wyróżnienie firm i ich szefów kierujących się na co dzień zasadami etyki w swojej działalności. Trzeba zatem przyznać, że etyczne postępowanie oprócz satysfakcji i korzyści ekonomicznych łączy się również z uznaniem oraz wielkim szacunkiem ze strony otoczenia, co jest w gruncie rzeczy bezcenne w prowadzeniu perspektywicznego biznesu.

Na koniec tego rozdziału chciałbym poruszyć jeszcze jeden aspekt – hojność jako przejaw etyki działalności gospodarczej. Wielu przedsiębiorców wspomina, że dla nich opłacalność biznesu wiąże się m.in. z możliwością pomocy innym dzięki swej silnej pozycji finansowej lub w jakiś inny sposób. Dla kogoś może to brzmieć niewiarygodnie, ale ja osobiście sądzę, iż maksyma faworyzująca dawanie w stosunku do brania nie jest fikcją. Możliwość podzielenia się swoimi zyskami pozwala zachować dystans do rzeczy materialnych i czyni człowieka naprawdę wolnym. Uważam tę kwestię za bardzo interesującą i niejako dopełniającą zagadnienie prawdziwej, wielowymiarowej opłacalności biznesu. Ten rozdział pragnę zakończyć cytatem z Pisma Świętego, który moim zdaniem znakomicie dopełnia to co do tej pory już zostało powiedziane: „Kto skąpo sieje, ten skąpo i zbiera, kto zaś hojnie sieje, ten hojnie też zbierać będzie. Każdy niech przeto postąpi tak, jak mu nakazuje jego własne serce, nie żałując i nie czując się przymuszonym, albowiem radosnego dawcę miłuje Bóg. A Bóg może zlać na was całą obfitość łaski, tak byście mając wszystkiego i zawsze pod dostatkiem, bogaci byli we wszystkie dobre uczynki (2 Kor 9, 6-8)⁴⁷”.

⁴⁵ O społecznej odpowiedzialności biznesu, <http://www.parp.gov.pl/index/index/1711> (data odczytu 19.02.2014).

⁴⁶ Wielka Gala Liderów Polskiego Biznesu 2014, <http://www.wnp.pl/konferencje/2169.html> (data odczytu 20.02.2014).

⁴⁷ Drugi List do Koryntian W: Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu (Biblia Tysiąclecia), Pallottinum, wydanie piąte, Poznań 2003, s. 1337.

Rozdział 2

Etyka jako źródło przewagi konkurencyjnej

2.1 Znaczenie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej dla funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku

2.1.1 Pojęcie konkurencyjności

Zanim powrócę do kwestii etyki chciałbym teraz zatrzymać się nad dwoma pojęciami, które są niesłychanie istotne w kontekście niniejszej pracy – *konkurencyjność* i *przewaga konkurencyjna*. Współcześnie dużo się o nich mówi i pisze⁴⁸. Bezspornie są to terminy bardzo modne i chętnie stosowane. W dobie wzmożonej rywalizacji pomiędzy przedsiębiorstwami odbywającej się na niezwykle różnorodnych płaszczyznach i w czasach, gdy o sukcesie niejednokrotnie decydują detale, pojęcia przywołane w tytule tego podrozdziału nabierają szczególnego znaczenia. Warto się jednak zastanowić nad ich istotą i głębią treści jaką w sobie zawierają. Najczęściej, niejako intuicyjnie, kojarzymy konkurencyjność i przewagę konkurencyjną z czymś pozytywnym. Uważamy, że jeśli firma jest konkurencyjna i posiada przewagę konkurencyjną to dobrze, a jeśli nie to źle. I słusznie, bo takie rozumowanie to krok w dobrym kierunku.

Czym zatem jest konkurencyjność i jak należy ją rozumieć? Waldemar Walczak w swoim interesującym artykule definiuje ją jako „cechę określającą wyróżniające zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania takich działań, które zapewniają stabilny i długotrwały rozwój oraz przyczyniają się do budowania wartości rynkowej”⁴⁹. Jest to cecha wielowymiarowa, która wynika z wewnętrznego charakteru organizacji, stanowi przejaw umiejętności adaptacji do zmian w otoczeniu i jednocześnie odzwierciedla potencjał firmy umożliwiający zdobycie przewagi nad konkurentami na danym rynku. Trzeba podkreślić względną naturę konkurencyjności, co przejawia się w trudnościach z doбором odpowiednich punktów odniesienia służących do pomiaru jej poziomu, a także w braku jednoznacznie określonych i przyjętych mierników oraz kryteriów. Analizując znaczenie konkurencyjności

⁴⁸ Na temat konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej np. H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, B. Dobiegała-Korona, M. Gorynia, S. Kasiewicz, J. Kay, K. Kuciński, S. Lachiewicz, J. Lichtarski, E. Łażniewska, M. Matejun, R. Nowacki, J. Owen, Z. Pierścioneck, A. Pomykański, M. J. Stankiewicz, W. Świtalski. Różni autorzy o przewadze konkurencyjnej: zob. też Tabela 2.1.

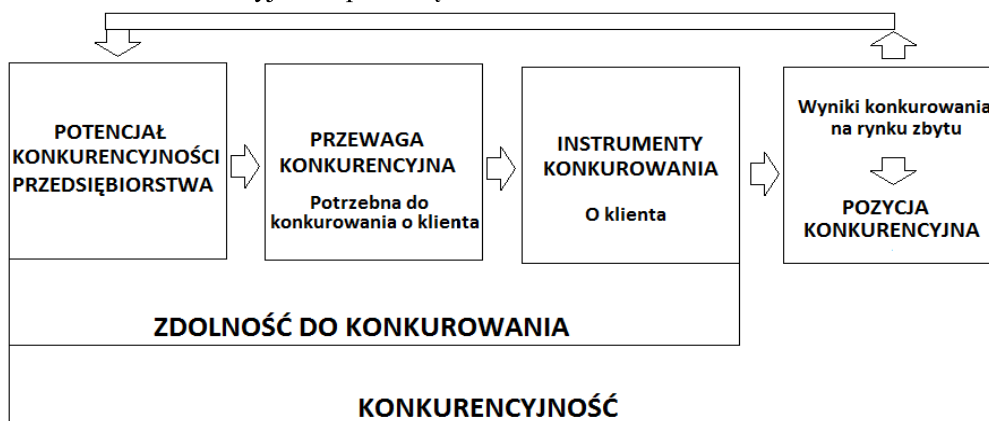
⁴⁹ W. Walczak, Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw, „E-mentor” 2010, nr 5 (37), 5.

należy wyraźnie podkreślić jej przydatność przy porównywaniu przedsiębiorstw i ich działań. Wszakże konkurencyjność zyskuje swój praktyczny wymiar w odniesieniu do co najmniej dwóch obiektów, bo przecież nie jest możliwa pełna weryfikacja poziomu konkurencyjności organizacji bez zestawienia jej z innym porównywalnym podmiotem.

H. G. Adamkiewicz-Drwiłło postrzega konkurencyjność w kategoriach celu działalności przedsiębiorstwa⁵⁰. Przejawem takiego ujęcia konkurencyjności jest nieustanne dążenie organizacji do uzyskania większej wydajności i sprawności niż konkurencja w procesie zaspokajania potrzeb klientów⁵¹. B. Dobiegała-Korona i S. Kasiewicz⁵² podkreślają, że na poziom konkurencyjności firmy wpływ mają czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa (np. zdolności, umiejętności, strategiczne kompetencje, kluczowe zasoby itp.) oraz szereg uwarunkowań mających swoje źródło na zewnątrz w otoczeniu. Organizacja budując swoją pozycję rynkową nie może o tej prawidłowości zapominać, bo w przeciwnym razie nie mogłaby liczyć na skuteczne konkurowanie z innymi podmiotami na rynku.

Moim zdaniem szczególnie interesujące i najpełniejsze jest systemowe ujęcie zaproponowane przez M. J. Stankiewicza⁵³. Jego zdaniem na istotę konkurencyjności składają się cztery elementy, których wzajemne relacje prezentuje rysunek 2.1.

Rys. 2.1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. J. Stankiewicz, Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8, 95-109.

⁵⁰ H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 57.

⁵¹ W. Świtalski, Innowacje i konkurencyjność, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 165–166.

⁵² B. Dobiegała-Korona, S. Kasiewicz, Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, w: Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce, pr. zbior. pod red. K. Kucińskiego, „Materiały i Prace IFGN”, tom LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 89.

⁵³ M. J. Stankiewicz, Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8, 95-109.

Potencjał konkurencyjności według tego modelu należy rozumieć jako zestaw różnorodnych zasobów materialnych oraz niematerialnych posiadanych przez firmę. Dzięki nim przedsiębiorstwo może budować przewagę konkurencyjną⁵⁴, będącą rezultatem wykorzystania przez organizację elementów własnego potencjału konkurencyjności. Na bazie zbudowanej przewagi konkurencyjnej firma jest w stanie dostarczyć klientom atrakcyjną ofertę rynkową posługując się stosownie wybranymi instrumentami konkurowania. Owe instrumenty można najprościej określić jako celowo dobrane metody i narzędzia szeroko rozumianego tworzenia wartości przedsiębiorstwa. To wszystko, jak widać na rysunku, składa się na zdolność do konkurowania, której efektem staje się pozycja konkurencyjna rozumiana jako wynik procesu konkurowania na rynku. W tym momencie dochodzi do zestawienia osiągniętych rezultatów firm w procesie konkurencji, przychodzi czas oceny efektów, następuje wyciąganie wniosków. Jednak pod żadnym pozorem nie wolno na tym poprzestać, ale trzeba nieustannie ponawiać kolejne kroki, zwiększając szanse na uzyskanie możliwie najlepszej pozycji konkurencyjnej. Istnieje bowiem potrzeba ciągłego doskonalenia swojego potencjału konkurencyjności, aby w konsekwencji wzmocnić pozycję konkurencyjną bądź przynajmniej zachować dotychczasową. Choć złożoność świata rzeczywistego z racji dużej liczby różnorodnych czynników i uwarunkowań jest większa niż na zaprezentowanym modelu docenić należy jego przydatność w zrozumieniu złożonej natury konkurencyjności.

2.1.2 Pojęcie przewagi konkurencyjnej

Z rozważań poczynionych w poprzedniej części pracy wynika rodzaj relacji między pojęciami przywołanymi w pierwszym zdaniu niniejszego rozdziału. Konkurencyjność jest zatem terminem szerszym niż przewaga konkurencyjna, ponieważ składają się na nią jak wiemy cztery części składowe. Właśnie jedną z nich jest przewaga konkurencyjna. Nie będę w tym miejscu szczegółowo prezentować wzajemnych stosunków i powiązań pomiędzy elementami konkurencyjności, gdyż nie jest to celem niniejszej analizy, ale chciałbym teraz przyjrzeć się przewadze konkurencyjnej i jej istocie.

W literaturze możemy spotkać bardzo wiele definicji przewagi konkurencyjnej, ponieważ jest to zagadnienie chętnie poruszane m.in. przez teoretyków i praktyków biznesu. W książce *Podstawy zarządzania informacją* przewagę konkurencyjną definiuje się jako „osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większej liczby konkurentów. Pozwala ona na zaoferowanie klientowi usług lub produktów odpowiadających jego

⁵⁴ Więcej o przewadze konkurencyjnej m.in. w części 2.1.2 niniejszej pracy oraz o jej źródłach w 2.2.

oczekiwaniom, lepszych niż oferty konkurencji”⁵⁵. Czasami we wspomianej przewadze autorzy dostrzegają pewną mieszaną (wiązkę) wartości dostarczaną przez przedsiębiorstwo nabywcom w dłuższym okresie w sposób doskonalszy i bardziej efektywny niż czyni to konkurencja⁵⁶. Nawiązując do przywołanej w poprzednim punkcie niniejszej pracy koncepcji M. J. Stankiewicza⁵⁷ można zdefiniować przewagę konkurencyjną jako kompozycję elementów potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa prowadzącą do tworzenia takich instrumentów konkurowania, które okazują się bardziej skuteczne niż ich odpowiedniki u konkurencji. Niektórzy autorzy widzą w przewadze zjawisko będące skutkiem posiadania przez przedsiębiorstwo pewnych unikalnych kompetencji, które przyczyniają się do osiągnięcia przez nie sukcesów⁵⁸.

Studiując literaturę dotyczącą analizowanego obecnie zagadnienia można natknąć się na dwa zasadnicze ujęcia tematu. Jedno z nich (statyczne) odnosi się do przewagi konkurencyjnej jako podstawy sukcesu organizacji w danym miejscu i czasie, która posiadając ją staje się bardziej konkurencyjna niż pozostali gracze na rynku. Drugie stanowisko (dynamiczne) kładzie nacisk na umiejętność osiągnięcia i utrzymywania (wzmacniania) przewagi⁵⁹, co współcześnie nie należy do łatwych zadań.

Dla lepszego wyobrażenia na temat przewagi konkurencyjnej i wzbogacenia tego co już zostało w tej kwestii powiedziane, w tabeli 2.1. zestawiałem definicje badanego pojęcia według kilku autorów wraz z komentarzami.

⁵⁵ Podstawy zarządzania informacją, pr. zbior. pod red. J. Czekaja, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 64-65.

⁵⁶ J. Pogorzelski, Pozycjonowanie produktu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 49. Podobne stanowisko można znaleźć np. w: K. Obłój, Logika przewagi konkurencyjnej, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, cz. I, 3.

⁵⁷ M. J. Stankiewicz, Istota..., op. cit., s. 103. Pojęcia *potencjału konkurencyjności* i *instrumentów konkurowania* zostały omówione w punkcie 2.1.1 niniejszej pracy.

⁵⁸ E. Skawińska, R. I. Zalewski, Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 54. Autorzy wskazują też na trzy wymiary przewagi konkurencyjnej: rodzaj, wielkość i trwałość.

⁵⁹ M. Gorynia, Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 107.

Tabela 2.1. Przegląd definicji przewagi konkurencyjnej

Autor	Definicja	Komentarz
D. A. Aaker	Przewaga konkurencyjna jest czymś, dzięki czemu firma osiąga lepsze od konkurencji rezultaty lub po prostu coś lepiej od nich robi	Dzięki przewadze konkurencyjnej organizacja wzmacnia swoją pozycję rynkową, co w konsekwencji prowadzi do osiągania lepszych rezultatów niż konkurencja
J. B. Barney	Przewaga konkurencyjna to zdolność do realizowania strategii, której nie są w stanie realizować obecni i przyszli konkurenci	Każda strategia musi opierać się na jakimś rodzaju przewagi konkurencyjnej, np. strategia lidera jakości – podstawą przewaga jakościowa
L. Fahley	Przewaga konkurencyjna to wszystko co pozytywnie wyróżnia produkty firmy albo samą firmę spośród konkurentów w oczach klientów czy ostatecznych użytkowników	Możemy wyróżnić m.in. przewagę opartą na produkcie lub przewagę na poziomie firmy
Ch. W. Hofer D. Schendel	Przewaga konkurencyjna to unikatowa pozycja organizacji nabywana wobec konkurentów poprzez własne wzory rozwoju zasobów	Przewaga konkurencja stwarza przedsiębiorstwu okazję do osiągnięcia unikatowej pozycji rynkowej
M. E. Porter	Celem strategii jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej	Zdobycie przewagi konkurencyjnej powiązane jest z osiąganiem przez firmę lepszych wyników niż konkurencja; strategia organizacji jest (powinna być) bardzo mocno ukierunkowana na przewagę konkurencyjną
L. W. Rue Ph. G. Holland	W przewadze konkurencyjnej wyrażana jest najlepiej zdolność przedsiębiorstwa do robienia czegoś, czego nie potrafią konkurenci, lub przynajmniej robienia tego lepiej od nich	Skoro przedsiębiorstwo robi coś lepiej niż konkurenci oferuje klientowi większą wartość dodaną, co w konsekwencji umacnia pozycję organizacji na rynku
H. Simon	Przewaga konkurencyjna to wyższy poziom osiągnięć w stosunku do konkurencji	Osiągnięcie firmy musi spełniać kilka warunków: <ul style="list-style-type: none"> • Jest trwałe; • Ma znaczenie dla klienta; • Jest dostrzegane przez klienta
J. A. F. Stoner	Siły i słabości organizacji na tle obecnych i przyszłych konkurentów	Przewaga wynika z zasobów przedsiębiorstwa i jej charakter trzeba określić jako relacyjny

Strategor	Lepsze niż u konkurencji opanowanie pewnych kompetencji stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności	Sukces odnosi firma, która w wyższym stopniu niż konkurencja opanowała kluczowe czynniki sukcesu właściwe dla danej branży
------------------	--	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom organizatora, Toruń 2005, s. 167-168. oraz E. Głuszek, Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 15-16.

Podsumowując przywołane dotąd sposoby definiowania przewagi konkurencyjnej chciałbym podkreślić, że w jej istotę wpisany jest pewien kluczowy aspekt (atut), który można nazwać czynnikiem sukcesu, przyczyniający się do narastania dystansu pomiędzy przedsiębiorstwem-liderem a jego konkurencją. W tym miejscu dotykamy już kwestii dotyczącej źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw co będzie tematem kolejnej części pracy.

2.2 Źródła przewagi konkurencyjnej

2.2.1 Klasyczne teorie źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji

Po zdefiniowaniu pojęcia przewagi konkurencyjnej można sobie zadać pytanie jaka ona powinna być, aby była naprawdę skuteczna. Ponadto wypada zapytać, gdzie należy szukać źródeł owej przewagi i w jaki sposób ją budować? Jeśli chodzi o to jakimi cechami powinna się odznaczać skuteczna przewaga konkurencyjna to trzeba przyznać, że po pierwsze musi być ona widoczna, bo jeśli klient nie dostrzeże rzekomej przewagi, jeśli ona go nie przekona, przedsiębiorstwo będzie tylko żyć marzeniami o swojej potędze, która okaże się fikcją. Po drugie skuteczna przewaga jest trwała i pozwala firmie w dłuższym wymiarze czasowym czerpać korzyści z dominującej pozycji na rynku. W takiej sytuacji niezbędne okazuje się ciągle wzmacnianie przedsiębiorstwa i maksymalizowanie korzyści oferowanych odbiorcy, bo w przeciwnym wypadku można szybko utracić budowaną przez lata renomę i prestiż. Trzecią cechą, którą powinna posiadać skuteczna przewaga konkurencyjna jest niewątpliwie jej unikalny charakter, co oznacza dla konkurencji olbrzymie trudności przy próbie skopiowania istoty owej przewagi, a najlepiej brak takiej możliwości. O unikatowej naturze przewagi konkurencyjnej decyduje przede wszystkim wyjątkowość źródła, z którego ona wypływa i na którym się opiera.

Różne koncepcje⁶⁰ źródeł przewagi konkurencyjnej są badane i analizowane właściwie od lat 80-tych XX w. na gruncie zarządzania i ekonomii oraz dziedzin im pokrewnych. Okres ten zaowocował powstaniem wielu interesujących teorii i poglądów, dlatego warto w tym miejscu przywołać kilka z nich. Początkowy etap (mniej więcej lata 80-te) to czas faworyzowania źródeł zewnętrznych przedsiębiorstwa. To w nich upatrywano szansę na sukces firmy. Według koncepcji klasycznych ów potencjalny sukces zależał zatem w dużej mierze od specyfiki zewnętrznego otoczenia organizacji, które należało jak najlepiej poznać. Oprócz tego kładziono nacisk na relację przedsiębiorstwo-klient. Znamienne dla wczesnych teorii jest przeświadczenie o istnieniu konkurencji monopolistycznej oraz w formie oligopolu. Trzeba odnotować, że twórcy premierowych koncepcji przewagi konkurencyjnej z góry przypisywali przedsiębiorstwom konfrontacyjny charakter ich wzajemnych relacji, co było właściwie równoznaczne z brakiem możliwości współpracy pomiędzy występującymi na rynku organizacjami. Takie założenie w sposób istotny rzutowało na wydzźwięk pierwszych poglądów na temat źródeł przewagi konkurencyjnej.

Jedną z najbardziej znanych teorii reprezentujących początkowy etap badań nad przewagą przedsiębiorstwa jest słynna koncepcja bazy przewagi konkurencyjnej stworzona przez M. E. Portera. Autor przez to pojęcie rozumie zestaw pewnych strategii służących organizacji do prowadzenia walki konkurencyjnej. Otóż owa przewaga może wynikać z tzw. przywództwa kosztowego (stąd nazwa *przewaga kosztowa*, ang. *cost leadership*), a także z umiejętności różnicowania oferowanych przez firmę dóbr i usług (ang. *differentiation*)⁶¹. Jak nie trudno się domyślić przedsiębiorstwo, które opiera swoją przewagę na niskich kosztach, za główny obszar działań uznaje ich minimalizowanie, aby osiągnąć lub utrzymać najniższe całkowite koszty w sektorze. W takiej sytuacji istnieje potrzeba ciągłego analizowania stosowanych technologii, zdolności produkcyjnych (korzystanie z efektów wielkiej skali produkcji), wydatków personalnych, sprzedażowych, na marketing oraz promocję, właściwy dobór materiałów, surowców itp. Osobiście nazwałbym taką koncepcję podejściem pasywnym, ponieważ organizacja oferuje produkty/usługi charakteryzujące się dużym stopniem standaryzacji, nie wyróżniające się jakoś szczególnie spośród tych oferowanych przez konkurentów (jednak nie ustępujące im), ale wytwarza je taniej (właśnie po niższych kosztach) niż pozostali gracze na rynku. Wygenerowana w tym procesie

⁶⁰ Zasadniczo badania nad źródłami przewagi konkurencyjnej przyniosły trzy podstawowe koncepcje: teorię źródeł zewnętrznych, wewnętrznych i podejście mieszane. Przedstawiam je w tym podrozdziale pracy.

⁶¹ Wspomniane rodzaje przewagi są również często nazywane w literaturze odpowiednio przewagą cenową i jakościową. Warto zajrzeć np. do: A. Kaleta, *Strategie konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 164-169.

nadwyżka dochodów może być skutecznie wykorzystywana do dalszego umacniania swojej pozycji oraz do zwalczania nowych konkurentów pragnących się włączyć do rywalizacji.

Strategia dyferencjacji (różnicowania) upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w zdolności do oferowania zróżnicowanych dóbr/usług lub też wytwarzania czegoś wyjątkowego, czego nie oferuje konkurencja. Innymi słowy – odróżnienie następuje w cechach istotnych dla klientów, bo przecież na tym zależy firmie. M. E. Porter podaje sposoby takiego wyróżniania się na tle konkurencji. Otóż można to robić np. poprzez unikatowy charakter pewnej cechy wyrobu, jakość, markę, technologię, wzór produktu, specjalistyczne rozwiązania w obsłudze posprzedażnej czy sieci sprzedaży albo niezawodność, trwałość, prestiż użytkowania danego produktu. Oczywiście najkorzystniejszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa jest łączenie kilku elementów dyferencjacji jeśli jest to tylko w danych warunkach możliwe⁶².

Przez pewien czas dość oczywisty wydawał się brak możliwości łączenia dwóch opisanych uprzednio strategii; co więcej uważano je za wzajemnie sprzeczne. Takie stanowisko argumentowano m.in. tym, iż jeśli organizacja decyduje się na strategię dyferencjacji z oczywistych względów będzie ją to więcej kosztować i odwrotnie – przedsiębiorstwo bazujące na niskich kosztach oferuje produkty standardowe. Praktyka gospodarcza przyniosła jednak inne wnioski. Organizacje japońskie udowodniły, że można połączyć dwie analizowane tutaj strategie. Jest jednak przynajmniej jeden warunek – aby tak się stało przedsiębiorstwo potrzebuje silnej i już ugruntowanej pozycji na rynku. Mniejsze firmy nie są w stanie skutecznie łączyć przewagi kosztowej i dyferencjacji.

M. E. Porter wskazuje jeszcze na źródło przewagi konkurencyjnej wpływające z koncentracji organizacji na określonym segmencie rynku (oferta kierowana do konkretnej grupy odbiorców) lub specjalizacji (oferowanie wąskiego asortymentu dóbr). Ten rodzaj przewagi nie jest jednak zaliczany do wspomnianej wcześniej bazy przewagi konkurencyjnej. Przedstawiona koncepcja M. E. Portera zawiera w sobie główne nurty wczesnych badań nad przewagą organizacji. Do opisanych już strategii kosztowej, dyferencjacji i koncentracji warto

⁶² M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 63.

jeszcze dodać konkurowanie wynikające z rynkowej dominacji przedsiębiorstwa⁶³, przewagę opartą o jakość⁶⁴ oraz koncepcję konkurencyjności marketingowej.

2.2.2 Współczesne teorie źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji

Olbrzymia złożoność współczesnej gospodarki, w tym otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw, a także niezwykle duża konkurencja na rynkach obnażyły szereg mankamentów koncepcji poszukujących źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji głównie na zewnątrz w otoczeniu. Organizacje coraz bardziej otwierały się na rynki globalne. Aby ograniczyć wzmożoną konkurencję firmy częściej decydowały się na współpracę i budowanie aliansów, porozumień itp. Dlatego można w tym kontekście używać stwierdzenia *relacyjnej teorii konkurencji*. W nowych realiach niezbędne stało się intensyfikowanie aktywności oraz duża mobilność przejawiająca się w gotowości do wchodzenia na nowe, bardziej opłacalne rynki. Trzeba odnotować, że osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej w tak szybko zmieniającym się świecie stało się niewyobrażalnie trudne, z tego względu zaczęto przywiązywać coraz większą wagę do przewag składających się z pewnych krótkookresowych sekwencji⁶⁵.

Etap generowania nowych koncepcji dotyczących źródeł przewagi przedsiębiorstwa rozpoczął się mniej więcej z początkiem lat 90-tych ubiegłego stulecia. Znamienne dla tego okresu jest przejście od orientacji na otoczenie firmy do orientacji na przedsiębiorstwo i jego zasoby. Zatem zaczęto faworyzować wnętrza organizacji, ale błędem byłoby stwierdzenie, że odrzucono całkowicie zewnętrzne aspekty funkcjonowania obiektu gospodarczego⁶⁶. Skoro zasoby posiadane przez organizację uznano za kluczowe w procesie budowania silnej pozycji na rynku oczywiste jest to, że dostrzeżono różnice pomiędzy przedsiębiorstwami wynikające z odmienności posiadanych zasobów oraz umiejętności ich wykorzystania. Ci, którzy posiadali unikalne zasoby i potrafili je znakomicie wykorzystać, osiągnęli sukces budując przewagę konkurencyjną.

⁶³ Budowanie a raczej umacnianie pozycji firmy w oparciu o już wypracowaną pozycję dominującą na rynku odznacza się niewątpliwie dużym ryzykiem nieprawidłowości natury etycznej. Może to prowadzić m.in. do nadużyć przywołanych w przypisie nr 35 niniejszej pracy.

⁶⁴ Z tym rodzajem przewagi związana jest bardzo ciekawa koncepcja TQM (ang. Total Quality Management), czyli kompleksowe zarządzanie jakością, jednakże zbędne z punktu widzenia niniejszej pracy jest szczegółowe omawianie tej teorii.

⁶⁵ Z. Pięćkociński, Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2007, s. 199-200.

⁶⁶ M. Bratnicki, Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 48.

Zatem w oparciu o jakie zasoby przedsiębiorstwa mogą tworzyć swoją przewagę konkurencyjną? Mówiąc inaczej – jakie są wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw? Na te pytania istnieje bogaty zestaw odpowiedzi, dlatego na potrzeby tej pracy ograniczę się do tych najważniejszych. I. Dierickx i K. Cool⁶⁷ w 1989 r. dokonali w swoich badaniach podziału zasobów organizacji na materialne i niematerialne. Do tych pierwszych można zaliczyć np. złoża surowców mineralnych. Jednakże współcześnie znaczenie zasobów materialnych bardzo zmalało. Obecnie dużo więcej znaczą te czynniki, których w gruncie rzeczy nie można dotknąć ani zobaczyć, ale które stanowią wielki skarb dla przedsiębiorstwa. Należą do nich m.in. wyjątkowy kapitał ludzki, nieskazitelna reputacja, istotny potencjał badawczo-rozwojowy, specyficzna kultura organizacyjna itp. To właśnie one mogą stać się źródłami przewagi konkurencyjnej firmy. Posiadają dodatkowo bardzo ważną cechę – są trudne do skopiowania przez konkurentów. Dlatego warto w nie inwestować, bo to dzięki nim podmiot gospodarczy jest w stanie zbudować silną pozycję na rynku.

Ważny etap w badaniach nad wewnętrznymi źródłami przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego stanowiły rozważania G. Hamela i C. K. Prahalada⁶⁸. Rozwinęli oni teorię o zasobach materialnych i niematerialnych posługując się terminem *kluczowych kompetencji*⁶⁹, które również powinno posiadać przedsiębiorstwo aspirujące do pozycji lidera w pewnej dziedzinie. Kluczowe kompetencje mogą opierać się np. na wyjątkowości marki, lokalizacji, jak również mogą przejawiać się w unikatowych umiejętnościach zarządzania różnymi obszarami podmiotu gospodarczego. R. Hall⁷⁰ w 1993 r. podjął się sklasyfikowania zasobów niematerialnych. Autor podzielił je na aktywa (charakteryzują stan posiadania przedsiębiorstwa) i kompetencje (to co organizacja może wykorzystać w działalności). Do pierwszej grupy zaliczył m.in. patenty, a do drugiej kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

G. Stalk, P. Evans i L. E. Shulman⁷¹ opracowali koncepcję tzw. kluczowych zdolności (ang. core capabilities). Zdolności w ich rozumieniu to pewne strategiczne procesy

⁶⁷ I. Dierickx, K. Cool, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202013/Dierickx%20and%20Cool%20\(1989\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202013/Dierickx%20and%20Cool%20(1989).pdf) (data odczytu 15.04.2014).

⁶⁸ C. K. Prahalad, G. Hamel, The core competence of the corporation, „Harvard Business Review” 1990, May-June, 79–91.

⁶⁹ Pod tym nieco tajemniczo brzmiącym pojęciem kryje się szereg umiejętności organizacji dotyczących „robienia dobrze” wszystkich prowadzonych przez nią działań. A zatem *kluczowa kompetencja* to zestaw pewnych istotnych umiejętności.

⁷⁰ R. Hall, A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, No 6, 607–618.

⁷¹ G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman, Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, http://jmbruton.com/images/Stalk_Competing_on_Capabilities.pdf (data odczytu 15.04.2014).

przedsiębiorstwa. Autorzy zwrócili uwagę na fakt, że wspomniane procesy posiadają wielu wykonawców w różnych częściach firmy, ale wspólnie tworzą zbiór wartości oferowanych klientom. Dlatego istnieje pilna potrzeba ciągłego usprawniania współpracy, w której zawiera się specyficzne źródło przewagi konkurencyjnej. Zespół pracowniczy powinien być elastyczny i łatwo dostosowujący się do częstych zmian w otoczeniu. Trzeba ponadto dołożyć wszelkich starań, aby przewidywać z wyprzedzeniem pewne zjawiska zachodzące na rynku w celu właściwego skoordynowania wewnątrzorganizacyjnych procesów. Kluczowymi zdolnościami zajmował się również J. Kay⁷², zaliczając do nich m.in. sieć powiązań przedsiębiorstwa z interesariuszami⁷³, reputację, doskonalenie produktów i usług, poszukiwanie oszczędniejszych technologii oraz otwartość na innowacje⁷⁴.

Dotychczasowy opis różnorodnych źródeł przewagi konkurencyjnej nie wyczerpuje oczywiście olbrzymiego bogactwa koncepcji i teorii jakich dostarcza obszerna literatura, niemniej stanowi zestawienie podstawowych i najbardziej znanych podejść do zagadnienia. Pragnę jeszcze zaznaczyć, że niektórzy autorzy łączą źródła wewnętrzne i zewnętrzne w różnych proporcjach co wydaje się być trafnym posunięciem. Uważam, że tylko uwzględnienie czynników otoczenia zewnętrznego i elementów wnętrza podmiotu gospodarczego stwarza szansę na zbudowanie naprawdę skutecznej przewagi i bynajmniej nie można tych kwestii traktować oddzielnie. Następny podrozdział poświęcony jest często niedocenianemu i traktowanemu nieco po macoszemu czynnikowi budowania przewagi konkurencyjnej – chodzi o etykę i jej wpływ na pozycję rynkową przedsiębiorstwa.

2.3 Etyka a przewaga konkurencyjna

Po zapoznaniu się z różnymi ujęciami etyki oraz definicjami pojęć bliskoznacznych w stosunku do niej, po przeanalizowaniu jej praktycznego wymiaru w kontekście działań etycznych i nieetycznych przedsiębiorstw oraz po zdefiniowaniu terminów *konkurencyjność* i *przewaga konkurencyjna* nadszedł czas zestawienia ze sobą dwóch pojęć widniejących w tytule tego podrozdziału. Jest to wszakże doskonały moment żeby spojrzeć na etykę jako

⁷² J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 29, 99–102.

⁷³ Na temat interesariuszy traktuję w podrozdziale 1.4 pracy.

⁷⁴ Ciekawą monografią na temat innowacji w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej jest niewątpliwie: *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, pr. zbior. pod red. R. Nowackiego, Difin, Warszawa 2010.

współczesne źródło przewagi konkurencyjnej, co w gruncie rzeczy stanowi sedno i temat nadrzędny niniejszej pracy.

Już teraz muszę stwierdzić, że w moim odczuciu budowanie swojej pozycji rynkowej w oparciu o etykę daje olbrzymią szansę stworzenia oraz utrzymania skutecznej i przede wszystkim trwałej przewagi konkurencyjnej. Potwierdzeniem takiego stanowiska mogą być chociażby treści zamieszczone w podrozdziałach 1.5 i 1.6. Zatem skoro działania etyczne przynoszą organizacji korzyści, a działania nieetyczne przeciwnie – przyczyniają się do osłabienia, natomiast w skrajnych przypadkach nawet do upadku podmiotu gospodarczego – dlaczego wobec tego nie budować swojej pozycji właśnie w oparciu o biznes etyczny?

Odwołując się do przywołanych w punkcie 2.2.1 pracy cech skutecznej przewagi konkurencyjnej łatwo zauważyć, że posiada je przewaga budowana na podstawach etycznych. Jest ona bowiem widoczna, bo trudno przecież nie zauważyć firmy działającej fair play. Interesariusze dostrzegają i doceniają wysiłki ponoszone przez podmiot gospodarczy, który z własnej woli uwzględnia ich interesy. Przewaga o podłożu etycznym jest trwała i ma solidne perspektywy, o czym już wspomniałem, bo przecież interesariuszom nie „znudzi się” moralnie właściwe postępowanie przedsiębiorstwa. Na dodatek oparcie biznesu na etyce może okazać się trudne do skopiowania dla konkurencji z racji swojej specyfiki i natury ludzkiej, która często lubi „drogi na skróty”. Trzeba jednak dołożyć wszelkich starań, aby nasza firma nie uległa owej pokusie stosowania „łatwych rozwiązań”, które rzekomo w sposób prosty pozwolą szybko zarobić. Chociaż miało to już miejsce w tej pracy chciałbym jeszcze raz podkreślić, że przeświadczenie o zbudowaniu trwałej pozycji na rynku za pośrednictwem działań sprzecznych z etyką jest zwyczajnym oszukiwaniem się i podcinaniem gałęzi, na której się siedzi!

Czasami słyszy się opinie przeciwników stosowania etyki w biznesie, którzy odrzucają kwestie etyczne w działalności gospodarczej nawet nie dlatego, że nie widzą w tym sensu albo opłacalności, ale dlatego, iż w ich opinii stosowanie etyki jako środka zarabiania pieniędzy jest nieetyczne, a w konsekwencji również budowanie przewagi w oparciu o etykę też jest nieetyczne. W odpowiedzi na tego typu stwierdzenia nasuwają mi się dwa proste pytania: czy w takim razie lepiej oszukać kontrahenta niż postąpić względem niego etycznie, w zgodzie z własnym sumieniem i powszechnie akceptowanymi zasadami przyzwoitości? Czy jakiś przedsiębiorca chciałby być traktowany nieetycznie przez swoich interesariuszy, czy raczej zależy mu na relacjach opartych na etycznych podstawach? Wydaje mi się,

że odpowiedzi są raczej oczywiste: zawsze lepiej postępować etycznie. Dlaczego etyka miałaby przestać obowiązywać w biznesie skoro jest obecna w innych sprawach? Dlaczego mamy traktować jej zasady w sposób wybiórczy tym bardziej wtedy, gdy znamy zagrożenia wynikające z braku jej stosowania w działalności gospodarczej i korzyści dla ogółu jakie z sobą niesie jej przestrzeganie?

Wspominałem już⁷⁵, że etyka powinna obowiązywać na równych prawach w życiu prywatnym oraz w biznesie. Powiem nawet, że ona jest potrzebna biznesowi, o czym szerzej w kolejnym podrozdziale. Czy zatem stosowanie etyki do budowania przewagi konkurencyjnej jest właściwe? Jak najbardziej tak! Nie tylko jest właściwe, ale wręcz konieczne, aby czerpał korzyści podmiot etycznie postępujący, jego interesariusze oraz gospodarka jako całość. Jeśli przedsiębiorstwo stosowałoby etykę w budowaniu swojej pozycji rynkowej tylko na pokaz, kierując się na co dzień hipokryzją, nie osiągnie swojego celu. Działania pseudoetyczne prędzej czy później wychodzą na jaw i firma tak postępująca sama przyczynia się do swojej porażki. Tylko naprawdę uczciwi zwyciężają. Organizacje nie powinny w takim razie bać się budować swojej przewagi na solidnym fundamencie etyki, bo jest ona jasnym drogowskazem do prawdziwego sukcesu. Poza tym działanie właściwe z moralnego punktu widzenia nie wyklucza tworzenia silnej pozycji również poprzez np. wysoką jakość produktów/usług, postępowanie w zgodzie z naturą, maksymalizowanie wartości oferowanej klientom – dzięki etyce poszczególne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa nabierają właściwego znaczenia. W podrozdziale 2.5 przedstawię ogólną sekwencję działań służących budowaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo właśnie w oparciu o zasady etyczne.

2.4 Etyka a potrzeba współczesności

W jednym z odcinków⁷⁶ interesującego programu „Sprawa dla reportera” prowadzonego przez E. Jaworowicz pt. „Oszukani” grupa osób skarży się, że została wprowadzona w błąd przez sprzedawców koncernu samochodowego. Otóż klienci nie zostali poinformowani o tym, iż ich rzekomo „nowe” samochody były już wcześniej użytkowane, o czym przekonywali się dość szybko odczuwając niepokojąco niski komfort jazdy i ukryte

⁷⁵ M.in. punkt 1.2.1 niniejszej pracy.

⁷⁶ Sprawa dla reportera: Oszukani, <http://vod.tvp.pl/audycje/publicystyka/sprawa-dla-reportera/wideo/oszukani/37789> (data odczytu 22.04.2014).

mankamenty sprzętu. Pomimo tego ceny pojazdów, które musieli uiścić ich nowi właściciele, nie odbiegały od tych właściwych dla modeli prosto spod igły. Jak zauważyli specjaliści obecni w studiu przedstawione zdarzenia bynajmniej nie są czymś wyjątkowym, ponieważ podobne przypadki są dość często spotykane nie tylko w Polsce.

Opisany powyżej wątek dotyczący branży samochodowej jest tylko jedną ze skał utrudniających żeglowanie po często bardzo wzburzonym morzu świata gospodarki i nie tylko. Wielu interesujących, ale zarazem niepokojących i smutnych przykładów działań etycznie wątpliwych (z perfidną premedytacją w tle) dostarcza choćby przywołany program E. Jaworowicz. Po zapoznaniu się z historiami, gdzie brak etyki występuje niestety w roli głównej nasuwa się wiele pytań i wątpliwości. Dlaczego uczestnicy świata biznesu decydują się często na tak bardzo niewłaściwe działania? Wydaje się, że chęć maksymalizacji zysku w jak najkrótszym czasie przesądza o wyborze takich a nie innych kroków. Jednakże wykrycie nieprawidłowości przez otoczenie może prowadzić nawet do bankructwa źle postępującej firmy. Ryzyko jest duże, czy warto zatem je podejmować? Rachunek prawdopodobieństwa odpowiada jasno: zdecydowanie nie warto! Człowiek niejednokrotnie ma przykrą tendencję do „upraszczania” sobie prowadzenia biznesu poprzez pseudokreatywne działania co paradoksalnie sprawia, że i tak często skomplikowane realia gospodarcze stają się jeszcze bardziej zagmatwane.

Istnieją jednak przypadki, gdy etyka (etyczny etos) staje się współcześnie właściwie jedynym hamulcem i stróżem biznesowej przyzwoitości. Mam na myśli szczególnie sprytnie zakamuflowane nieprawidłowości autorstwa światowych gigantów. W moim odczuciu niezwykle poważnym problemem współczesności jest nieadekwatność kar stosowanych wobec potężnych korporacji, które czasami z premedytacją dopuszczają się różnorodnych występków licząc na relatywnie niewielkie potencjalne kary w stosunku do ich znacznych zysków⁷⁷. Uważam, że jest jeszcze wiele do zrobienia w kwestii napiętnowania nieetycznych zachowań gigantów (właśnie ich działań, nie ich samych), co skutecznie zniechęcałoby ich do

⁷⁷ Za przykład może posłużyć sprawa amerykańskiego giganta na rynku farmaceutycznym – Pfizer. Kilka lat temu wspomniany koncern został oskarżony o stosowanie presji (m.in. poprzez wynajmowanie w tym celu adwokatów) wobec prokuratora generalnego Nigerii, aby ten zaprzestał dochodzenia przeciw Pfizerowi. Owo postępowanie skierowane przeciwko amerykańskiemu koncernowi było wynikiem testowania przez niego leku Trovan (na zapalenie opon mózgowych) na dzieciach ze stanu Kano (północna Nigeria), co rzekomo doprowadziło do śmierci 11 dzieci i upośledzenia wielu innych. Początkowo władze stanu Kano żądały 2 miliardów dolarów kary dla Pfizer, jednakże ostatecznie koncern na drodze pozasądowej ugody uiścił na rzecz stanu kwotę zaledwie 75 milionów dolarów, co dla tak olbrzymiej firmy nie miało większego znaczenia. Szczegóły w: WikiLeaks: Koncern Pfizer usiłował szantażować prokuratora Nigerii, <http://biznes.pl/magazyny/chemia/wikileaks-koncern-pfizer-usilowal-szantazowac-prok,4020833,magazyndetal.html> (data odczytu 22.04.2014).

tego typu posunięć. Znow wyraźnie widać kluczową rolę globalnej edukacji etycznej i promowania działań prawnie oraz moralnie właściwych w minimalizowaniu ryzyka wystąpienia przestępstw w świecie biznesu.

Niekiedy słyszy się opinie wskazujące na rzekome nieprzystosowanie idei etycznych do czasów współczesnych. Autorzy takich stwierdzeń zwracają uwagę przykładowo na sytuację, gdy jedno przedsiębiorstwo może wykorzystać etyczne zachowanie innej organizacji w niewłaściwy sposób korzystając z jej naiwności, „zbytniej poprawności” lub nadmiernej wiary w biznesowy etos bez względu na realne zagrożenia. Czy jednak naiwność i bezkrytyczne zaufanie są zgodne z duchem etyki? Czy taka jest prawdziwa etyka? Osobiście jestem przekonany, że nie tak należy rozumieć etykę w kontekście biznesu, ponieważ nie jest to do końca właściwe podejście. Z ideą etyki wiąże się pojęcie sprawiedliwości. Nie wolno również w tym kontekście zapominać o rzeczowej analizie podejmowanych kroków. Tak więc etycznie postępuje firma działająca właściwie z moralnego punktu widzenia, przestrzegająca przepisów i wcielająca w życie etyczny etos. Takie przedsiębiorstwo nie powinno jednak zapominać o idei sprawiedliwości i zdroworozsądkowej analizie podejmowanych kroków, aby zabezpieczyć się przed potencjalnymi oszustwami ze strony innych graczy rynku. Nie oznacza to bynajmniej panicznego lęku i postrzegania innych jako wrogów, lecz świadomość ludzkich słabości oraz skłonności do złego, bo przecież przedsiębiorstwo nie spotyka się na co dzień z robotami, ale ludźmi, a ludzie, obok różnorodnych talentów i zalet, niestety posiadają też wady. Etyczna firma daje przykład etycznych działań i zachęca innych do postępowania tą samą drogą.

W tym miejscu chciałbym jeszcze poruszyć niesłyszane istotną kwestię globalnego kryzysu gospodarczego, o którym tak wiele się ostatnimi czasy mówi i pisze⁷⁸. Bardzo ciekawym opracowaniem, uwzględniającym wiele kluczowych opinii oraz faktów dotyczących spojrzenia na światowy kryzys z punktu widzenia etyki i nie tylko⁷⁹, jest tekst autorstwa Katarzyny Kamińskiej pt. „Etyka w ekonomii a globalny kryzys gospodarczy”⁸⁰. Pojawia się tam stwierdzenie moim zdaniem szczególnie warte podkreślenia. Spostrzeżenie to zwraca uwagę czytelnika na fakt, iż często w praktyce gospodarczej dochodzi do sytuacji, gdy rynek pozbawiony klarownych zasad gry może doświadczyć samozniszczenia. Często reguły

⁷⁸ Zasygnalizowałem już to zagadnienie w punkcie 1.5.3 niniejszej pracy.

⁷⁹ Kwestie biznesu, etyki i kryzysu gospodarczego poruszali/poruszają m.in. P. J. Buchanan, J. Godłów-Legiędź, G. Kołodko oraz papież Jan Paweł II, Benedykt XVI (szczególnie encyklika *Caritas in veritate*) i Franciszek.

⁸⁰ Etyka w ekonomii a globalny kryzys gospodarczy, http://www.equilibrium.umk.pl/plikidopobrania/2010_1_kaminski.pdf (data odczytu 22.04.2014).

oparte wyłącznie na prawach ekonomii nie stanowią zabezpieczenia przed kryzysami, które w skali globalnej są szczególnie dotkliwe. Dlatego w ostatnim czasie pojawiło się wiele dyskusji dotyczących tego typu kwestii. Bardzo często specjaliści oraz teoretycy i praktycy biznesu wskazują na potrzebę oparcia działalności gospodarczej na przejrzystych zasadach etycznych, aby zapobiec jeszcze groźniejszym kryzysom, których mogłaby w przyszłości doświadczyć światowa ekonomia. Jest to realne zagrożenie choćby ze względu na dynamiczny rozwój różnorodnych powiązań i relacji świata gospodarki. Nie jest zaskoczeniem, że biznes nie może już dłużej egzystować tylko w wymiarze ekonomicznym, ale niezbędne jest szersze wielowymiarowe spojrzenie m.in. w kategoriach etyki, historii oraz w aspekcie społeczno-kulturowym.

Z pojęciem kryzysu gospodarczego wiąże się choćby pośrednio zagadnienie olbrzymich różnic na wielu płaszczyznach pomiędzy bogatymi i biednymi tego świata. Podział na bogatą Północ i biedne Południe choć uproszczony, oddaje jednak olbrzymią skalę problemu współczesności. Etyczny punkt widzenia nakazuje niwelować te różnice i stwarzać odpowiednie warunki ekonomiczne w celu wspierania biednych w ich rozwoju. Takie podejście jest jednak dość często krytykowane, co argumentuje się między innymi tym, iż biedni otrzymując pomoc z zewnątrz uczą się polegać na innych zamiast dbać o własny rozwój. Przytoczony sposób rozumowania roli etyki w tym kontekście jest wszelako błędny. Otóż etyka nie zachęca tylko do nieograniczonego obdarowywania potrzebujących poprzez np. datki pieniężne lub materialne. To może być dobrym i koniecznym początkiem, ale kwintesencją i celem pomocy jest ostatecznie przystosowanie tych, którzy radzą sobie gorzej do samowystarczalności i kroczenia drogą samorozwoju. W sposób prosty, lecz wymowny wyraża to powiedzenie o dawaniu wędki a nie ryby.

Rozważania poczynione w tym podrozdziale chciałbym zakończyć wymownymi słowami papieża Benedykta XVI zaczerpniętymi z jego ostatniej encykliki *Caritas in veritate*: „Ekonomia bowiem potrzebuje etyki dla swego poprawnego funkcjonowania; nie jakiegokolwiek etyki, lecz etyki przyjaznej osobie”⁸¹.

⁸¹ Encyklika *Caritas in Veritate* Ojca Świętego Benedykta XVI, http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_pl.html (data odczytu 23.04.2014).

2.5 Wdrażanie działań etycznych w przedsiębiorstwie prowadzące do uzyskania przewagi konkurencyjnej – etapy

2.5.1 Wdrażanie zasad etycznych w życie przedsiębiorstwa

Po zapoznaniu się już z wieloma zagadnieniami dotyczącymi etyki oraz przewagi konkurencyjnej przyszedł czas, aby prześledzić kroki jakie powinno podjąć przedsiębiorstwo planujące oprzeć swoją działalność na solidnych etycznych fundamentach. Będzie to przegląd ogólnych etapów wspomnianego procesu, które mogą wykorzystać przedsiębiorstwa bez względu na branżę i charakter działalności. Ostatecznym przeznaczeniem i nadrzędnym celem wdrażania teorii etyki w wymiar praktyczny powinno być uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Jednym z podstawowych błędów (zazwyczaj bardzo kosztownych) popełnianych przez organizacje jest pomijanie aspektu strategicznego w procesie nadawania przedsiębiorstwu etycznego charakteru. Jeśli firma patrzy na etyczne zasady działania tylko z perspektywy krótkookresowej można ją uznać za przegraną już na wstępie. Aby odnieść naprawdę trwałą sukces istnieje potrzeba wpisania etyki na stałe w strategię przedsiębiorstwa, w jego misję oraz wizję. Dopiero w takiej sytuacji mogą być podejmowane kolejne działania⁸².

J. Filek⁸³ wymienia kilka interesujących narzędzi podnoszenia poziomu etycznego przedsiębiorstwa, które nazwałbym swoistymi etapami w procesie nadawania organizacji etycznego wymiaru. Gdy już etyka została wpisana w strategię firmy istnieje potrzeba kreowania etycznej kultury organizacyjnej, czyli określonych zasad myślenia i działania pomagających zrozumieć i zaakceptować rozwiązania przyjęte w organizacji⁸⁴. Owe zasady pełnią rolę wewnętrznego spoiwa członków organizacji, dzięki czemu wszyscy czują się reprezentantami jednej drużyny. Proces tworzenia kultury etycznej powinien się rozpocząć już od zarania dziejów przedsiębiorstwa, nawet gdy jest ono powoływane przez jedną osobę, bo przecież już w głowie tego przedsiębiorcy rodzi się pewna koncepcja (wizja) etyki. Gdy firma rośnie staje się on przywódcą, który własnym postępowaniem daje przykład innym jak należy rozumieć praktyczny wymiar etyki w tej organizacji. Jest to niesłychanie ważna rola,

⁸² Ten podrozdział został przygotowany głównie w oparciu o: J. Filek, Wprowadzenie..., op. cit. oraz Co należy robić aby etyka biznesu zamieniła się z formy pisanej na formę realizowaną, http://www.nu.fob.org.pl/co-nalezey-robic-aby-etyka-biznesu-zamien-257_3021.htm (data odczytu 25.04.2014).

⁸³ J. Filek, Wprowadzenie..., op. cit., s. 98-106.

⁸⁴ Definicja kultury organizacyjnej na podstawie: Cz. Sikorski, Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 9.

bo jeśli właściciel/menedżer nie będzie kierować się etyką na co dzień trudno przypuszczać, że pracownicy wezmą na poważne jego nawoływania do etycznych zachowań.

Swoistą wizualizacją strategii jest kodeks postępowania etycznego, będący odbiciem zasad wyznawanych przez członków organizacji. Niestety bardzo często owe kodeksy są traktowane po macoszemu przez menedżerów. Wielokrotnie sprowadza się je tylko do listy zakazów, których muszą przestrzegać pracownicy. Jeśli już nawet znajdują się tam wskazówki właściwego postępowania nie przywiązuje się do nich zbyt dużej wagi traktując je jako coś co musi „zawisnąć na ścianie, bo tak wypada”. Tymczasem kodeks powinien być jasnym drogowskazem dla członków przedsiębiorstwa, drogą, po której trzeba kroczyć, aby osiągnąć prawdziwy sukces.

Niezwykle istotnymi etapami są niewątpliwie selekcja i rekrutacja pracowników, system szkoleń oraz komunikowanie pracownikom akceptowanych przez firmę zasad. W punkcie 1.2.2 pracy (zwłaszcza rysunek 1.1) zwróciłem m.in. uwagę na fakt, że poziom wrażliwości etycznej jednostek przekłada się na etyczny charakter przedsiębiorstw i systemów gospodarczych. Trzeba zatem dołożyć wszelkich starań, aby zatrudniać odpowiednich pracowników, którzy oprócz stosownego wykształcenia i kwalifikacji wykazują zainteresowanie oraz otwartość na kwestie etyki. Odpowiednie przygotowanie szkoleń powinno jeszcze bardziej uwrażliwić członków firmy na różnorodne zagadnienia natury etycznej. Oprócz tego szczególnie w dużych organizacjach spotyka się komisje ds. etyki, komitety etyczne lub rzeczników ds. etyki, których zadaniem jest pomoc pracownikom w rozwiązywaniu problemów natury etycznej oraz czuwanie nad wdrażaniem etyki w przedsiębiorstwie. Oczywiście w mniejszych organizacjach tymi kwestiami może zajmować się kierownik, menedżerowie lub po prostu wyznaczone do tego osoby.

Bardzo ważne jest okresowe badanie opinii pracowników na temat etyki w działalności firmy. Pracownicy mogą także zgłaszać⁸⁵ uchybienia i niedociągnięcia, które należy wyeliminować, aby stawać się coraz bardziej etyczną organizacją. Wyniki przeprowadzonych badań i cenne sugestie pracowników stają się podstawą analizy stopnia

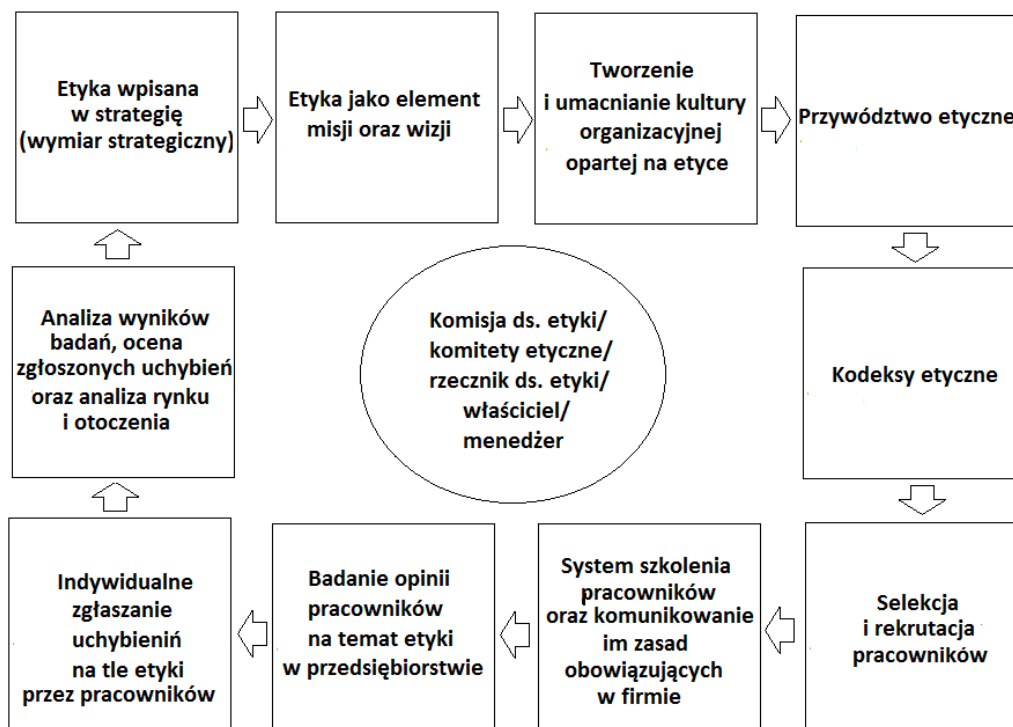
⁸⁵ Niektórzy uznają anonimowe sugestie pracowników jako właściwe formy zgłaszania nieprawidłowości kierownictwu. Jednakże wydaje się, że raczej mają ci, którzy preferują bardziej jawne metody. Szczególnie na Zachodzie popularnym sposobem jest tzw. *whistle blowing* (różnie tłumaczone na język polski, np. jako *odgwiszanie faulu* lub *bicie na alarm*), czyli informowanie bez ponoszenia konsekwencji o naruszeniu etyki. Pomimo dużej skuteczności tej metody, często interpretuje się jednak takie zachowanie jako donos, co decyduje o negatywnym odbiorze takiego działania. Informacje m.in. za: Encyklopedia Zarządzania Mfiles – *whistleblowing*, <http://mfiles.pl/pl/index.php/Whistleblowing> (data odczytu 24.04.2014).

etycznego rozwoju podmiotu gospodarczego, co pozwoli wprowadzić w przyszłości stosowne zmiany.

Oczywiście nie wystarczy, aby organizacja przeszła wszystkie opisane etapy tylko jeden raz i osiadła na laurach. Istnieje bowiem potrzeba ciągłego ponawiania kolejnych kroków, jak choćby okresowych badań opinii pracowników i gruntownej analizy otoczenia, co jest niezbędne w szybko zmieniających się realiach gospodarczych. Wszelkie wysiłki włożone w proces wdrażania zasad etycznych w życie przedsiębiorstwa na pewno zaowocują znaczną poprawą sytuacji firmy na rynku, dzięki czemu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przestanie już być tylko marzeniem, lecz stanie się rzeczywistością. Wówczas organizacja może czerpać korzyści ze swojej etycznej postawy opisane m.in. w podrozdziale 1.6 tej pracy. Jak to już zostało powiedziane również otoczenie i systemy gospodarcze wiele zyskują dzięki moralnie właściwemu postępowaniu poszczególnych organizacji.

Na rysunku 2.2. zostały zebrane główne etapy wdrażania etyki w wymiar praktyczny.

Rys. 2.2. Etapy wdrażania działań etycznych w przedsiębiorstwie prowadzące do uzyskania przewagi konkurencyjnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Filek, Wprowadzenie..., op. cit. oraz Co należy robić aby etyka biznesu zamieniła się z formy pisanej na formę realizowaną, http://www.nu.fob.org.pl/co-nalezey-robic-aby-etyka-biznesu-zamien-257_3021.htm (data odczytu 25.04.2014).

2.5.2 Bariery w procesie wdrażania etyki i propozycje ich przełamania

Wśród barier⁸⁶ utrudniających tworzenie i umacnianie wartości etycznej przedsiębiorstw znajduje się m.in. wymiar historyczny. Utrwalone przez wieki tradycje i przyzwyczajenia narodu mogą skutecznie komplikować wdrażanie etyki w działanie firm. Społeczeństwa, które musiały przez wiele lat egzystować pod jarzmem obcej władzy okupacyjnej, szczególnie skażone są nawykiem korzystania z wątpliwych moralnie „dróg na skróty”, aby za wszelką cenę dobrać do celu. Do tego grona należą niestety również Polacy. Po wielu latach, gdy władza okupacyjna odeszła do lamusa historii, istnieje pilna potrzeba intensywnej edukacji młodych pokoleń, aby w działalności kierować się na co dzień chlubnymi elementami tradycji narodu, takimi jak honor, braterstwo, odwaga czy patriotyzm wykorzystując ze świadomości wszelkie niepotrzebne i rujnujące zaszczości.

Inną barierą jest niewątpliwie niestabilność polityczna państwa, która często skutecznie zniechęca przedsiębiorców do zachowań etycznych, w sytuacji gdy trzeba robić wszystko (nawet rzeczy niemoralne), aby tylko przetrwać na gospodarczym poligonie. Na dodatek politycy, którzy z urzędu powinni być wzorami zachowań etycznych dla narodu zupełnie temu przeczą, ośmielając innych do wyciszania głosu sumienia w działalności gospodarczej. Bardzo niekorzystna jest również dla organizacji niestabilność prawna lub jego nieadekwatność do realiów rynkowych, albo też biurokracja.

Bardzo niebezpieczną grupę różnorodnych barier stanowią czynniki ekonomiczne. Przekonanie o wyższości niczym nieskrępowanej wolnej konkurencji utrudnia wcielenie w życie zasad etycznych. Jednakże jak wynika z rozważań już poczynionych w niniejszej pracy, jest to myślenie niebezpieczne i mogące przyczynić się do wielu negatywnych konsekwencji. Oprócz tego opóźnienie w rozwoju gospodarczym wielu państw jest bardzo poważnym problemem dla młodych rynków ulegających pokusie działania sprzecznego z etyką, które rzekomo pozwoli im szybciej dogonić światowych liderów. Na dodatek naśladowanie nieetycznych posunięć gospodarczych potęg światowych zachęca młode firmy do podążania tą samą drogą.

Brak wiedzy o doniosłej roli działań etycznych w biznesie jest najczęściej przyczyną powstawania wielu wymienionych barier, stąd konieczność pogłębiania wiedzy w tych

⁸⁶ J. Filek w bardzo ważnej książce *Wprowadzenie do etyki biznesu*, do której już kilkakrotnie się odwoływałem, przytacza interesujące bariery związane z procesem wdrażania zasad etycznych w polskich przedsiębiorstwach działających ciągle w mentalności postsocjalistycznej. W tym punkcie pracy rozwinę nieco te zagadnienia mając na uwadze najnowsze dzieje polskiej historii społeczno-politycznej i gospodarczej.

obszarach, o czym uprzednio wspomniałem. W przełamywaniu właściwie wszystkich typów barier niezwykle pomocne jest ożywienie konsumenckie. Otóż jeśli konsumenci wywierają pozytywną presję na świat biznesu, doceniając etyczne działania przedsiębiorstw, w konsekwencji organizacje pragnące przyciągnąć odbiorców swoich produktów i usług muszą uczynić swoje postępowanie bardziej etycznym. Jeśli przedsiębiorstwo pragnie zbudować przewagę konkurencyjną w oparciu o etykę i jest zdeterminowane, aby to uczynić, jest ono na pewno w stanie przełamać każdą barierę, bo właśnie etyka jest najlepszym narzędziem do walki z wszelkimi barierami powstającymi na drodze firmy. Warto ponadto powrócić do czasów, kiedy honor, patriotyzm, odwaga były czymś więcej niż tylko chwytliwymi sloganami reklamowymi.

Rozdział 3

Polski Koncern Naftowy ORLEN Spółka Akcyjna oraz Telekomunikacja Polska Spółka Akcyjna w świetle etyki – charakterystyka przedsiębiorstw wybranych do badań empirycznych

3.1 Uwagi wstępne – motywy wyboru PKN Orlen S.A. i TP S.A. do analizy ich działań pod kątem etyki

W celu lepszego zobrazowania kwestii do tej pory już poruszonych warto przyjrzeć się dotychczasowym rozważaniom w kontekście analizy działań dwóch organizacji przywołanych w tytule obecnego rozdziału. Oczywiście nasuwa się pytanie dlaczego akurat PKN Orlen S.A.⁸⁷ i Telekomunikacja Polska S.A. to odpowiednie przykłady z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy? Otóż powodów jest kilka.

Aby uchwycić istotę, ogromne znaczenie i niebagatelną rolę etyki w skutecznym budowaniu przewagi konkurencyjnej warto spojrzeć na dwa przedsiębiorstwa, z których jedno jest uznawane za wzór wcielania z powodzeniem w życie założeń etycznych, a drugie znajduje się zgoła na przeciwnym biegunie o czym świadczy wiele negatywnych opinii, gdzie zasady etyki pozostają bardzo często tylko suchymi frazesami nie znajdującymi odzwierciedlenia w codzienności i wymiarze praktycznym. Znakomitymi przykładami takich organizacji są moim zdaniem właśnie PKN Orlen (skuteczne wdrażanie etyki w konkretne czyny, zauważone i docenione przez opinię publiczną) oraz Telekomunikacja Polska (gdzie z kolei niektóre działania pozostawiały wiele do życzenia z etycznego punktu widzenia). Mam nadzieję, że analiza zamieszczona w rozdziale nr 4 ostatecznie potwierdzi słuszność wyboru właśnie tych podmiotów gospodarczych jako obiektów badań.

⁸⁷ W języku polskim występuje pewien rodzaj niezgodności w kwestii skrótowca od nazwy *spółka akcyjna*. Według oficjalnych zasad języka polskiego poprawną formą jest zapis SA. Jednakże sądy rejestrowe nakazują stosowanie formy S.A., co nie jest poprawne z językowego punktu widzenia. Wobec powszechności tego zjawiska niektóre słowniki akceptują już skrótowiec S.A. na prawach wyjątku. Nie wnikając zbytnio w szczegóły w niniejszej pracy stosuję raczej formę S.A. wzorując się na oficjalnie przyjętej nazwie danego przedsiębiorstwa, chyba że organizacja stosuje jednak zapis SA (co notabene jest sprzeczne z prawem). Warto zajrzeć na: Spółka Akcyjna, czyli SA, http://www.rjp.pan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=226:spoka-akcyjna-czyli-sa&catid=44:porady-jzykowe&Itemid=58 (data odczytu 12.05.2014). W niniejszej pracy będę również stosować skrócone wersje nazw analizowanych przedsiębiorstw; często posłużę się skrótowcami: PKN Orlen S.A., PKN Orlen lub po prostu Orlen, TP S.A. lub TP, a także Orange Polska (TP po fuzji). Niektórzy stosują też kolokwialne określenie Telekomunikacji Polskiej, czyli „Tepsa”.

Nie zamierzam oczywiście jednoznacznie stwierdzać, że PKN Orlen jest w stu procentach etycznym przedsiębiorstwem, a Telekomunikacja Polska to podmiot zupełnie pozbawiony etycznego wymiaru, znany tylko z działań niezgodnych z duchem i zasadami etyki. Mam nadzieję i bardzo tego pragnę, aby przeprowadzona analiza rzuciła właśnie cenne światło na powszechnie panujące opinie na temat wybranych przedsiębiorstw, aby pozwoliła możliwie najbardziej obiektywnie ocenić ich wymiar etyczny, a może przede wszystkim żeby wnioski z niej płynące przyczyniły się do wzrostu wiedzy na temat skuteczności działań etycznych, popełnionych przez organizacje błędów i tego co można zrobić w celu usprawnienia nieodpowiednich działań z punktu widzenia etyki. Każdy ma swoje zalety jak i wady – ta zasada dotyczy przecież także przedsiębiorstw, bo jak zostało to już w tej pracy podkreślone, organizacje są tworzone przez ludzi, a nie istnieje człowiek pozbawiony cech o charakterze ujemnym. Podobnie w praktyce nie istnieje idealne przedsiębiorstwo, jednakże warto z pomocą stosownej analizy zastanowić się, dlaczego wcielanie w życie etycznych zasad jednym wychodzi dużo lepiej i potrafią mimo przeciwności oraz pokus, a nawet upadków oraz błędów, iść do przodu i skutecznie budować swoją przewagę konkurencyjną właśnie dzięki etyce, podążając w kierunku doskonałości, zaś drudzy nie są (lub nie byli) w stanie dokonać czegoś podobnego. Uważam, że zawsze trzeba dążyć do doskonałości, gdyż dzięki temu następuje ciągły i stopniowy rozwój.

Oprócz analizy znajdującej się w dalszej części pracy potwierdzeniem wysokiego poziomu kultury etycznej w PKN Orlen jest niewątpliwie obecność tego przedsiębiorstwa na liście najbardziej etycznych firm świata w najnowszym zestawieniu z 2014 r. Wspomniany ranking „Najbardziej Etycznych Firm” sporządzany jest od prawie dziecięciu lat przez amerykańską firmę konsultingową Ethisphere Institute⁸⁸. Jest on powszechnie uznawany na całym świecie za niezwykle prestiżowy miernik poziomu etyki, będący niejako oficjalnym zestawieniem w skali globalnej firm kierujących się etycznymi zasadami na co dzień. Z pomocą kompleksowej metodologii stworzonej przez instytut we współpracy z grupą międzynarodowych ekspertów i doradców w dziedzinie etyki biznesu wybierani są po dogłębnej analizie laureaci, którzy posiadają umiejętność przekuwania etycznych idei w czyn. Co więcej, nagrodzone przedsiębiorstwa nie boją się aktywnie wyznaczać standardów

⁸⁸ Ethisphere® Institute to niezależny ośrodek badawczy. Zajmuje się promocją etyki w biznesie i zarządzania zgodnego z najwyższymi standardami współpracy z interesariuszami przedsiębiorstwa. Ethisphere piastuje pozycję lidera w dziedzinie badania poziomu etyki kultur organizacyjnych, a także programów zgodności z przepisami prawa: Compliance Leader Verification™, Anti-Corruption Program Verification™ oraz Ethics Inside® Certification. Aby dowiedzieć się więcej na temat Ethisphere® Institute warto odwiedzić stronę: <http://ethisphere.com/> (data odczytu 10.05.2014).

przywództwa opartego na etyce. Myślę, że dodatkową wartością przeprowadzonej w niniejszej pracy analizy będzie weryfikacja słuszności przyznania PKN Orlen tytułu laureata jako jednemu z najbardziej etycznych przedsiębiorstw naszego globu.

Dla PKN Orlen zdobycie tak prestiżowego wyróżnienia jest olbrzymim sukcesem również z innego powodu – to pierwsze przedsiębiorstwo pochodzące z Europy Środkowo-Wschodniej, które dołączyło do grona najbardziej etycznych firm świata. Polski gigant sąsiaduje w rankingu z przedstawicielami branży paliwowej reprezentującymi Stany Zjednoczone (Alyeska Pipeline Service Company oraz Spectra Energy Corp.), a także Indie (TATA Power Company). W analizowanym zestawieniu znajdują się ponadto m.in. tak uznane marki jak Ford, Intel czy L’Oreal.

Prezes Zarządu PKN Orlen Dariusz Jacek Krawiec⁸⁹ komentując fakt uzyskania przez koncern zaszczytnego tytułu laureata wskazał na skomplikowany charakter działalności spółki wynikający ze specyfiki branży oraz jej globalnego zasięgu. Zaznaczył jednak, iż trudności rynkowe pod żadnym pozorem nie mogą usprawiedliwiać nieetycznych działań jakiegokolwiek organizacji. Jego zdaniem obowiązek etycznego prowadzenia działalności gospodarczej ciąży na przedsiębiorstwie każdego dnia bez względu na niekorzystne uwarunkowania na rynku. Jak widać na przykładzie PKN Orlen taka filozofia biznesu przynosi znakomite efekty i znajduje swoje odbicie w silnej pozycji koncernu na rynku.

Jak wspominałem już na początku tego podrozdziału Telekomunikacja Polska S.A. to z kolei przykład raczej „na minus” jeśli chodzi o etyczny wymiar biznesu. Nie zamierzam w żadnym wypadku potępiać TP, ale chciałbym zestawić tego znanego dostawcę usług telekomunikacyjnych właśnie z PKN Orlen, przyjrzeć się nieprzychylnym opiniom na temat niektórych działań TP i zatrzymać się przez chwilę nad raczej negatywnym postrzeganiem tego przedsiębiorstwa przez szerokie grono odbiorców i ekspertów, przynajmniej do momentu rebrandingu w wyniku czego TP przekształciła się w Orange Polska⁹⁰.

Za wyborem TP jako obiektu badań przemawia również fakt, iż przez wiele lat ta organizacja była silnym monopolistą na rynku polskim, z pozycją ugruntowaną rzecz jasna jeszcze w czasach komunizmu. Jestem przekonany, że przedsiębiorstwo posiadające pozycję monopolistyczną jest szczególnie narażone na wszelkie pokusy związane z nadużywaniem

⁸⁹ PKN Orlen wśród najbardziej etycznych firm świata, <http://natemat.pl/95687,pkn-orlen-wsrod-najbardziej-etycznych-firm-swiata> (data odczytu 10.05.2014).

⁹⁰ Rebranding miał miejsce w 2012 r. Natomiast fuzja TP S.A. m.in. z Orange Polska sp. z o.o. nastąpiła 31.12.2013 r. Więcej na ten temat w punkcie 3.3.1 pracy.

swojej siły w niedozwolony sposób, działając na szkodę konkurencji i klienta poprzez stosowanie różnorodnych praktyk monopolistycznych⁹¹. Nie oznacza to oczywiście, że w warunkach wolnej konkurencji prawdopodobieństwo wystąpienia działań sprzecznych z etyką jest bliskie zeru, ale wręcz przeciwnie – wolny rynek generuje wiele nowych problemów występujących w tej formie konkurencji. Niemniej monopol ze względu na swoją specyfikę i mocno ograniczone możliwości reakcji ze strony konkurentów, a nawet innych podmiotów oraz rzecz jasna bardzo silną pozycję monopolisty, charakteryzuje się znacznym stopniem ryzyka i raczej dużą łatwością nadużycia swojej potęgi, o czym już uprzednio wspominałem. Jednakże obfitość pokus i okazji do niemoralnych działań w żadnym stopniu nie usprawiedliwia przedsiębiorstwa, ponieważ takiego sposobu postępowania po prostu nie można usprawiedliwić. Interesująca wydaje się zatem analiza działań Telekomunikacji Polskiej z etycznego punktu widzenia jako ówczesnego monopolisty w branży telekomunikacyjnej.

Warto jeszcze dodać, że w momencie pojawienia się konkurencji, czyli wówczas gdy przedsiębiorstwo w końcu traci swoją pozycję monopolistyczną, prawdopodobieństwo nadużycia jego potęgi z oczywistych względów zdecydowanie spada. Organizacja musi obrać nieco łagodniejszy kurs, aby budować na nowo lub utrzymać swoją pozycję rynkową w nowych warunkach. Wydaje się, że właśnie taka sytuacja miała miejsce w przypadku przekształcenia się TP w Orange Polska.

Inny argument przemawiający za wyborem PKN Orlen i TP jako obiektów analizy wiąże się z uwarunkowaniami polskiej sceny polityczno-gospodarczej. Nie jest zaskoczeniem, że poszczególne regiony świata, a nawet państwa charakteryzują się m.in. specyficznymi warunkami kulturowymi, społecznymi, politycznymi oraz gospodarczymi⁹². Dlatego aby uniknąć zagłębiania się w tajniki danego obszaru kulturowego, co mogłoby zaciemnić obraz i wymowę przeprowadzanej analizy, skupiłem się na dwóch przedsiębiorstwach o polskim rodowodzie. Oprócz tego niewątpliwie są one bliskie polskiemu odbiorcy, gdyż osadzone

⁹¹ O praktykach monopolistycznych m.in. w punkcie 1.4.3 pracy.

⁹² Poszczególne uwarunkowania danego obszaru lub danej grupy ludzi są nierozzerwalnie związane z przeszłością, czyli konkretnymi czynnikami natury historycznej. Jak zostało to już nadmienione w niniejszej pracy, również obecna kultura etyczna danego regionu lub państwa wiąże się ściśle z takimi a nie innymi dziejami. Dlatego właśnie badanie etycznego poziomu przedsiębiorstw wywodzących się z zupełnie odmiennych części świata jest niezwykle karkołomnym i wielowymiarowym zadaniem, co niejednokrotnie może wypaczyć i nadać nieco subiektywny charakter przeprowadzanym analizom porównawczym, choćby ze względu na brak odpowiedniego stopnia znajomości tajników danej kultury czy narodu. Aczkolwiek istnieje pewien etyczny fundament, pewne uniwersalne reguły moralności, które opierają się przemianom dziejowym i zawirowaniom kulturowym, które zawsze powinny stanowić punkt wyjścia i trzon każdej analizy.

w polskiej rzeczywistości. Mam nadzieję, że dzięki temu wyniki analizy okażą się bardziej klarowne, a ich wartość będzie zadowalająca.

3.2 Charakterystyka PKN Orlen S.A. jako obiektu badań

3.2.1 Historia przedsiębiorstwa na tle przemysłu naftowego

Zanim przedstawię podstawowe fakty z historii PKN Orlen warto zatrzymać się przez chwilę nad kwestią rozwoju przemysłu naftowego w Polsce⁹³. 31 lipca 1853 r. w jednym z lwowskich szpitali pierwszy raz w dziejach zabłysnęły lampy naftowe skonstruowane przez Ignacego Łukasiewicza – polskiego chemika, farmaceutę i przedsiębiorcę, jako efekt jego badań prowadzonych wraz z aptekarzem Janem Zehem. Ta data uznawana jest najczęściej za moment narodzin przemysłu naftowego nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Z inicjatywy Łukasiewicza w 1854 r. powstała pierwsza spółka naftowa, a dwa lata później także destylarnia ropy naftowej. Dopiero wybuch II wojny światowej zahamował sprawnie rozwijającą się gałąź przemysłu, której prekursorem był właśnie Ignacy Łukasiewicz. Pod koniec działań zbrojnych w 1944 r. powstała instytucja, której celem było m.in. wznowienie dystrybucji ropy naftowej oraz zabezpieczenie infrastruktury naftowej. Wkrótce rozpoczęło działalność państwowe przedsiębiorstwo o nazwie Centrala Produktów Naftowych. Pomimo modyfikacji nazwy przetrwała ona aż do roku 1999 zapisując się trwale w świadomości Polaków⁹⁴, stając się w końcu częścią Polskiego Koncernu Naftowego.

Rys. 3.1. Siedziba Polskiego Koncernu Naftowego ORLEN Spółka Akcyjna w Płocku oraz logo przedsiębiorstwa



Źródło: PKN Orlen, http://pl.wikipedia.org/wiki/PKN_Orlen#Sp.C3.B3.C5.82ki_i_marki_PKN_ORLEN (data odczytu 12.05.2014).

⁹³ Historia PKN Orlen przygotowana głównie w oparciu o: Historia słowami, <http://www.orklen.pl/PL/Ofirmie/Nasza%20historia/Strony/Historiaslowami.aspx> (data odczytu 12.05.2014).

⁹⁴ Do dziś można spotkać wiele osób, które właściwie każdą stację paliw spontanicznie utożsamiają ze skrótem CPN, co dobitnie świadczy o olbrzymiej roli Centrali Produktów Naftowych w kreowaniu spojrzenia Polaków na przemysł naftowy.

W pierwszej połowie XX w. istniało w Polsce pięć rafinerii. Jednakże w latach pięćdziesiątych na skutek postępującego rozwoju motoryzacji i wzrastającego zapotrzebowania na paliwa podjęto decyzję o budowie Mazowieckich Zakładów Rafineryjnych i Petrochemicznych (1959 r.). Na skutek przeobrażeń gospodarki polskiej w 1993 r. wspomniane przedsiębiorstwo stało się spółką akcyjną o nazwie Petrochemia Płock S.A. Z kolei 7 września 1999 r. oficjalnie utworzono Polski Koncern Naftowy S.A. jako połączenie właśnie Petrochemii Płock S.A. i Centrali Produktów Naftowych CPN S.A. Również w 1999 r. miał miejsce debiut PKN na giełdzie.

Rozwijająca się gospodarka rynkowa wymagała stworzenia nowego wizerunku i marki, która m.in. podkreślałaby tradycje narodowe, a jednocześnie stała się synonimem jakości, mocy i otwarcia koncernu na najnowsze technologie, ale przy poszanowaniu świata przyrody. Po analizie wielu propozycji wybrano w końcu nazwę *Orlen*, powstałą z połączenia słów *orzeł* i *energia*. Wkrótce do nazwy dołączyło również logo. Oficjalnie w 2000 r. Polski Koncern Naftowy S.A. przyjął nazwę handlową ORLEN. Aby utrzymać monolityczny charakter marki, firmy wchodzące w skład Orlenu posługują się zapisem *Grupa Orlen*. Z myślą szczególnie o dzieciach powstała maskotka koncernu – sympatyczny orzełek Orlenek.

Współcześnie PKN Orlen jest obecny nie tylko w Polsce, ale prowadzi również swoją działalność m.in. w Niemczech, Czechach oraz na Litwie. Na szczególną uwagę moim zdaniem zasługuje fakt, iż marka Orlen stała się w bardzo krótkim czasie synonimem wysokiej klasy produktów, dzięki ekspansywnej i prorozwojowej polityce władz koncernu.

Warto jeszcze wspomnieć, że każdego roku koncern nagradzany jest wieloma nagrodami i wyróżnieniami⁹⁵, które są potwierdzeniem godnych uwagi dokonań Orlenu. Na pewno jednym z najważniejszych osiągnięć jest tytuł laureata we wspomnianym rankingu najbardziej etycznych firm w skali świata.

3.2.2 Przedmiot działalności PKN Orlen

Już na podstawie przedstawionej w poprzednim punkcie krótkiej prezentacji najważniejszych wydarzeń z dziejów PKN Orlen wiadomo co ogólnie stanowi przedmiot działalności analizowanego koncernu – jest to przetwarzanie ropy naftowej oraz dystrybucja

⁹⁵ Z ich bogatą listą można się zapoznać na stronie PKN Orlen: Nagrody i wyróżnienia przyznane w roku 2013, <http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/Nagrodyiwyrzoznienia2/Strony/default.aspx> (data odczytu 12.05.2014).

ropopochodnych wytworów⁹⁶. Warto jednak podać kilka bardziej szczegółowych informacji dla wzbogacenia tego co do tej pory zostało nadmienione.

Znakiem rozpoznawczym Orlenu są bezsprzecznie stacje paliw, cieszące się uznaniem odbiorców ze względu na wysokie standardy w nich zastosowane i znakomitą jakość produktów. W swojej ofercie koncern posiada benzyny, paliwa lotnicze, oleje napędowe, opałowe oraz lotnicze. Dostępne są również produkty petrochemiczne, takie jak węglowodory aromatyczne, petrochemikalia i produkty energetyczne oraz uboczne. Koncern świadczy także usługi w zakresie energetyki (m.in. obrót i dystrybucja energii elektrycznej, przesył i dystrybucja energii cieplnej). Istnieje możliwość zawarcia umowy franczyzowej z PKN Orlen S.A. dzięki czemu franczyzobiorca korzystając z know-how, doradztwa oraz bogatego doświadczenia franczyzodawcy, ma możliwość prowadzenia w pełni niezależnej działalności gospodarczej na własny rachunek i we własnym imieniu, jednak z zachowaniem reguł i wytycznych obowiązujących wszystkich przedstawicieli sieci. Aby zwiększyć dostępność swojej bogatej oferty PKN Orlen wprowadził kilka rozwiązań informatycznych tworzących internetowy system obsługi sprzedaży hurtowej. Można zatem za pośrednictwem Internetu zamówić paliwo, zaplanować odbiory paliw z terminali, a także skorzystać z e-faktury.

Od 2005 r. koncern prowadzi działalność poszukiwawczo-wydobywczą w wielu rejonach świata. W 2011 r. w PKN Orlen kładziono nacisk na rozbudowę grona specjalistów, których zadaniem jest m.in. wielowymiarowa ocena projektów wydobywczych pod kątem technologii oraz potencjału ekonomicznego. Obecnie koncern realizuje kilka projektów, do czego niezbędne jest właśnie szerokie zaplecze badawcze i rozwinięta infrastruktura badawczo-rozwojowa. Szczegółowe dane dotyczące wartości sprzedaży dla koncernu Orlen w okresie od 2007-2012 r. można przeanalizować na stronie przedsiębiorstwa⁹⁷.

Wyżej wymienione obszary działalności PKN Orlen S.A. są w gruncie rzeczy bezpośrednio związane z branżą w jakiej działa koncern. Jednak oprócz tego Orlen podejmuje się wielu innych zadań, dlatego jest znany nie tylko jako przedstawiciel przemysłu naftowego, ale także jako sponsor wydarzeń sportowych i sportowców, darczyńca oferujący m.in. stypendia dla zdolnych dzieci i młodzieży itp. To w dużej mierze dzięki temu firma plasuje

⁹⁶ Z różnorodnymi produktami i usługami oferowanymi przez PKN Orlen S.A. można się zapoznać na stronie koncernu: Dla biznesu, <http://www.ornen.pl/PL/DlaBiznesu/Paliwa/Strony/default.aspx> (data odczytu 12.05.2014).

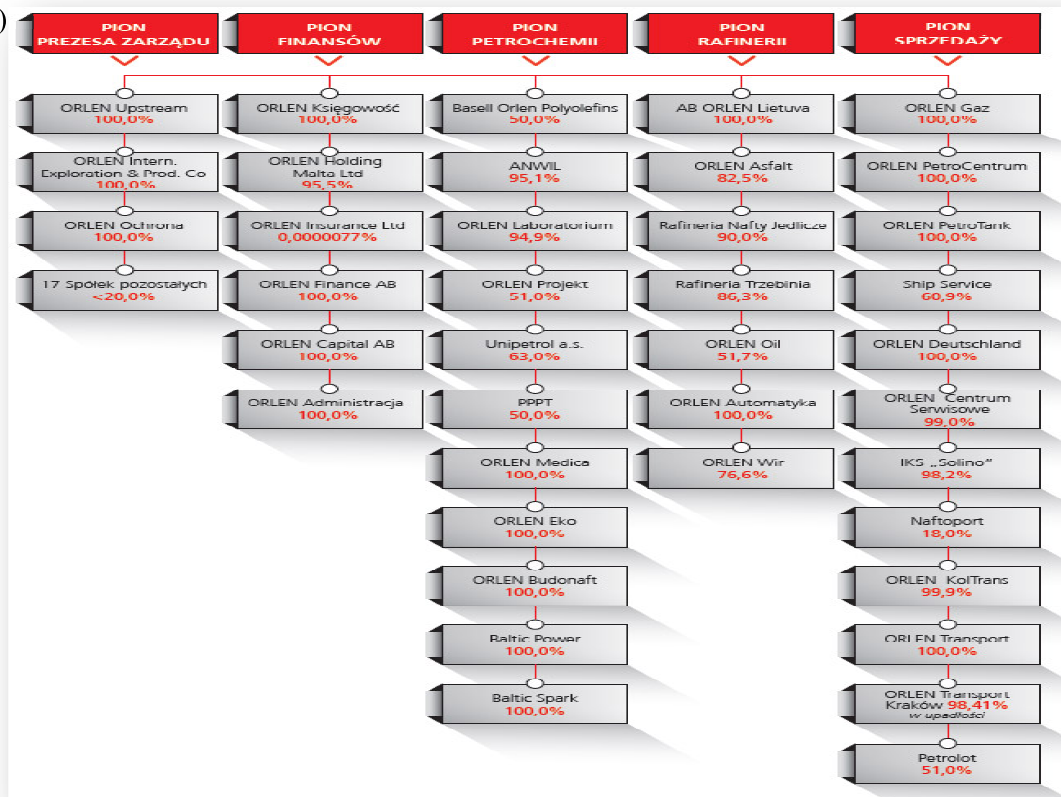
⁹⁷ Hurt, http://raportroczny.ornen.pl/raport_pl_hurt_2012 (data odczytu 10.07.2014).

się bardzo wysoko jeśli chodzi o kwestie etyczne. Tymi zagadnieniami zajmę się nieco bardziej szczegółowo w kolejnym rozdziale pracy.

3.2.3 Struktura organizacyjna koncernu

Prezesem Zarządu⁹⁸ PKN Orlen S.A. jest już od kilku lat Dariusz Jacek Krawiec, bardzo pozytywnie oceniany przez specjalistów i otoczenie m.in. ze względu na rosnącą potęgę koncernu pod jego rządami⁹⁹. Od 2013 r. na czele Rady Nadzorczej stoi Angelina Anna Sarota¹⁰⁰. Grupa Orlen składa się ze spółek wchodzących w jej skład, które są przypisane odpowiednim pionom i segmentom biznesowym. Przedstawia to rysunek 3.2.

Rys. 3.2. Poszczególne spółki wchodzące w skład pionów struktury organizacyjnej (stan na 31.12.2011)



Źródło: Grupa ORLEN, http://www.raportroczny.orken.pl/raport_pl_grupa_orken_2011 (data odczytu 12.05.2014).

Podsumowując kwestię spółek PKN Orlen należy stwierdzić, że na koniec 2011 r. koncern bezpośrednio posiadał akcje bądź udziały w 56 spółkach, co prezentuje wykres 3.1.

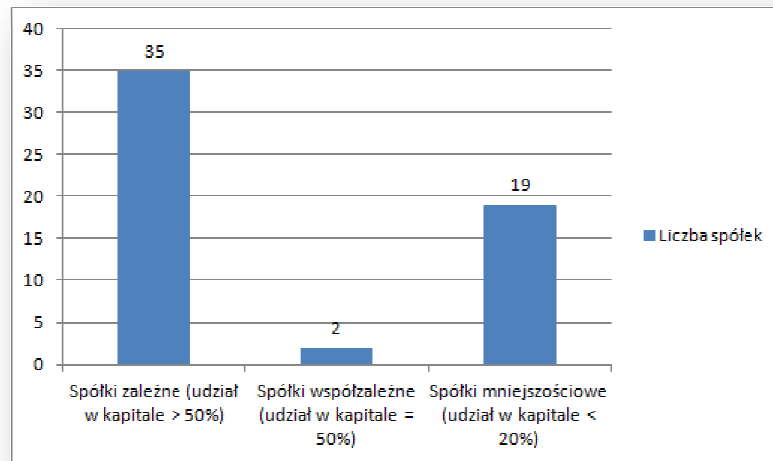
⁹⁸ Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. powołała Zarząd Spółki na nową kadencję, <http://www.orken.pl/PL/RelacjeInwestorskie/RaportyBiezace/Strony/Raport-biezacy-nr-752014.aspx> (data odczytu 12.05.2014).

⁹⁹ W tej kwestii warto zapoznać się np. z: Jacek Krawiec szyje wielki Orlen, <http://twarzebiznesu.pl/artykuly/733272,jacek-krawiec-orken-paliwa-energetyka.html> (data odczytu 12.05.2014).

¹⁰⁰ PKN Orlen wypłaci dywidendę, <http://www.naszdziennik.pl/ekonomia-gospodarka/40124,pkn-orken-wypłaci-dywidende.html> (data odczytu 12.05.2014).

Władze Grupy Orlen konsekwentnie umacniają pozycję koncernu szczególnie w spółkach mocno powiązanych z jego podstawową działalnością. W celu zwiększenia efektywności zarządzania prowadzone są procesy zmierzające do ograniczenia liczby spółek.

Wykres 3.1. Akcje lub udziały PKN ORLEN S.A. w 56 spółkach (stan na 31.12.2011)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Grupa ORLEN, http://www.raportroczny.orken.pl/raport_pl_grupa_orken_2011 (data odczytu 12.05.2014).

Strukturę akcjonariatu w PKN Orlen przedstawia tabela 3.1. Akcje koncernu zostały wyemitowane w czterech seriach w latach 1999-2000. Kapitał zakładowy PKN Orlen S.A. to 534 636 326, 25 zł (2013 r.)¹⁰¹.

Tabela 3.1. Struktura akcjonariatu PKN Orlen S.A. (stan na koniec 2013 r.)

	Liczba akcji	Liczba głosów	Udział w ogólnej liczbie głosów	Udział w kapitale podstawowym
Skarb Państwa	117 710 196	117 710 196	27,52%	27,52%
ING OFE	40 000 000	40 000 000	9,35%	9,35%
Aviva OFE	30 000 000	30 000 000	7,01%	7,01%
Pozostali	239 998 865	239 998 865	56,11%	56,11%
Razem	427 709 061	427 709 061	100%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Struktura akcjonariatu, <http://www.orken.pl/PL/OFirmie/StrukturaAkcjonariatu/Strony/default.aspx> (data odczytu 12.05.2014).

¹⁰¹ Jest on podzielony, jak wynika z tabeli 3.1., na 427 709 061 akcji zwykłych na okaziciela o nominalnej wartości 1,25 zł/akcję. Wartości w dwóch kolumnach tabeli 3.1. po zsumowaniu dają wynik 99,99%. Wynika to z zastosowania przybliżeń. Oczywiście w rzeczywistości suma wynosi 100%, co zaznaczyłem w tabeli. Dane za: Struktura akcjonariatu, <http://www.orken.pl/PL/OFirmie/StrukturaAkcjonariatu/Strony/default.aspx> (data odczytu 12.05.2014).

3.2.4 Rynki działalności i otoczenie PKN Orlen oraz elementy finansów

Analizowany koncern panuje niepodzielnie na polskim rynku w swojej branży. Według rankingu Forbesa¹⁰² w 2013 r. PKN Orlen uzyskał ponad trzykrotnie wyższe przychody i ponad dwukrotnie wyższy zysk niż wicelider rynku – Grupa Lotos. Te dwie organizacje zajęły odpowiednio pierwsze i drugie miejsce we wspomnianym zestawieniu. W czołowej dziesiątce spośród 100 największych firm Polski znalazło się przedsiębiorstwo PGNiG (Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA, 5 miejsce), także reprezentujące branżę związaną z ropą naftową i gazem.

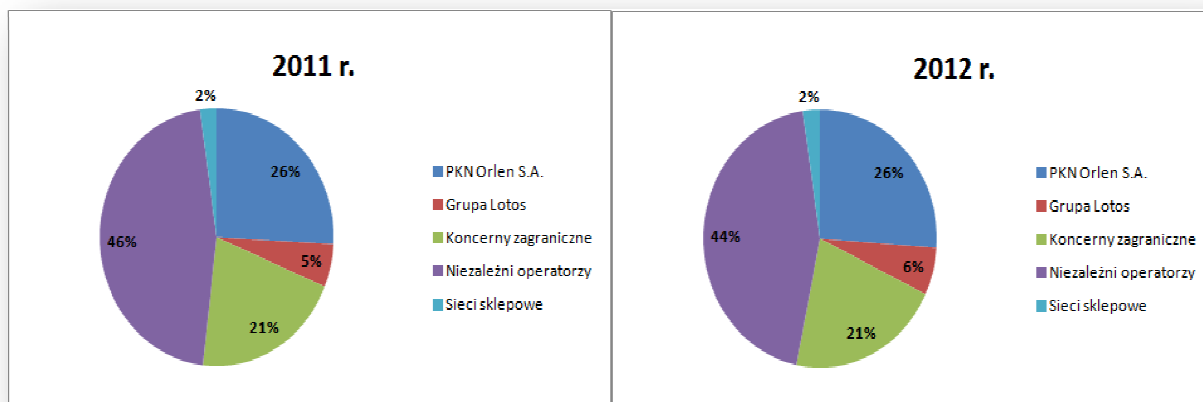
Z kolei na tzw. Liście 500¹⁰³ za 2012 r. prezentującej największe polskie firmy m.in. z podziałem na branże koncern Orlen rzecz jasna także znajduje się na pierwszej pozycji zarówno w kategorii surowców i paliw, ale przewodzi również w zestawieniu wszystkich polskich firm. Drugie miejsce przypadło w udziale Grupie Lotos SA (2 miejsce w Polsce), a na trzecim stopniu podium uplasowało się przedsiębiorstwo PGNiG SA (5 miejsce w Polsce). Zatem wyraźnie dostrzegamy tutaj analogię do rankingu prezentowanego w poprzednim akapicie. Znajdziemy koncern Orlen na pozycji lidera polskiego rynku również na Listach 500 z 2011 i 2010 r. z przychodami ze sprzedaży zdecydowanie większymi (ok. dwukrotnie) niż najgroźniejsi konkurenci.

Wykres 3.2. prezentuje wyrażoną w procentach liczbę stacji paliw na polskim rynku posiadanych przez PKN Orlen i inne podmioty na koniec 2011 i 2012 roku, co dobrze obrazuje dużą bazę analizowanego koncernu.

¹⁰² 100 największych firm w Polsce 2013, <http://www.forbes.pl/100-najwiekszych-firm-w-polsce-2013,ranking,153847,1,1.html> (data odczytu 17.05.2014).

¹⁰³ Ranking publikowany na stronie polityka.pl: Branża surowce i paliwa, <http://www.lista500.polityka.pl/rankings/show/industry:158> (data odczytu 17.05.2014).

Wykres 3.2. Procentowy udział poszczególnych podmiotów w ogólnej liczbie stacji paliw na polskim rynku w 2011 i 2012 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sprawdź, ile stacji ma PKN Orlen, a ile Lotos, <http://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artukul/spawdz;ile;stacji;ma;pkn;orlen;a;ile;lotos,233,0,1243625.html> (data odczytu 17.05.2014).

Na rynku czeskim¹⁰⁴ PKN Orlen jest akcjonariuszem większościowym (63%) holdingu Unipetrol, w którym szczególną rolę odgrywają cztery największe spółki. W 2011 r. jedna z nich pod nazwą Benzina, będąca największym dystrybutorem oraz sprzedawcą paliw w Republice Czeskiej, utrzymała poziom sprzedaży na poziomie 14%, pomimo ogólnego spadku konsumpcji paliw we wspomnianym kraju o 3%. W tym samym roku Benzina zanotowała znaczący wzrost sprzedaży oleju napędowego Premium (Verva Diesel) – o 60%. Na koniec grudnia 2011 r. analizowana spółka zarządzała siecią składającą się z 338 stacji (segment premium – 115 stacji; segment ekonomiczny – 223 stacje).

W 2009 r. PKN Orlen stał się stuprocentowym właścicielem AB Mazeikiu Nafta (od tego momentu pod nazwą Orlen Lietuva). Dzięki temu koncern zyskał silną pozycję na litewskim rynku nawet z możliwością oddziaływania na rynki Łotwy i Estonii. Jednakże w 2011 r. na skutek spadającej konsumpcji detalicznej, spółka zanotowała szesnastoprocentowy spadek sprzedaży paliw w porównaniu z wynikiem roku poprzedniego. Pod koniec 2011 r. Orlen zarządzał na Litwie siecią 35 stacji.

PKN Orlen S.A. jest w 100% właścicielem Orlen Deutschland. 2011 r. przyniósł koncernowi rekordowy wzrost sprzedaży w wysokości 10% w stosunku do roku

¹⁰⁴ Dane dotyczące sytuacji PKN Orlen w Republice Czeskiej, na Litwie i w Niemczech pochodzą głównie ze strony koncernu www.orlen.pl (data odczytu 17.05.2014).

poprzedniego. W związku z tym Orlen opanował ponad 5% niemieckiego rynku detalicznego. W tym samym roku koncern posiadał 567 stacji paliw. Zdecydowana większość z nich działała w segmencie ekonomicznym, w którym marka Orlen zdobyła bardzo silną pozycję w Niemczech.

Podczas analizy skonsolidowanych wyników rocznych PKN Orlen (tabela 3.2.), uwagę przykuwają zwłaszcza zdecydowanie negatywne rezultaty z roku 2008, przynajmniej jeśli chodzi o stratę z działalności gospodarczej, stratę brutto oraz netto. Trzeba taką sytuację widzieć m.in. jako skutek kryzysu światowego oraz gwałtownego spadku cen ropy, co miało miejsce właśnie w drugiej połowie 2008 r. W kolejnych latach nie doszło już do tak wielkiej zapaści. Koncern uzyskiwał stopniowo coraz lepsze rezultaty. Przychody Orleń wzrastały regularnie w okresie 2009-2012. Również zyski tego przedziału czasu utrzymywały się na relatywnie wysokim poziomie z mniejszymi bądź większymi wahaniami. Dopiero w 2013 r. przyszło dość zdecydowane załamanie, co przejawiało się w znacznie niższych wartościach zysku operacyjnego, brutto i netto. Natomiast najwyższy zysk koncern odnotował w 2005 r.

Tabela 3.2. Skonsolidowane wyniki roczne PKN ORLEN (tys. zł)¹⁰⁵

Rok	Aktywa	Kapitał własny	Przychody	Zysk (strata) z działalności operacyjnej	Zysk (strata) brutto	Zysk (strata) netto
2004	20 869 500	13 631 300	30 680 500	2 686 530	3 138 440	2 537 600
2005	33 404 300	19 313 000	41 188 300	4 947 620	5 339 220	4 637 780
2006	45 419 100	21 582 600	52 867 200	2 576 610	2 729 350	2 060 200
2007	46 102 800	22 572 800	63 793 000	2 603 880	3 011 060	2 480 430
2008	46 975 800	20 531 600	79 533 200	-1 603 320	-2 915 400	-2 526 630
2009	49 160 400	21 707 200	67 928 000	1 097 080	1 440 650	1 300 170
2010	51 149 800	24 240 000	83 547 400	3 122 650	3 070 170	2 455 470
2011	58 731 500	26 798 700	106 973 000	2 066 470	2 791 740	2 015 000
2012	52 630 800	28 306 800	120 102 000	2 024 370	2 624 440	2 169 990
2013	51 644 000	27 551 000	113 853 000	333 000	178 000	90 000
2014	53 006 000	27 612 000	110 522 000	253 000	219 000	71 000

Copyright www.inwestinfo.pl

Źródło: Wyniki finansowe PKN Orlen, <http://www.inwestinfo.pl/analiza-finansowa/wyniki-finansowe/pknorlen-61.htm> (data odczytu 17.05.2014).

¹⁰⁵ Wartości dla 2014 r. obliczono na podstawie raportów finansowych z okresu: 2 kwartał 2013 r. – 1 kwartał 2014r.

3.2.5 Strategia rozwojowa PKN Orlen S.A. i kodeks etyczny

Aby zapoznać się ze strategią PKN Orlen koniecznie trzeba zajrzeć do kluczowego w tym kontekście dokumentu jakim niewątpliwie jest „Strategia PKN ORLEN 2013 – 2017 Napędzamy przyszłość”¹⁰⁶. Wspomniana strategia opiera się na kilku filarach, którymi są:

- Akcjonariusze (zakładany stopniowy wzrost stopy dywidendy do 5%);
- Wartość koncernu (wzrost średnich przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej ponad 40% w porównaniu do okresu poprzedniego, czyli 2008-2012);
- Fundamenty finansowe (utrzymanie dźwigni finansowej na bezpiecznym poziomie poniżej 30%).

Oprócz tego koncern zakłada wzrost średniorocznego EBITDA (wg LIFO) do 6,3 miliarda zł (o ok. 5,8%) i skumulowane wydatki inwestycyjne o wartości 22,5 miliarda zł (do 2017 r.).

Niewątpliwie wspomniane elementy strategii są bardzo ambitne, ale moim zdaniem koncern jest w stanie je zrealizować i zakończyć sukcesem. Wiadomo, że niejednokrotnie trudne warunki na rynku bardzo utrudniają lub wręcz uniemożliwiają skuteczne prowadzenie biznesu przez pewien okres czasu. W tym okresie mogą przetrwać tylko najsilniejsze podmioty lub te, które posiadają jakieś narzędzia do skutecznej walki z przeciwnościami, dążąc do możliwie najszybszego rozwiązania problemów. Jestem przekonany, że analizowany w tej części pracy koncern posiadał/posiada jedno i drugie. Bardzo silna pozycja Orleu na rynku została już raczej szczegółowo przeanalizowana.

Poczynania koncernu determinuje w bardzo dużym stopniu jego misja, która brzmi: „Odkrywając i przetwarzając zasoby naturalne, napędzamy przyszłość”¹⁰⁷. Warto zwrócić uwagę na fakt, że etyka to dla Orleu taki rodzaj przewagi konkurencyjnej, który pełni rolę swego rodzaju spoiwa wszystkich elementów składających się na całkowity wymiar silnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Najważniejsze z owych elementów dobrze obrazuje analiza SWOT przeprowadzona dla PKN Orlen.

Silne strony: nowoczesny kompleks rafineryjno-petrochemiczny bazujący na efektach skali, produkty i usługi wysokiej jakości, lokalizacja w pobliżu rurociągów ropy naftowej,

¹⁰⁶ Strategia PKN ORLEN 2013 – 2017 Napędzamy przyszłość, http://www.orken.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Documents/Strategia_PKN_ORLEN_2017_PL.pdf (data odczytu 17.05.2014).

¹⁰⁷ PKN ORLEN, <http://www.orken.pl/PL/OFirmie/Strony/default.aspx> (data odczytu 10.07.2014).

obiecujące wyniki finansowe koncernu i małe zadłużenie na tle branży, olbrzymia sieć detaliczna wykraczająca poza polski rynek;

Słabe strony: nadmiernie rozbudowana grupa kapitałowa, przerost zatrudnienia w wielu jednostkach organizacyjnych;

Szanse: możliwość wejścia na rynki innych państw, deficyt występujący na rynku produktów petrochemicznych i nie tylko, możliwość rozwoju sieci detalicznej, globalna moda na produkty ekologiczne (koncern korzysta z najnowszych technologii w zgodzie z naturą);

Zagrożenia: szara strefa na rynku produktów naftowych, silna konkurencja ze strony rynkowych graczy, zbyt duży fiskalizm państwa.

Już na podstawie prostej analizy SWOT można stwierdzić, że koncern Orlen posiada relatywnie więcej silnych stron i szans, które otwierają przed nim wiele interesujących kierunków działania. Z pomocą silnej kultury etycznej i wielu mocnych stron przedsiębiorstwo jest w stanie skutecznie przezwyciężyć nieuniknione trudności pojawiające się w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Nie wolno jednak zapominać, że strategia koncernu Orlen jest nierozzerwalnie związana właśnie z pojęciem etyki. To zagadnienie m.in. będzie przedmiotem analizy w kolejnym rozdziale pracy. Już teraz warto wspomnieć, iż we wrześniu 2012 r. Zarząd Orlenu wprowadził w życie dokument zatytułowany „Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN”, aby zwiększyć szanse przedsiębiorstwa na zrealizowanie celów, a także uczynić wszelkie działania bardziej spójnymi i ukierunkowanymi na konkretne cele krokami prowadzącymi do sukcesu. Czy w takiej sytuacji obecność PKN Orlen S.A. na najnowszej liście z 2014 r. dotyczącej najbardziej etycznych firm świata jest zaskoczeniem? Czy uchwalenie przez Zarząd wspomnianego dokumentu i zasilenie przez koncern grona najbardziej etycznych przedsiębiorstw globu w tak krótkim czasie (dzieliły te wydarzenia niecałe dwa lata) to tylko zbieg okoliczności? Wydaje mi się, że uzyskanie takiego tytułu nie może być dziełem przypadku, ale nagrodą za konsekwentne wdrażanie etyki w poszczególne obszary i działania podmiotu gospodarczego.

3.3 Charakterystyka Telekomunikacji Polskiej S.A. jako obiektu badań

3.3.1 Historia TP S.A.

Początki Telekomunikacji Polskiej¹⁰⁸ sięgają 4 grudnia 1991 r., gdy narodziła się jako spółka akcyjna Skarbu Państwa na skutek przekształceń części telekomunikacyjnej Polskiej Poczty, Telegrafu i Telefonu¹⁰⁹. Rozpoczęcie działalności nowego podmiotu pod nazwą Telekomunikacja Polska S.A. nastąpiło 1 stycznia 1992 r. Rok 1998 to czas istotnych zmian własnościowych TP S.A. Wówczas akcje spółki zagościły na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W 2000 r. Skarb Państwa sprzedał 35% udziałów konsorcjum France Télécom i Kulczyk Holding. Kolejne lata to stopniowy proces prywatyzacji TP. W międzyczasie France Télécom wykupiło akcje Telekomunikacji Polskiej posiadane przez Kulczyk Holding. Ostatecznie 5 sierpnia 2010 r. doszło do sprzedaży przez Skarb Państwa pozostałych akcji (4,15%), co oznaczało zakończenie prywatyzacji TP.

Rys. 3.3. Spektrum (niegdyś TP S.A. Tower lub Twarda Tower), czyli dawna siedziba Telekomunikacji Polskiej oraz logo przedsiębiorstwa



Źródło: Spektrum (biurowiec), [http://pl.wikipedia.org/wiki/Spektrum_\(biurowiec\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Spektrum_(biurowiec)) oraz Telekomunikacja Polska zmienia się w Orange, <http://tech.wp.pl/kat,130058,title,Telekomunikacja-Polska-zmienia-sie-w-Orange,wid,14374717,wiadomosc.html> (data odczytu 17.05.2014).

2012 r. okazał się swoistym początkiem bardzo ważnych przemian dotyczących Telekomunikacji Polskiej. Otóż 16 kwietnia 2012 r. doszło do rebrandingu TP, która od tego momentu kierowała swoje oferty pod marką Orange. O tym wydarzeniu TP poinformowała opinię publiczną już 29 marca 2012 r. Jednakże wówczas takie posunięcie nie oznaczało

¹⁰⁸ Informacje i dane zamieszczone w punkcie 3.3.1 pochodzą głównie z: Telekomunikacja Polska SA, <http://kartyfirmowe.org.pl/telekomunikacja-polska-sa/> (data odczytu 19.05.2014) oraz Orange Polska, http://pl.wikipedia.org/wiki/Telekomunikacja_Polska (data odczytu 19.05.2014).

¹⁰⁹ PPTT (czasami PPTiT), czyli Polska Poczta, Telegraf i Telefon to dawne polskie przedsiębiorstwo, które powstało w 1928 r. Od 1987 r. działało jako państwowa jednostka organizacyjna. Przeszło istnieć właśnie z chwilą powstania Telekomunikacji Polskiej i państwowego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej Poczta Polska. Jak wskazuje sama nazwa, PPTT istniało w celu eksploatacji urządzeń pocztowych, telegraficznych oraz telekomunikacyjnych.

jeszcze zmiany nazwy Telekomunikacji Polskiej ani fuzji z PTK Centertel¹¹⁰. Specjaliści oszacowali koszt tego rebrandingu na 100 mln zł nie licząc opłat licencyjnych.

Bardzo ważną datą w historii Telekomunikacji Polskiej jest 31.12.2013 r. Tego dnia doszło do fuzji TP S.A. z PTK Centertel sp. z o.o. i Orange Polska sp. z o.o. Cały majątek spółek został przeniesiony na Telekomunikację Polską. Odtąd TP zmieniła nazwę na Orange Polska S.A. Siedziba spółki została przeniesiona do Miasteczka Orange (Aleje Jerozolimskie 160). Od września 2013 r. Prezesem Zarządu Telekomunikacji Polskiej i Orange Polska jest Bruno Duthoit, natomiast Przewodniczącym Rady Nadzorczej został Maciej Witucki, ustępujący ze stanowiska Prezesa.

Faktem jest, że przez długi czas Telekomunikacja Polska utrzymywała pozycję monopolisty na rynku telefonii stacjonarnej w Polsce. Z biegiem czasu pojawili się jednak nowi gracze, co wymuszało na TP stopniowe ustępstwa i komercjalizację swojej oferty, aby zachować dotychczasowych klientów i zachęcać nowych. Okres piastowania przez Telekomunikację Polską niekwestionowanej pozycji numer jeden na polskim rynku w swojej branży to niezwykle ciekawe zagadnienie pod kątem analizy z etycznego punktu widzenia, jak to często bywa w związku z monopolami. Z tą kwestią wiąże się też wiele faktów, opinii (niezwykle często o zabarwieniu negatywnym) i niedomówień, które stały się przedmiotem licznych dyskusji, a nawet anegdot. Między innymi tego typu analizą zajmę się w kolejnym rozdziale niniejszej pracy w celu weryfikacji dostępnych informacji na temat etycznego wymiaru TP S.A.

3.3.2 Przedmiot działalności Telekomunikacji Polskiej

Trzeba przyznać, że obszar działalności TP¹¹¹ (podobnie jak Orange Polska współcześnie) jest bardzo szeroki i składa się z bogatej listy różnorodnych działań. Należą do nich m.in. produkcja telekomunikacyjnych urządzeń, wykonywanie instalacji elektrycznych, sprzedaż detaliczna komputerów, sprzętu peryferyjnego oraz oprogramowania odbywająca się w wyspecjalizowanych punktach sprzedaży, działania związane z telekomunikacją

¹¹⁰ PTK Centertel, czyli Polska Telefonia Komórkowa Centertel sp. z o.o. była pierwszym polskim operatorem telefonii komórkowej w systemie NMT450i (Nordic Mobile Telephone). Powstała w 1991 r. W 2005 r. zmieniono markę na Orange. Od 26 października 2005 r. TP jest wyłącznym właścicielem PTK Centertel po wykupieniu akcji od France Télécom.

¹¹¹ Informacje podane w tym punkcie głównie za: Telekomunikacja Polska S.A. Raport uzupełniający opinię z badania sprawozdania finansowego spółki Telekomunikacja Polska S.A. za rok obrotowy 2009, http://www.bankier.pl/static/att/emitent/2010-02/Raport_Audytor_TP_201002230000138412.pdf (data odczytu 19.05.2014).

bezprzewodową oraz satelitarną, działalność wydawnicza (książki, czasopisma itp.), produkcja filmów, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowo-muzycznych, prace nad liniami telekomunikacyjnymi i elektroenergetycznymi itd. Ponadto wśród licznych zadań Telekomunikacji Polskiej można znaleźć m.in. przetwarzanie danych i utrzymywanie stron internetowych, doradztwo techniczne, rola pośrednika w dystrybucji miejsca oraz czasu na reklamy radiowo-telewizyjne oraz internetowe, badania opinii publicznej, a nawet ochrona obsługi systemów bezpieczeństwa i badania oraz prace w obszarze nauk przyrodniczo-technicznych.

Faktem jest, że po fuzji i powstaniu Orange Polska S.A. lista¹¹² prezentująca obszary działalności TP jeszcze się wzbogaciła, co jest efektem m.in. konsekwentnego dążenia do urozmaicenia oferty i wchodzenia w nowsze, konkurencyjne dziedziny. Jest to wszakże przejaw rosnącej konkurencji w branży, wymuszającej działania prorozwojowe byłego monopolisty. Największy udział procentowy w portfelu asortymentowym Orange Polska posiada telefonia komórkowa. W 2012 r.¹¹³ przedsiębiorstwo utrzymało pozycję lidera na tym rynku jeśli chodzi o udział wartościowy z wynikiem blisko 30% (ok. jeden punkt procentowy mniej niż rok wcześniej). Warto wspomnieć, że ze smartfonów korzysta 20% klientów abonamentowych Orange. Kolejny ważny obszar działalności analizowanej organizacji to telefonia stacjonarna, która jak wiadomo od wielu lat jest wypierana przez wspomnianą telefonię komórkową. Aby powstrzymać ten negatywny trend (będący problemem dla wszystkich firm na rynku telekomunikacyjnym) Orange Polska oferuje atrakcyjne oferty pakietowe, jak np. FunPack HD. Ogólnie udział firmy (ujęcie wartościowe) w rynku szerokopasmowym wyniósł w 2012 r. prawie 33%, co było wynikiem o około osiem punktów procentowym gorszym niż w roku 2011. Pozostałe wspomniane uprzednio działania Orange posiadają nieco mniejszy udział w ogólnej gamie produktów i usług, aczkolwiek są niezwykle ważną i integralną częścią portfela asortymentowego przedsiębiorstwa.

¹¹² Statut Orange Polska S.A., file:///C:/Users/toshiba/Downloads/Statut-ORANGEPL.pdf (data odczytu 19.05.2014).

¹¹³ Raport Roczny Orange Polska za 2012 rok, http://orange-ir.pl/sites/default/files/pdf/financial-reports/2012/tp_ar2012_pl.pdf (data odczytu 10.07.2014).

3.3.3 Struktura organizacyjna TP S.A. (Orange Polska S.A.)

W 2013 r. nastąpiły dość istotne zmiany w strukturze organizacyjnej Telekomunikacji Polskiej¹¹⁴. Jedną z nich było niewątpliwie powołanie do życia m.in. stanowiska Dyrektora Wykonawczego ds. Rozwoju, podlegającego bezpośrednio Prezesowi Zarządu. Oprócz tego powstało kilka innych stanowisk również raportujących bezpośrednio do wspomnianego Prezesa. Na koniec 2013 r. w skład Zarządu Orange Polska S.A. wchodziło pięciu członków: Prezes, Wiceprezes Zarządu ds. Operacyjnych, Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Wartością i Konwergencji, Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich oraz Członek Zarządu ds. Finansów. Tabela 3.3. przedstawia poszczególne podmioty spółki i przynależącą do nich liczbę jednostek organizacyjnych.

Tabela 3.3. Jednostki organizacyjne Orange Polska S.A.

Podmiot organizacyjny	Liczba podległych jednostek organizacyjnych
Prezes Zarządu	3
Wiceprezes Zarządu ds. Zarządzania Wartością i Konwergencji	4
Wiceprezes Zarządu ds. Operacyjnych	9
Członek Zarządu ds. Finansów	7
Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich	9
Dyrektor Wykonawczy ds. Rynku Biznesowego	6
Dyrektor Wykonawczy ds. Korporacyjnych	7
Dyrektor Wykonawczy ds. Centrum Usług	7
Dyrektor Wykonawczy ds. Efektywności i Relacji z Klientami	4
Dyrektor Wykonawczy ds. Marketingu Rynku Masowego	9

¹¹⁴ Informacje w tym punkcie podano głównie za: Grupa Kapitałowa Orange Polska. Sprawozdanie Zarządu z działalności w 2013 r., http://notowania.pb.pl/files/espi/20140212_070900_0001486928_Sprawozdanie_Zarzadu_Grupa_2013.pdf (data odczytu 20.05.2014).

Dyrektor Wykonawczy ds. Rynku Klientów- Operatów	6
Dyrektor Wykonawczy ds. Sprzedaży	7
Razem	78

Źródło: Grupa Kapitałowa Orange Polska. Sprawozdanie Zarządu z działalności w 2013 r., http://notowania.pb.pl/files/espi/20140212_070900_0001486928_Sprawozdanie_Zarzadu_Grupa_2013.pdf (data odczytu 20.05.2014).

Jeśli chodzi o strukturę akcjonariatu analizowanego przedsiębiorstwa to na koniec 2013 r. posiadało ono kapitał zakładowy w wysokości 3,937 mld zł, podzielony na 1,312 mld w pełni opłaconych akcji zwykłych na okaziciela, których wartość nominalna wynosi 3 zł/sztukę. Szczegóły prezentuje tabela 3.4.

Tabela 3.4. Struktura własnościowa kapitału zakładowego Orange Polska S.A. (stan na koniec 2013 r.)

Akcjonariusz	Liczba akcji	Liczba głosów	Udział w ogólnej liczbie głosów	Udział w kapitale podstawowym
Orange SA (wcześniej France Telecom S.A.)	664 999 999	664 999 999	50,67%	50,67%
Pozostali	647 357 480	647 357 480	49,33%	49,33%
Razem	1 312 357 479	1 312 357 479	100%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Grupa Kapitałowa Orange Polska. Sprawozdanie Zarządu z działalności w 2013 r., http://notowania.pb.pl/files/espi/20140212_070900_0001486928_Sprawozdanie_Zarzadu_Grupa_2013.pdf (data odczytu 20.05.2014).

3.3.4 Rynki działalności i otoczenie Telekomunikacji Polskiej (Orange Polska) oraz elementy finansów

Wspomniałem już uprzednio, iż w przeszłości TP S.A. była monopolistą w swojej branży na rynku polskim. To jak wiadomo oznaczało takie a nie inne warunki na rynku generowane przez podmiot gospodarczy niepodzielnie na nim panujący. Wiadomo również, że z chwilą zmiany panującego status quo, gdy inni gracze zaczęli dochodzić do głosu, warunki znacznie się zmieniły, jednakże TP przekształcona w Orange Polska raczej dobrze wkomponowała się w nowe otoczenie, skutecznie rywalizując z konkurentami, o czym świadczą wysokie miejsca byłego monopolisty w różnorodnych rankingach. Często słyszy się, że taki stan rzeczy pozwolił wielu osobom zmienić swoje negatywne nastawienie do minionych działań Telekomunikacji Polskiej, ale tego typu kwestie zostaną rozwinięte w kolejnym rozdziale, dlatego na razie nie będę głębiej wchodzić w to zagadnienie.

Zaglądnąc do rankingu Forbesa¹¹⁵ za 2013 r. znajdujemy Orange Polska S.A. na 12 miejscu wśród 100 największych firm w skali kraju. Przychody firmy w wysokości ponad 14 miliardów złotych co prawda znacznie odbiegały od przychodów lidera¹¹⁶ (ponad 120 miliardów zł), ale następne przedsiębiorstwo z branży telekomunikacyjnej (Polkomtel) zajęło dopiero 29 lokatę z przychodami o ok. 50% niższymi niż Orange Polska. Bardzo silna pozycja badanego obiektu gospodarczego uwidacznia się również na wspomnianej już w tym rozdziale Liście 500¹¹⁷ (2012 r.), gdzie na czele branży dotyczącej telekomunikacji oraz IT plasuje się Orange Polska ze zdecydowanie największymi przychodami, a także zatrudnieniem, które wynosiło wówczas 22 413 osób. W 2012 r. firma znalazła się nawet na 10 miejscu w całościowym zestawieniu przedsiębiorstw z różnych branż. Drugie miejsce w branży telekomunikacyjnej przypadło w udziale GK Polkomtel SA (24 lokata w skali ogólnokrajowej), zaś trzeci stopień podium zajęła Polska Telefonía Cyfrowa SA (T-Mobile), co na liście ogólnej dało firmie 26 pozycję.

Silna pozycja Telekomunikacji Polskiej po fuzji z Orange Polska nie oznacza jednak pełnego komfortu i stopniowego powiększania przewagi nad konkurencją. Na uwagę zasługują wzrastające udziały pozostałych graczy w branży, którzy sukcesywnie wzmacniają swoją siłę oddziaływania w różnorodnych obszarach działalności. Za przykład niech posłuży liczba użytkowników Internetu stacjonarnego poszczególnych operatorów, co przedstawia wykres 3.3.

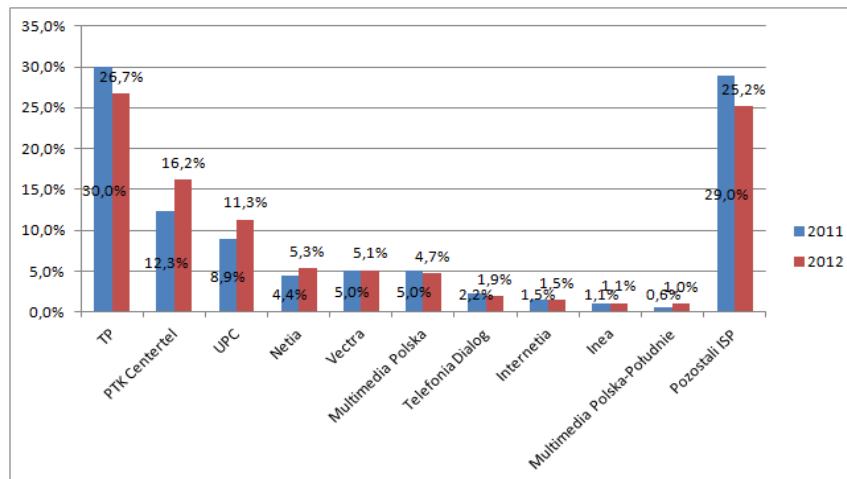
Jak widać, w okresie 2011-2012 TP utraciła część udziałów na korzyść konkurentów. Natomiast swoje statystyki w analizowanej kwestii poprawiły zwłaszcza PTK Centertel i UPC. Nieznacznie lepsze wyniki w 2012 niż w 2011 r. uzyskały także Netia, Vectra i Multimedia Polska-Południe, jednakże ich udziały mają się nijak do tych posiadanych przez TP. Pozostali widoczni na wykresie gracze rynkowi nie poprawili swoich udziałów lub wręcz ich notowania uległy pogorszeniu.

¹¹⁵ 100 największych firm w Polsce 2013, <http://www.forbes.pl/100-najwiekszych-firm-w-polsce-2013,ranking,153847,1,2.html> (data odczytu 20.05.2014).

¹¹⁶ Tym liderem był oczywiście analizowany uprzednio PKN Orlen S.A.

¹¹⁷ Branża telekomunikacja i IT, <http://www.lista500.polityka.pl/rankings/show/industry:161> (data odczytu 20.05.2014).

Wykres 3.3. Operatorzy i ich udziały pod względem liczby osób korzystających z Internetu stacjonarnego w latach 2011 i 2012



Źródło: Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2012 roku, http://www.uke.gov.pl/files/?id_plik=13332 (data odczytu 22.05.2014).

Na podstawie analizy skonsolidowanych wyników rocznych Orange Polska (dawniej TP) można stwierdzić, że generalnie z biegiem lat zyski przedsiębiorstwa sukcesywnie spadały, nie osiągając już granicy 1 miliarda zł w najnowszym okresie 2013-2014. Podobnie wysokość przychodów, aktywa i kapitał własny obniżały się rok po roku. Takie w gruncie rzeczy niekorzystne trendy należy powiązać z utratą monopolistycznej pozycji przez Telekomunikację Polską. Przekształcenia organizacyjne i zmiany na rynku (w tym pojawienie się konkurencji na większą skalę) odbiły się m.in. na niższych zyskach.

Tabela 3.5. Skonsolidowane wyniki roczne Orange Polska (wcześniej TP; tys. zł)¹¹⁸

Rok	Aktywa	Kapitał własny	Przychody	Zysk (strata) z działalności operacyjnej	Zysk (strata) brutto	Zysk (strata) netto
2004	34 861 000	16 881 000	18 530 000	3 788 000	3 277 000	2 577 000
2005	35 330 000	17 394 000	18 342 000	3 827 000	2 881 000	2 520 000
2006	32 611 000	18 103 000	18 625 000	3 367 000	2 634 000	2 096 000
2007	32 422 000	17 773 000	18 244 000	3 248 000	2 830 000	2 275 000
2008	31 234 000	17 230 000	18 165 000	3 313 000	2 595 000	2 190 000
2009	29 356 000	16 593 000	16 560 000	2 097 000	1 597 000	1 283 000
2010	28 873 000	14 634 000	15 715 000	908 000	449 000	108 000
2011	28 219 000	14 334 000	14 922 000	2 217 000	1 785 000	1 918 000
2012	24 138 000	12 958 000	14 141 000	1 574 000	1 018 000	855 000
2013	22 802 000	12 631 000	12 923 000	788 000	310 000	294 000
2014	22 499 000	12 910 000	12 651 000	938 000	475 000	484 000

Copyright www.inwestinfo.pl

Źródło: Wyniki finansowe Orange Polska, <http://www.inwestinfo.pl/analiza-finansowa/wyniki-finansowe/orangepl-28.htm#> (data odczytu 22.05.2014).

¹¹⁸ Dla 2014 r. wartości zostały obliczone po uwzględnieniu raportów finansowych za okres: 2 kwartał 2013 r. – 1 kwartał 2014r.

3.3.5 Strategia rozwojowa Telekomunikacji Polskiej (Orange Polska)

Będąc monopolistą Telekomunikacja Polska miała możliwość korzystania z okazji jakie daje niekwestionowana pozycja na rynku¹¹⁹. Jednakże po kilku latach marka TP została zastąpiona przez Orange Polska, co już uprzednio zaznaczyłem. Taki krok trzeba postrzegać jako pewien element wypracowanej strategii, która pojawiła się na skutek zmian rynkowych i konieczności konfrontacji z konkurencją. Niektórzy twierdzą, że usunięcie z rynku starej nazwy było spowodowane między innymi (przede wszystkim?) chęcią wymazania z pamięci klientów negatywnych skojarzeń związanych z marką TP¹²⁰. Moim zdaniem takie posunięcie wniosło trochę ożywienia w szeregi dawnej Telekomunikacji Polskiej, co nie oznacza, że wszystkie problemy zostały wyeliminowane i klienci przedsiębiorstwa wypowiadają się o nim już w samych superlatywach. Był to niewątpliwie ważny etap wprowadzania w życie nowoczesnej strategii, niezbędnej do przetrwania na konkurencyjnym rynku i generowania coraz większej wartości dla odbiorców.

Dzięki stronie internetowej Orange Polska możemy zapoznać się ze strategią tej organizacji, która jest dostępna w zakładce o nazwie *Odpowiedzialny biznes*¹²¹. Okazuje się, że przyjęto w przedsiębiorstwie strategię na lata 2013 – 2015, opartą właśnie na społecznej odpowiedzialności biznesu. W ramach CSR wyróżniono cztery kluczowe obszary działań takie jak:

- Integracja cyfrowa (cyfrowy świat dostępny dla wszystkich);
- Bezpieczna sieć (bezpieczeństwo najnowszych technologii);
- Czyste środowisko (harmonia biznesu i technologii);
- Ciekawy zespół (filozofia współpracy).

Pierwszy z nich związany jest z jednym z podstawowych celów przedsiębiorstwa – walka z wykluczeniem cyfrowym poprzez dotarcie z ofertą do jak najszerszej grupy odbiorców i włączenie ich do infrastruktury informacyjnej. Ten proces obejmuje również edukację społeczeństwa w zakresie korzystania z możliwości jakie daje świat cyfrowy.

¹¹⁹ Szczegóły dotyczące tego typu zagadnień zostaną poddane analizie w rozdziale nr 4. Często zarzuca się monopolistom ich awersję do wprowadzania zmian rozwojowych i koncentrację jedynie na czerpaniu jak najwyższych zysków, nawet przy użyciu niedozwolonych praktyk. Takie zarzuty kierowano także pod adresem TP S.A. Czy aby na pewno słusznie? A jeśli tak, to na jakiej podstawie? Między innymi takie zagadnienia znajdą swoje rozwinięcie w ostatnim rozdziale niniejszej pracy, o czym już wspomniałem.

¹²⁰ Taki pogląd np. w: TP S.A. zmieni się w Orange. Winne złe skojarzenia?, <http://www.komputerswiat.pl/nawosci/wydarzenia/2011/51/tp-sa-zmieni-sie-w-orange.aspx> (data odczytu 22.05.2014).

¹²¹ Nasza strategia, http://www.orange.pl/nasza_strategia.phtml (data odczytu 10.07.2014).

Organizacja przykłada także dużą wagę do bezpieczeństwa oferowanych przez siebie produktów i usług. Szczególnie dotyczy to bezpieczeństwa dzieci, ale i wszystkich bez wyjątku użytkowników cyfrowej infrastruktury. Orange Polska stawia sobie za cel minimalizowanie szkodliwego wpływu tej infrastruktury na zdrowie ludzi, jak również maksymalne ograniczanie ilości tzw. e-śmieci.

W trosce o środowisko naturalne firma dba m.in. o racjonalne zużycie surowców (wprowadzenie e-dokumentów itp.), segregację odpadów, optymalne zarządzanie dostawami na linii magazyn-punkt sprzedaży i korzystanie z rozwiązań technologicznych najbardziej przyjaznych środowisku.

Czwarty obszar CSR związany jest z tworzeniem przez przedsiębiorstwo korzystnych warunków do współpracy i wymiany doświadczeń. Nacisk kładziony jest nie tylko na współpracę pracowników, ale również na rozumienie potrzeb pozostałych interesariuszy firmy oraz odpowiadanie na ich oczekiwania względem Orange Polska.

Nad procesem wdrażania strategii w życie pieczę sprawuje Komitet Sterujący ds. CSR. To wszystko ma doprowadzić do tworzenia/wzmacniania przewagi konkurencyjnej oraz silnej pozycji w stosunku do konkurencji. To, czy wspomniane działania są rzeczywiście skuteczne i sprawdzają się w praktyce, będzie już jednym z tematów kolejnego rozdziału.

Rozdział 4

Etyczne działania współczesnych przedsiębiorstw a przewaga konkurencyjna na przykładzie PKN Orlen S.A. i Telekomunikacji Polskiej S.A. – badania własne na podstawie źródeł pierwotnych i wtórnych

4.1 Zakres badań

4.1.1 Problem badawczy, cele oraz pytania badawcze

Treść poprzedniego rozdziału tej pracy, a także wcześniejszych, jest już poniekąd odpowiedzią na pytanie dotyczące przedmiotu badań, których prezentację oraz wyniki zawiera rozpoczynający się właśnie rozdział 4. Przedstawione uprzednio przedsiębiorstwa – PKN Orlen S.A. oraz Telekomunikacja Polska S.A. poddane zostaną analizie pod kątem etycznego wymiaru ich działań, które wpisują się w szerszy problem badawczy jakim jest budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w oparciu o solidne etyczne fundamenty i płynące z tego tytułu korzyści dla organizacji i otoczenia.

Głównym celem wspomnianych badań jest weryfikacja potrzeby i przydatności etyki w tworzeniu konkurencyjnej przewagi organizacji. To niewątpliwie cel nadrzędny, ale nie jedyny, gdyż można wskazać cele drugorzędne bezpośrednio wpływające z tego najważniejszego. Są to:

- Ocena korzyści, jakie daje przedsiębiorstwu skuteczne wprowadzanie etyki w życie¹²²;
- Identyfikacja ryzyka płynącego ze sprzecznych z etyką działań organizacji.

Cele bardziej szczegółowe to:

- Ostateczne potwierdzenie słuszności wyboru PKN Orlen S.A. i TP S.A. jako obiektów badań;
- Potwierdzenie wysokiego poziomu kultury etycznej przedsiębiorstwa PKN Orlen S.A., przejawiającej się w działaniach koncernu;

¹²² Kwestie korzyści z działań etycznych i zagrożenia płynące z braku etyki w postępowaniu przedsiębiorstw od strony rozważań teoretycznych poruszyłem już m.in. w rozdziale pierwszym niniejszej pracy. Natomiast ten rozdział zawiera prezentację i potwierdzenie treści tych zagadnień w oparciu o konkretne przykłady, co stanowi w gruncie rzeczy sedno niniejszego opracowania.

- Weryfikacja słuszności przyznania koncernowi Orlen zaszczytnego miejsca w rankingu najbardziej etycznych firm świata;
- Weryfikacja poglądów na temat braku etyki w poczynaniach byłego monopolisty TP S.A.;
- Ocena wpływu rebrandingu Telekomunikacji Polskiej na charakter etyczny i wizerunek tej organizacji;
- Porównanie wymiaru etycznego Orlenu i TP.

Chciałbym, aby przeprowadzona analiza przyniosła odpowiedzi na kilka bardzo ważnych pytań badawczych, które należy postawić przed podjęciem kolejnych kroków, aby zrealizować przyjęte cele i założenia. Trzeba zatem przede wszystkim zapytać:

- Czy etyka może służyć jako narzędzie budowania trwałej przewagi konkurencyjnej?
- Jakie korzyści dają przedsiębiorstwu i jego otoczeniu etyczne działania?
- Jakie zagrożenia płyną z nieetycznych lub pseudoetycznych działań przedsiębiorstwa?
Powyższą listę można jeszcze uzupełnić kilkoma innymi pytaniami:
- Dlaczego PKN Orlen S.A. uznawany jest przez wielu za wzór wcielania zasad etycznych w życie?
- Czy słusznie wspomniany koncern znalazł się w rankingu najbardziej etycznych firm świata 2014?
- Co wpłynęło na powstanie wielu negatywnych opinii na temat działań Telekomunikacji Polskiej S.A. i czy są one słuszne?
- Jak rebranding TP S.A. wpłynął na działania Orange Polska S.A. z etycznego punktu widzenia oraz na postrzegane marki przez otoczenie?
- Czy rzeczywiście PKN Orlen jest bardziej etyczną firmą niż Telekomunikacja Polska?

4.1.2 Hipotezy badawcze

Sformułowany w poprzednim punkcie pracy problem badawczy, określone cele oraz postawione pytania badawcze prowadzą do narodzin hipotez, które zostaną poddane weryfikacji w toku przeprowadzanych badań i analiz. W tym rozdziale testować będą następujące hipotezy:

- Przedsiębiorstwo działające etycznie może zbudować trwałą przewagę konkurencyjną, dzięki której jest w stanie oferować klientom więcej korzyści niż konkurenci.

- Działania etyczne organizacji przynoszą wiele korzyści nie tylko jej samej, ale również otoczeniu, które potrafi docenić wysiłki ponoszone przez przedsiębiorstwo.
- Brak etyki w postępowaniu przedsiębiorstwa odbija się negatywnie na jego wizerunku oraz relacjach z interesariuszami, co w konsekwencji prowadzi do strat zarówno moralnych jak i ekonomicznych, których doświadcza organizacja oraz jej otoczenie.

4.1.3 Metodologia badań

W celu weryfikacji podanych hipotez trzeba wykorzystać stosowne metody oraz narzędzia. Na potrzeby niniejszej pracy skorzystam z dwóch źródeł: wtórnych i pierwotnych. Do wspomnianych źródeł wtórnych należą: szeroko rozumiane zasoby pochodzące z Internetu (artykuły, wyniki badań, rankingi, kodeksy etyczne firm, itp.) oraz materiały tradycyjne (książki, czasopisma, itd.). Natomiast za źródło pierwotne trzeba uznać wyniki przeprowadzonego przeze mnie badania ankietowego¹²³. Respondenci, którymi byli pracownicy i studenci Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu (WSB-NLU) oraz kilkanaście osób spoza uczelni, mieli odpowiedzieć na kilka pytań dotyczących analizowanego zagadnienia oraz badanych przedsiębiorstw. Badanie zostało przeprowadzone w czerwcu 2014 r.

Na podstawie tego, co już do tej pory zostało zasygnalizowane nie jest zaskoczeniem, że kwestia budowania przewagi konkurencyjnej dzięki etyce w tej pracy poddawana jest analizie na podstawie badań dotyczących etyki w postępowaniu PKN Orlen S.A., a także Telekomunikacji Polskiej S.A. Dzięki temu rozważania niekiedy o charakterze teoretycznym stają się bardziej praktyczne dzięki odwoływaniu się do działań konkretnych podmiotów gospodarczych.

Uważam, że dzięki zastosowaniu źródeł pierwotnych i wtórnych wnioski stają się bardziej wartościowe niż w przypadku ograniczenia się tylko do jednego ich typu. Analiza źródeł o charakterze wtórnym dostarcza bowiem wielu cennych informacji na temat przeszłości bliższej i dalszej, rozwoju sytuacji, kluczowych zjawisk i zdarzeń oraz tego, jaki stan wiedzy w danej dziedzinie (w tym przypadku odnośnie etyki w firmach) obecnie występuje. Z kolei badania pierwotne są doskonałą okazją przede wszystkim do zweryfikowania w praktyce tego, co udało się uzyskać na podstawie analizy źródeł wtórnych. Co więcej, dzięki temu można dowiedzieć się czegoś nowego w kontekście badanych kwestii.

¹²³ Kwestionariusz ankiety dołączony jest do niniejszej pracy jako załącznik.

Cenne wyniki mogą naświetlić nowe obszary dotychczas jeszcze nie eksplorowane. Przejdźmy zatem do konkretnych badań, aby możliwie najlepiej zrozumieć i zbadać zasygnalizowane zagadnienia.

4.2 Kwestia etyki w działaniach Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. na podstawie źródeł wtórnych

4.2.1 Proces wdrażania etyki w PKN Orlen S.A. oraz analiza kodeksu etycznego koncernu

Zanim zajmę się prezentacją wyników pochodzących z analizy źródeł wtórnych dotyczących etycznego wymiaru działań koncernu Orlen, chciałbym ten etap poprzedzić analizą kodeksu etycznego wspomnianego przedsiębiorstwa. Będzie to punkt wyjścia oraz punkt odniesienia, z którym powinny być zestawiane konkretne poczynania organizacji. Kodeks etyczny zawiera przecież pewne wzorce i ideały, do których przedsiębiorstwo musi dążyć, aby wspomniany kodeks odpowiednio spełniał swoje funkcje i przeznaczenie.

W drugiej połowie pierwszej dekady XXI w. Axentis oraz Open Compliance and Ethics Group (OCEG) zaprezentowały wyniki przeprowadzonych przez siebie badań¹²⁴, których głównym celem była analiza procesu tworzenia oraz zarządzania kodeksami postępowania w firmach. Warto zwrócić uwagę na najważniejsze wnioski płynące ze wspomnianych badań.

Po pierwsze, przy powstawaniu kodeksów w organizacjach bardzo często pomijani są podstawowi interesariusze: pracownicy, klienci oraz partnerzy biznesowi. Wielka szkoda, bo przecież wkład tych podmiotów mógłby okazać się bezcenny w ocenie kluczowych wyzwań dla przedsiębiorstwa i efektywnej współpracy z interesariuszami. Po drugie, o ile firmy całkiem nieźle radzą sobie z tworzeniem kodeksu postępowania, o tyle jego testowanie, komunikowanie zainteresowanym podmiotom i wdrażanie w życie pozostawia wiele do życzenia. Bez tego typu działań kodeksy bardzo często pozostają tylko martwymi zapisami na papierze. Autorzy badania zaznaczają, że tworzenie, a nawet wdrażanie postanowień zapisanych w kodeksach w codzienne działania firmy nie wystarcza. Współcześnie coraz większego znaczenia nabiera skuteczne zarządzanie kodeksami postępowania, czyli zbiór

¹²⁴ Kodeks postępowania: braki praktyki, <http://www.csrinfo.org/pl/component/content/article/237-kodeks-postpowania-braki-praktyki> (data odczytu 2.06.2014). Na potrzeby przedsięwzięcia przebadano 169 przedstawicieli organizacji. Na wnioski płynące z tego badania powoływałem się już w podrozdziale 1.6.1 pracy.

praktyk mający na celu nadanie kodeksowym zapisom możliwie najbardziej praktycznego wymiaru. A jak na tym tle prezentuje się etyczny kodeks PKN Orlen S.A.?

Zanim jednak podejmę się analizy tego kodeksu za słuszne i niezbędne uważam ukazanie kolejnych kroków, które doprowadziły Polski Koncern Naftowy Orlen do stworzenia efektywnej oraz skutecznej kultury etycznej. Wspomniany kodeks był prawdopodobnie kluczowym lub przynajmniej jednym z najistotniejszych etapów w procesie umacniania etycznych struktur koncernu.

Analiza źródeł wtórnych dostarcza informacji, z których wynika, iż początki nie były łatwe. Rok 2004 należał do najtrudniejszych w dziejach PKN Orlen S.A. Właśnie wtedy w związku z zarzutami dotyczącymi nieprawidłowości w nadzorze Skarbu Państwa nad jego przedstawicielami w spółce, rozpoczęła pracę specjalna komisja śledcza badająca tzw. „afere Orlenu”. Oprócz tego pojawiły się zarzuty stosowania nielegalnych nacisków na organa sprawiedliwości z użyciem służb specjalnych oraz wyszły na jaw pewne nieprawidłowości związane z zarządzaniem Orlenem przez byłych menedżerów i członków zarządu. Wszystko to wraz z serią przesłuchań świadków, doniesień prasowych opatrzonych różnorodnymi komentarzami itp. zdecydowanie nie służyło koncernowi, tym bardziej że wiele z komentarzy nie miało poparcia w dowodach lub po prostu w ogóle nie dotyczyły one PKN Orlen.

Jednakże nastawienie opinii publicznej i interesariuszy w stosunku do Orlenu stawało się coraz bardziej negatywne¹²⁵, co było niejednokrotnie potęgowane przez niesprawdzone doniesienia. W takiej sytuacji niezbędne było podjęcie stosownych kroków zmierzających do poprawy wizerunku koncernu poprzez stworzenie efektywnej kultury etycznej, dzięki której byłoby możliwe odbudowanie zaufania do PKN Orlen.

Potrzeba gruntownej zmiany wielu aspektów związanych z różnymi obszarami działalności koncernu doprowadziła do roszad na głównych stanowiskach. Fotel prezesa przypadł w udziale Igorowi Chalupcowi. Nowy zarząd bardzo szybko zabrał się do pracy. Zainicjowano kompleksowy program tworzenia kultury etycznej, korzystając z najlepszych międzynarodowych doświadczeń w tym zakresie.

¹²⁵ Z badań przeprowadzonych w listopadzie 2004 r. wynika, iż 17% respondentów PKN Orlen kojarzył się z aferami na tle politycznym. Co więcej, aż 51% badanych kojarzyło koncern z czymś negatywnym. Z kolei na podstawie badań z 2005 r. można stwierdzić, że 44% pracowników oceniało działania zarządu koncernu jako nieetyczne, a 46% badanych potrafiło wskazać konkretne przypadki nadużywania władzy w Orlenie. Dane dotyczące wspomnianych badań oraz wiele informacji zamieszczonych w tej części pracy pochodzi głównie ze strony internetowej koncernu www.orken.pl oraz z: Brief: Etyka w biznesie: zabieg marketingowy czy podstawa trwałego sukcesu?, Suplement promocyjny do HARVARD BUSINESS REVIEW POLSKA.

Opierał się on na trzech głównych filarach:

- Przygotowanie optymalnej kultury korporacyjnej koncernu PKN Orlen S.A. oraz wytyczenie kierunku zmian poprzez opracowanie Kodeksu Etycznego i Kluczowych Wartości;
- Powołanie do życia stanowiska Rzecznika ds. Etyki, Zespołu ds. Etyki, a także Infolinii;
- Wdrożenie programu etycznego w życie: kultura etyczna obecna na wszystkich poziomach firmy.

Pierwszy fundament stanowił niejako wprowadzenie oraz przygotowanie gruntu dla kolejnych przedsięwzięć. Nie można bowiem budować etycznej infrastruktury bez etycznych podstaw. Dlatego członkowie zarządu PKN Orlen dokonali analizy kodeksów etycznych, szczególnie tych należących do największych firm reprezentujących branżę naftową. Wszystkim tym działaniom towarzyszyły konsultacje ze specjalistami oraz zasięganie opinii autorytetów, co miało służyć jeszcze bardziej efektywnemu budowaniu trwałej kultury etycznej. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż praca nad kodeksem etycznym w Orlenie nie miała charakteru jednostronnego. Niestety firmy bardzo często zapominają o włączeniu do współpracy przedstawicieli różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, pracowników oraz interesariuszy. Analizowany koncern nie popełnił tego błędu. Władze Orleńskie zadbały o współudział wielu środowisk w opracowywaniu kodeksu oraz szerokie komunikowanie jego treści różnorodnym odbiorcom. Dzięki warsztatom dla Zarządu, naczelnego kierownictwa i menedżerów poświęconym kulturze korporacyjnej oraz dzięki badaniom wśród pracowników na temat postaw etycznych zdefiniowano Kluczowe Wartości, spójne i wyraziste, te same i obowiązujące każdego, bez względu czy jest on prezesem, czy szeregowym pracownikiem.

Warto w tym miejscu przyrzeć się najważniejszym kwestiom ujętym w opracowanym przez PKN Orlen S.A. kodeksie etycznym¹²⁶, który jak widać był owocem wyteżonej pracy przedstawicieli różnorodnych grup osób. Bardzo ważne miejsce wśród wytycznych i reguł przypadło w udziale kluczowym zasadom: uczciwości, profesjonalizmowi oraz wysokiej jakości produktów i usług, apolityczności, a także otwartej komunikacji. Dużo miejsca

¹²⁶ Kodeks Etyki PKN ORLEN (przegląd zapisów), http://www.plewako.pl/marian/tezy_kodeksu_etyki.htm (data odczytu 16.06.2014). Każdy pracownik posiadał egzemplarz tego kodeksu.

poświęcono relacjom z kooperantami, które powinny cechować trwałość i partnerski charakter. Przyjęte zasady dowartościowują pracownika, traktując go z należyтым szacunkiem i akceptacją jego praw i godności. O destrukcyjnym charakterze działań korupcyjnych i ich zgubnym wpływie na wiele podmiotów pisałem już w niniejszej pracy. Niewątpliwie jest to jedno z najistotniejszych zagadnień jeśli chodzi o etykę, z czego zapewne zdawali sobie sprawę także autorzy etycznego kodeksu Orlenu. Stąd znalazły się w nim cenne wskazówki na ten temat, m.in. dotyczące zakazu przyjmowania korzyści materialnych w związku z zajmowanym stanowiskiem w sposób wątpliwy moralnie (premie, wycieczki, zaniżone wykonywanie usług itp.). Kolejny aspekt kodeksu etycznego Orlenu prowadzi do drugiego fundamentu programu etycznej odnowy koncernu, wspomnianego uprzednio – instytucji Rzecznika ds. Etyki.

Stanowisko Rzecznika ds. Etyki jest nie tylko wyrazem formalnych struktur etycznych w koncernie, ale przede wszystkim świadczy o trosce władz Orlenu ukierunkowanej na przekazywanie zasad etycznych w czyn każdego dnia. Przejawia się to w zakresie obowiązków Rzecznika ds. Etyki, który służy pomocą wszystkim pracownikom w kwestiach właściwych dla jego stanowiska, czyli m.in. pomaga zgłaszającym się osobom prawidłowo ocenić wszelkie zachowania, które noszą znamiona sprzeczności z etyką. Najczęściej tego typu wątpliwości dotyczą braku poszanowania godności pracowników oraz działań o charakterze korupcyjnym. Zainteresowani pracownicy, którzy zaobserwowali posunięcia rzekomo nieetyczne, zgłaszają się do Rzecznika za pośrednictwem przełożonego lub osobiście, lub też za pośrednictwem anonimowego emaila albo telefonu zaufania. Rzecznik ds. Etyki został wybrany w wyborach powszechnych (stąd jest to osoba ciesząca się zaufaniem publicznym), a jego kompetencje określili członkowie Zespołu ds. Etyki¹²⁷.

Trzeci filar programu etycznego kładzie nacisk na rozpowszechnianie zasad etyki na wszystkich poziomach firmy. W tym celu władze koncernu dbają o to, aby wszystkie osoby związane z koncernem (szczególnie pracownicy) były na bieżąco informowane o etycznym wymiarze kultury korporacyjnej Orlenu. W tym celu powołano do życia specjalną skrzynkę e-mailową oraz linię telefoniczną, by pracownicy mogli zgłaszać swoje opinie i komentarze w kontekście etyki. Podobną rolę pełnią forum dyskusyjne w intranecie, Słownik, Sfera wiedzy dotyczącej etyki. W gazecie korporacyjnej „Orlen Ekspres” stałe miejsce zajmuje kolumna poświęcona przeróżnym aspektom związanym z zagadnieniem etyki w korporacji.

¹²⁷ Rzecznikiem ds. Etyki została Ewa Bielicka-Piesyk. Źródło: Rzecznik ds. Etyki po polsku, <http://whistleblowing.blog.onet.pl/2010/05/20/rzecznik-ds-etyki-po-polsku/> (data odczytu 17.06.2014).

Kwintesencję programu etycznego stanowiło niewątpliwie opracowanie dokumentu o nazwie „Dobre Praktyki”. Jego rolą było nadanie formalnym zasadom etycznym, zamieszczonym m.in. w kodeksie etycznym, bardziej praktycznego wymiaru. To dosłowne wcielenie reguł i wytycznych w czyn. Na dobre praktyki składały się dobrowolne postanowienia pracowników, którzy zobowiązywali się do podejmowania konkretnych działań, zgodnych z duchem kultury etycznej w korporacji. Dzięki temu etyka nie była „uwięziona” w sztywnych kodeksowych zapisach, ale przybrała bardzo praktyczną formę, zrozumiałą i akceptowaną przez wszystkich pracowników.

Nie da się ukryć, że proces zmiany kultury organizacyjnej i wdrażania etyki w praktykę biznesową nie jest czymś krótkotrwałym i może potrwać nawet kilka lat. Za to efekty takich przemian są bezcenne i potrafią zachwycić. Jednak jak pokazuje przypadek Orlenu, na efekty nie zawsze trzeba długo czekać, jeśli podejmiemy do procesu przemian z należyтым zaangażowaniem. Otóż już pod koniec 2005 r. z przeprowadzonych badań¹²⁸ wynikało, że postrzeganie koncernu przez pryzmat afery zmalało właściwie do zera, zaś negatywny wizerunek Orlenu został wyraźnie zminimalizowany.

Zarząd PKN Orlen nie pozwolił, aby koncern osiadł na laurach, marnując w konsekwencji dotychczasowe wysiłki. Dlatego po kilku latach postanowiono dostosować przyjęte niegdyś zasady do szybko zmieniającego się świata biznesu i nie tylko. Przyjęto nową misję: „Odkrywając i przetwarzając zasoby naturalne, napędzamy przyszłość”. W 2012 r. opublikowano wspomniany uprzednio w tej pracy dokument pt. „Wartości i zasady postępowania PKN ORLEN”¹²⁹, a także powołano do życia nowy organ – Komitet Etyki. W myśl znowelizowanych zasad kładziono jeszcze większy nacisk na totalne zaangażowanie wszystkich bez wyjątku w kultywowanie etyki. Jak trafnie określił to obecny prezes koncernu Jacek Krawiec, siła współczesnych korporacji polega przede wszystkim na tworzeniu struktur przypominających ludzki mózg, gdzie poszczególne komórki są tak samo ważne, a ich elastyczna i funkcjonalna współpraca pozwala na przetrwanie i ustawiczny rozwój.

W 2014 r., jak zostało to już wcześniej podkreślone, PKN Orlen znalazł się na liście najbardziej etycznych firm świata. Moim zdaniem nie jest to przypadek, ale nagroda za kilka lat aktywnych działań na rzecz upowszechniania etyki w koncernie. To wspaniała historia,

¹²⁸ Brief: Etyka w biznesie..., op. cit.

¹²⁹ Rozwój kultury korporacyjnej, <http://www.orken.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Wartosci-i-zasady-postepowania-PKN-ORLEN-SA/Strony/Rozwoj-kultury-korporacyjnej.aspx> (data odczytu 17.06.2014).

która może wiele nauczyć. Teraz przyjrzymy się konkretnym działaniom koncernu, które są (lub przynajmniej powinny być) odbiciem przyjętych zasad etycznych.

4.2.2 Etyczny wymiar działań PKN Orlen S.A. w świetle źródeł wtórnych

Źródła wtórne dostarczają nam bardzo bogatej listy konkretnych działań PKN Orlen S.A. noszących znamiona znacznie rozwiniętej kultury etycznej oraz potwierdzających wysokie notowania przyznawane koncernowi przez osoby (w tym ekspertów) i różne instytucje oceniające etyczne aspekty działań przedsiębiorstw.

Znane są różne formy zaangażowania się PKN Orlen S.A. m.in. w sprawy otoczenia społecznego. Już w 2002 r. koncern rozpoczął współpracę z władzami miasta Płock oraz przedstawicielami Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) przy realizacji projektu „Forum dla Płocka”¹³⁰. Wspomniane porozumienie ma charakter publiczno-prywatny i celem jego utworzenia był rozwój regionu, a szczególnie przedsiębiorczości na tym obszarze. To jednak nie wszystko jeśli chodzi o zaangażowanie Orleń w sprawy lokalne. Koncern wspiera finansowo wiele lokalnych inicjatyw¹³¹ związanych m.in. ze zdrowiem i bezpieczeństwem, ochroną środowiska, kulturą i dziedzictwem narodowym, wydarzeniami sportowymi itp. Analizowane przedsiębiorstwo popiera również politykę otwartości na działalność dobroczynną¹³², wspierając m.in. różnorodne instytucje zajmujące się ratowaniem ofiar komunikacyjnych oraz bezpieczeństwem drogowym. Koncern aktywnie udziela pomocy również służbom ratowniczym, zwalczającym skutki klęsk żywiołowych i nie tylko.

Jednymi z najbardziej znanych obszarów działalności Orleń, wykraczającymi poza branżę, są niewątpliwie kultura, edukacja, a szczególnie sport¹³³. Koncern od wielu lat współpracuje z Muzeum Narodowym w Warszawie oraz jest jednym z fundatorów Fundacji Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. Ignacego Łukasiewicza w Bóbrce, której celem jest ocalenie od zapomnienia jakże bogatej historii przemysłu naftowego na ziemiach polskich. W dziedzinie edukacji trzeba wspomnieć o współpracy Orleń z Politechniką Warszawską Szkołą Nauk Technicznych i Społecznych w Płocku. Już od wielu lat w trakcie inauguracji roku akademickiego wręczana jest „Nagroda Prezesa PKN Orlen”, przeznaczona dla autorów najlepszych prac dyplomowych i badawczo-rozwojowych. Znane są także

¹³⁰ Forum dla Płocka, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/35007.html> (data odczytu 20.06.2014).

¹³¹ Otoczenie społeczne – PKN ORLEN, http://archive-pl.com/pl/o/orlen.pl/2012-07-19_159979_17/Tagi_PKN_ORLEN/ (data odczytu 20.06.2014).

¹³² Raport społecznej odpowiedzialności 2007, <http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2013/09/raport121.pdf> (data odczytu 20.06.2014).

¹³³ Edukacja, sport, kultura, <http://partnerzy.zhp.pl/pkn-orlen-s-a.html> (data odczytu 20.06.2014).

działania Fundacji Orlen – Dar Serca, przyznającej m.in. stypendia dla uzdolnionych dzieci i młodzieży. W 2006 r. koncern zainaugurował program „Orlen. Bezpieczne Drogi”, którego nadrzędnym celem jest edukacja społeczeństwa w szeroko rozumianej dziedzinie bezpieczeństwa uczestników ruchu drogowego. Fanom lekkoatletyki i sportów motorowych, ale i osobom nie śledzącym na co dzień wydarzeń sportowych, znany jest aktywny udział Orleń w sponsorowaniu m.in. znanych polskich lekkoatletów, siatkarzy oraz polskiej załogi pod nazwą „Orlen Team”, która uczestniczy w wielu powszechnie rozpoznawalnych zawodach motorowych rangi światowej.

Aby ciągle budować trwałe relacje z otoczeniem i zwiększać wartość oferowaną klientom, PKN Orlen S.A. współpracuje z organizacjami i stowarzyszeniami zarówno o charakterze branżowym, specjalistycznym jak i stricte biznesowym. Spółka współfinansuje m.in. prace nad systemem REACH¹³⁴ (ang. Registration, Evaluation and Authorisation of CHemicals), który pozwoli efektywnie kontrolować substancje chemiczne pod kątem ich wpływu na zdrowie i środowisko.

Orlen wspiera również sprawiedliwy handel, oferując w Stop Cafe i Stop Cafe BISTRO znakomitą kawę opatrzoną znakiem „Fair trade”¹³⁵. Dzięki temu klienci oprócz smacznego napoju otrzymują gwarancję, że to co piją nie jest związane z wyzyskiem plantatorów albo przymusową pracą dzieci. Z podobnych inicjatyw koncernu należy wymienić: wspieranie organizacji World Land Trust (ochrona lasów tropikalnych Ameryki Łacińskiej) oraz belgijskiej CFP (zwalczanie ubóstwa w państwach rozwijających się).

PKN Orlen jest również członkiem „Global Compact”¹³⁶ – inicjatywy, którą stworzył były Sekretarz Generalny ONZ i laureat Nagrody Nobla Kofi Annan. Ma ona na celu podejmowanie skutecznych działań w obszarach takich jak: prawa człowieka, standardy pracy, środowisko naturalne i przeciwdziałanie zjawiskom korupcyjnym. Program „Global Compact” zawiera się w 10 zasadach, w skład których wchodzi wspomniane obszary.

¹³⁴ Raport odpowiedzialnego biznesu 2012, http://odpowiedzialnybiznes.ornen.pl/pub/files/CSR/ORLEN_CSR_2012.pdf (data odczytu 20.06.2014).

¹³⁵ Rozmowy o odpowiedzialnym biznesie, http://fairtrade.org.pl/a93_rozmowy_o_odpowiedzialnym_biznesie.html (data odczytu 20.06.2014).

¹³⁶ ENERGA w Global Compact, <http://media.energa.pl/pr/102096/energa-w-global-compact> (data odczytu 20.06.2014).

Bardzo ciekawym przedsięwzięciem realizowanym przez PKN Orlen jest tzw. wolontariat pracowniczy¹³⁷. Jest ono wynikiem porozumienia władz koncernu z pracownikami, którzy zachęceni są do aktywnego udziału we wszelkiego rodzaju organizowanych przez spółkę działaniach o charakterze charytatywnym i zmierzających do pomocy osobom potrzebującym. Wolontariat wpisał się już na stałe w kulturę korporacyjną Orlenu, dzięki czemu obecni i nowi pracownicy koncernu chętnie i dobrowolnie angażują się w działania dobroczynne. Natomiast władze PKN Orlen nagradzają tego typu postawy i komunikują otoczeniu pozytywne efekty płynące z takich działań. Z bardzo wielu inicjatyw będących częścią wolontariatu pracowniczego można wspomnieć chociażby konkurs „Najpiękniejsza kartka bożonarodzeniowa”, akcje „Namalujmy uśmiech” i „Pomagam powodzianom”.

Wspomniany wolontariat pracowniczy jest jednym z przejawów troski PKN Orlen S.A. o tworzenie dobrych relacji na linii władze – pracownicy. Koncern przywiązuje również bardzo dużą wagę do minimalizowania ryzyka wypadków w miejscach pracy¹³⁸. W tym celu prowadzone są systematyczne analizy częstotliwości nieszczęśliwych zdarzeń z udziałem pracowników. Oprócz tego oczywiście władze spółki podejmują wiele działań zmierzających do tego, aby praca w PKN Orlen była możliwie najbardziej bezpieczna. Władze Orlenu dążą także do integracji pracowników¹³⁹ poprzez ciekawe przedsięwzięcia: imprezy sportowe dla osób zatrudnionych w koncernie, pomoc finansowa na rozwijanie swoich pasji (program „ORLEN PASJA”), tytuł „Zasłużony Pracownik PKN Orlen” dla najlepszych pracowników przedsiębiorstwa. Oczywiście Zarząd spółki oferuje też osobom pracującym w koncernie szereg świadczeń socjalnych oraz dofinansowuje opiekę medyczną.

Poprzez odpowiedni system rekrutacji Orlen pozyskuje właściwych pracowników, posiadających odpowiednie kompetencje i otwartych na wyzwania przed jakimi stawia ich praca w koncernie. Władze PKN Orlen dużą wagę przywiązują do wykluczenia wszelkich przejawów dyskryminacji czy braku sprawiedliwości w procesie rekrutacji. Ponadto każdy pracownik, dzięki znakomicie przygotowanym systemom szkoleniowym, może pogłębiać wiedzę i doświadczenie, aby ciągle podnosić kwalifikacje i w konsekwencji rozwijać swoją karierę.

¹³⁷ PKN Orlen – Wolontariat pracowniczy, <http://beta.interesariusze.pl/dobre-praktyki/pkn-ornen-wolontariat-pracowniczy/> (data odczytu 20.06.2014).

¹³⁸ Ciekawe informacje i dane na ten temat: Bezpieczne miejsce pracy, <http://www.ornen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Pracownicy/Strony/BezpieczneMiejscePracy.aspx> (data odczytu 20.06.2014).

¹³⁹ Na temat integracji pracowników, rekrutacji, szkoleń itp.: Odpowiedzialny biznes, <http://www.ornen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Pracownicy/Strony/default.aspx> (data odczytu 20.06.2014).

Troska o środowisko naturalne to kolejny bardzo istotny obszar działań PKN Orlen. Aby minimalizować oczywisty szkodliwy wpływ działalności w sektorze naftowym na świat przyrody, koncern wprowadza wiele inwestycji ekologicznych, które mają znacząco zredukować destrukcyjny charakter niektórych działań charakterystycznych i niezbędnych dla funkcjonowania branży naftowej. Przykładem wspomnianych inwestycji są np. zaawansowany system monitoringu stężenia szkodliwych substancji w powietrzu wokół zakładu, wspomniany uprzednio system REACH oraz aktywny udział w programie „Responsible Care”, który ma na celu szczególnie wypracowanie podstaw zrównoważonego rozwoju w branży chemicznej¹⁴⁰.

Uważam, że przytoczone do tej pory różnorodne przykłady działań PKN Orlen S.A., które oczywiście nie wyczerpują wielkiego ich bogactwa, świadczą dobitnie o bardzo mocno rozwiniętej kulturze etycznej w tym przedsiębiorstwie. Moim zdaniem droga jaką przebył koncern, od zamieszania związanego ze wspomnianą w tej pracy aferą do uzyskania tytułu jednej z najbardziej etycznych firm świata, to fascynujący przykład co można zyskać dzięki wytrwałej pracy nad zmianą negatywnych uwarunkowań.

Jednakże faktem jest, że podobnie jak nie istnieją idealni ludzie, nie istnieją też idealne przedsiębiorstwa. Otóż źródła wtórne (głównie Internet) dostarczają nam kilku przykładów, które zdają się zaprzeczać temu co do tej pory zostało powiedziane. Uważam jednak, że w celu uniknięcia stronniczości należy się z nimi zapoznać, ale trzeba je traktować z rezerwą. Oczywiście nie zamierzam ich uznawać za nieprawdziwe, jednak nie powinny zbyt mocno rzutować na całościowy, etyczny (co potwierdzają przytoczone wcześniej fakty oraz co mam nadzieję potwierdzą wyniki badań pierwotnych) wizerunek PKN Orlen.

Na jednej ze stron internetowych możemy przejrzeć interesujące dane, gdzie internauci wskazują pozytywne i negatywne strony firm. Znajduje się tam również PKN Orlen, który otrzymał 41 minusów (51,3%) i 39 plusów (48,8%)¹⁴¹. Za największy pozytyw uznano możliwość rozwoju, natomiast największym minusem okazała się korporacyjność. Czasami można się spotkać z zarzutami przeciwko Orlenowi, których autorzy oskarżają koncern o stosowanie praktyk monopolistycznych, w tym wygórowanych cen paliw

¹⁴⁰ Responsible Care - PKN Orlen, <http://beta.fob.org.pl/pl/praktyka-csr/dobre-praktyki/wyszukiwarka-dobrych-praktyk/baza-dobrych-praktyk/responsible-care---pkn-orklen,3485.html> (data odczytu 20.06.2014).

¹⁴¹ PKN ORLEN S.A.: opinie i oceny firmy/pracodawcy, <http://www.pensje.net/pkn-orklen-opinie-oceny-firmy> (data odczytu 20.06.2014).

i niezgodnych z prawem form zwalczania konkurencji¹⁴². Bardzo często trudno jednak jednoznacznie ocenić słuszność takich opinii.

Możemy również przeczytać protest¹⁴³ przeciwko koncernowi Orlen, w którym źle traktowani pracownicy stacji paliw opisują swoje negatywne odczucia i apelują o zaniechanie niewłaściwych praktyk względem nich. Po przeczytaniu tego tekstu ma się wrażenie, że sprawy poruszane przez rozgoryczonych pracowników nijak się mają do etycznych zasad postulowanych przez PKN Orlen. Jeśli pracownicy mają rację, jest to niewątpliwie poważny problem dla koncernu. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że właśnie w roku 2012 (rok publikacji protestu) opublikowano w Orlenie wspomniany już wcześniej dokument o wartościach i zasadach w koncernie, czyli być może była to odpowiedź ze strony władz przedsiębiorstwa zmierzająca do naprawienia ewentualnych mankamentów w sferze etyki.

Na koniec przeglądu źródeł wtórnych dotyczących PKN Orlen jeszcze jedna negatywna opinia pod adresem analizowanego koncernu. Przedstawiciele Fundacji Pro – prawo do życia zarzucili władzom Orłenu, że te nie odwołały z jury sponsorowanego przez siebie plebiscytu lekarza, będącego kierownikiem kliniki zabijającej nienarodzone dzieci¹⁴⁴. Internauci na stronie internetowej „Gościa Niedzielnego” bardzo negatywnie (blisko 90%) ocenili to zdarzenie¹⁴⁵.

4.3 Etyka a działania Telekomunikacji Polskiej S.A. na podstawie źródeł wtórnych

4.3.1 Kodeks etyki w TP S.A. a praktyka gospodarcza przedsiębiorstwa

W punkcie 4.2.1 pracy poświęciłem dużo miejsca procesowi wdrażania etyki w koncernie Orlen. Następnie poddałem analizie informacje pochodzące ze źródeł wtórnych, na których podstawie można w gruncie rzeczy pozytywnie ocenić praktyczne zastosowanie reguł ujętych w kodeksie etycznym przedsiębiorstwa.

¹⁴² Oskarżenia tego typu np. w: Apel o wsparcie niezależnych operatorów stacji paliw w Polsce, <http://www.wykop.pl/ramka/885177/pdf-praktyki-monopolistyczne-pkn-orlen-oraz-lotos-s-a/> (data odczytu 21.06.2014).

¹⁴³ Protest przeciwko wyzyskowi poprzez koncern PKN Orlen, <http://forum.dziennikwschodni.pl/protest-przeciwko-wyzyskowi-poprzez-koncern-pkn-orlen-t57413/> (data odczytu 21.06.2014).

¹⁴⁴ Aborcja z werwą - reakcja Orłenu, <http://gosc.pl/doc/1671753.Aborcja-z-werwa-reakcja-Orlenu> (data odczytu 21.06.2014).

¹⁴⁵ Sonda, <http://gosc.pl/sonda/wyniki/1671799.Jak-ocenisz-zaproszenie-do-jury-plebiscytu-sponsorowanego> (data odczytu 21.06.2014).

Przyjrzyjmy się teraz Telekomunikacji Polskiej w kontekście etyki. Otóż okazuje się, że również ta organizacja posiadała¹⁴⁶ Kodeks Etyki przyjęty na mocy uchwały zarządu TP z kwietnia 2005 r.¹⁴⁷ i rozdystrybuowany wraz z miesięcznikiem pracowników Telekomunikacji Polskiej. Nad przestrzeganiem etyki w przedsiębiorstwie czuwał Departament Audytu Wewnętrznego przy współpracy z Pionem Bezpieczeństwa TP. Proces formułowania zapisów, które weszły w skład kodeksu został poprzedzony konsultacjami z pracownikami oraz kadrą menedżerską, aby w jak największym stopniu były one dostosowane do realiów rynkowych i nie tylko. Kierowano się także wzorami postępowania przyjętymi w całej grupie France Télécom. Generalnie nadrzędnym celem wprowadzenia Kodeksu Etyki do TP było wzmocnienie relacji między pracownikami, co miało doprowadzić do zespolenia społeczności Telekomunikacji Polskiej poprzez przestrzeganie jasno określonych zasad. To z kolei powinno przyczynić się do wyeliminowania lub przynajmniej znacznego zmniejszenia liczby zjawisk patologicznych i niezgodnych z etyką. Czy te wydawałoby się obiecujące działania zaowocowały wzrostem kultury etycznej w TP S.A.? Jak wynika jednak z analizy źródeł wtórnych, głównie pochodzących z Internetu, większość opinii, zdarzeń i faktów z historii nie napawa zbytnim optymizmem.

Na jednej z bardzo interesujących stron internetowych, której celem jest umożliwienie komunikacji pomiędzy pracownikami reprezentującymi różnorodne firmy i branże, można znaleźć wiele cennych opinii na temat pracodawców. Wśród artykułów znajduje się m.in. niezwykle wymowny list otwarty¹⁴⁸ pracowników TP S.A., którzy zwracają się do prezydenta RP oraz prezesa Telekomunikacji Polskiej S.A. ze skargą na dramatycznie złe warunki pracy w tym przedsiębiorstwie.

Wspomniany list wystosowano w marcu 2010 roku na skutek kilku prób samobójczych¹⁴⁹, jakich podejmowali się pracownicy TP. Po zapoznaniu się z treścią pisma w wyobraźni czytającego rysuje się niezwykle negatywny obraz Telekomunikacji Polskiej przede wszystkim jako pracodawcy. Autorzy listu wspominają m.in. o bardzo przedmiotowym traktowaniu pracowników, będących tylko narzędziem do nieograniczonego

¹⁴⁶ Pisząc o TP S.A. często stosuję czas przeszły, mając na uwadze późniejsze powstanie Orange Polska, dlatego wiele działań Telekomunikacji Polskiej trzeba rozważać w aspekcie dokonanym.

¹⁴⁷ Kodeks Etyki - Telekomunikacja Polska, <http://beta.fob.org.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/kodeks-etyki---telekomunikacja-polska,542.html> (data odczytu 27.06.2014).

¹⁴⁸ List otwarty pracownicy Telekomunikacji Polskiej S.A., http://pracownik.net.pl/list_otwarty_pracownicy_telekomunikacji_polskiej_s_a (data odczytu 27.06.2014).

¹⁴⁹ Nadawcy listu uczynili wzmiankę na temat podobnych incydentów w całej sieci France Télécom, co trzeba niewątpliwie uznać za bardzo niepokojący sygnał.

pomnażania zysku. Takie stwierdzenie argumentują przywołując przykłady niedozwolonych praktyk stosowanych w szczególności przez kadre zarządzającą w przedsiębiorstwie: powszechny mobbing, wyznaczanie pracownikom wygórowanych celów sprzedażowych, zastraszanie pracowników, którzy w konsekwencji muszą pracować w godzinach nadliczbowych bez wynagrodzenia za nie. Warto zaznaczyć, że autorzy pisma wspominają o Kodeksie Etyki, Dobrych Praktykach, Umowie Społecznej i porozumieniu z Urzędem Komunikacji Elektronicznej – to wszystko powinno przyczyniać się wzrostu poziomu etyki w Telekomunikacji Polskiej, jednakże zdaniem pracowników codzienność w przedsiębiorstwie nijak się miała do deklarowanych zasad i reguł postępowania. Chociaż nie wiemy do końca w jakim stopniu opisane w piśmie zdarzenia dotyczyły marki TP jako całości i czy tego typu nadużycia spotykane były we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji, niemniej trzeba bardzo poważnie potraktować przejmujące wyznania pracowników, apelujących o poszanowanie ich godności. Na pewno autorzy listu mieli podstawy do wysuwania wspomnianych stwierdzeń, co wszakże mówi nam wiele o braku etyki w TP S.A. w tamtym okresie pomimo istnienia formalnych struktur etycznych.

Przeglądając Internet spotyka się nie tylko skargi pracowników pod adresem Telekomunikacji Polskiej, ale przede wszystkim można napotkać nieprzychylnie opinie kierowane przez klientów TP S.A., którzy doświadczali różnego rodzaju nadużyć ze strony analizowanego przedsiębiorstwa. Przykładów tego typu zdarzeń jest bardzo wiele¹⁵⁰.

Użytkownicy usług TP często skarżyli się na liczne przekłamania w ofertach przedsiębiorstwa, niską jakość tychże ofert, a także trudności związane z odstąpieniem od umowy, również po upływie czasu trwania tej umowy. Generalnie rzecz ujmując klienci nie byli traktowani w odpowiedni sposób przez Telekomunikację Polską, gdyż niejednokrotnie zysk znaczył dla TP więcej niż dobro użytkowników. Można przypuszczać, że TP S.A. często zachęcało klientów do związania się z przedsiębiorstwem poprzez atrakcyjnie brzmiące umowy, które jednak zawierały wiele nie do końca prawdziwych stwierdzeń. Oprócz tego we wspomnianych umowach ukryte były kruczki, których przykre konsekwencje ponosiły rzesze (zwłaszcza starszych) użytkowników. W takiej sytuacji nasuwa się pytanie odnośnie opłacalności takich posunięć dla TP S.A., bo przecież nie można wprowadzać klientów

¹⁵⁰ Ciekawy tekst na ten temat poparty analizą: Telekomunikacja Polska: bliżej (oszukania Cię)!, <http://forum.pccentre.pl/blog/1/entry-46-telekomunikacja-polska-blizej-oszukania-cie/> (data odczytu 30.06.2014). Warto także zapoznać się np. z: Telekomunikacja Polska naruszała zbiorowe interesy konsumentów, <http://www.wirtualnemedial.pl/arttykul/telekomunikacja-polska-naruszala-zbiorowe-interesy-konsumentow#> (data odczytu 30.06.2014).

w błąd w nieskończoność. Tak, to prawda, ale zanim dojdzie do upadku nieuczciwego gracza rynek może odczuć bardzo wiele negatywnych skutków wątpliwych etycznie poczyniań podmiotu posiadającego niemal nieograniczoną monopolistyczną władzę.

Podobnie w przypadku Telekomunikacji Polskiej S.A. Zanim konkurenci zostali dopuszczeni do głosu wielokrotnie postulowano ograniczenie destrukcyjnej potęgi TP przez państwo¹⁵¹. Także konkurencyjne firmy wychodziły z zarzutami do badanego przedsiębiorstwa, które rzekomo miało w sposób niedozwolony łamać słuszne prawa innych firm m.in. do działania i wejścia na rynek ze swoją ofertą. Wchodzimy już w tym momencie na grunt zagadnienia jakim są praktyki monopolistyczne, które to pojęcie pojawiało się już w niniejszej pracy. Za przykład może posłużyć skarga firmy konkurencyjnej (Netia) pod adresem Telekomunikacji Polskiej, która zdaniem Netii wprowadzała klientów w błąd podając nieprawdziwe informacje w zestawieniu usług TP i konkurentów. Rzecz jasna w tymże rankingu oferta TP S.A. prezentowała się nader korzystnie na tle pozostałych ofert, co było przedmiotem konfliktu¹⁵². Oczywiście jest to tylko jeden z przykładów z jakim można się spotkać przeglądając różnorodne publikacje w formie tradycyjnej oraz w Internecie, niemniej jednak dostrzegamy złożoność problemu i jego poważne konsekwencje dla efektywnego funkcjonowania rynku.

Swego czasu wątpliwymi z prawnego i moralnego punktu widzenia praktykami stosowanymi przez byłego (lecz ciągle posiadającego bardzo silną pozycję) polskiego monopolistę na rynku telekomunikacyjnym zainteresowała się Komisja Europejska, która wystosowała specjalne pismo do TP S.A.¹⁵³ W tym pisemnym zgłoszeniu zastrzeżeń poinformowano Telekomunikację Polską o zaniepokojeniu wynikającym z rzekomego stosowania przez tego operatora niedozwolonych praktyk, związanych w szczególności z ograniczaniem konkurentom dostępu do swojej sieci. Taki stan rzeczy generował niekorzystne skutki dla konkurencyjności polskiego rynku, gdyż alternatywni operatorzy musieli stawić czoła niezwykle uciążliwym i czasochłonnym procedurom, aby uzyskać dostęp do sieci pieczołowicie strzeżonej przez giganta branży.

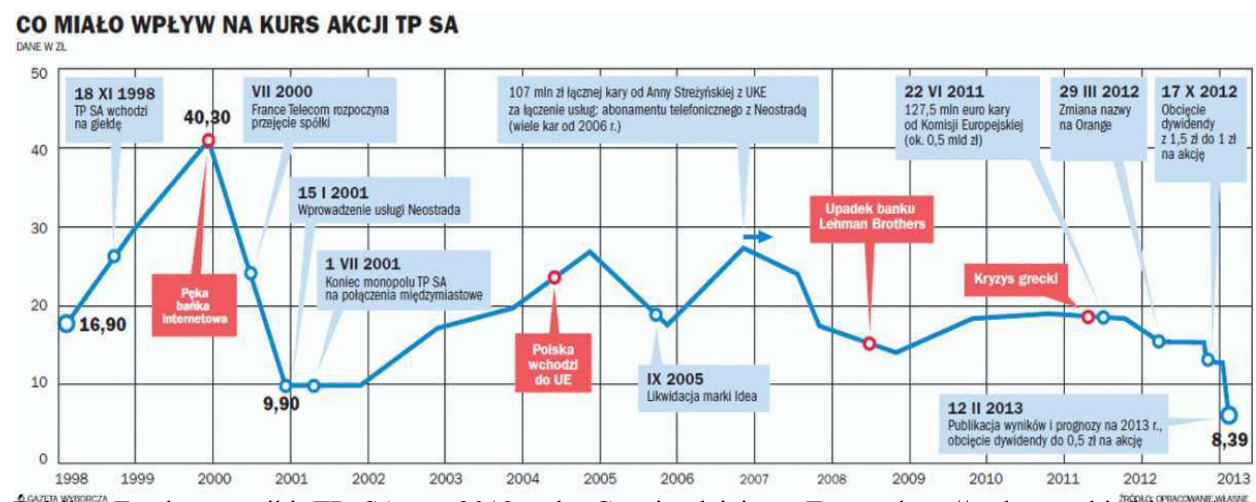
¹⁵¹ W kwestii monopolu Telekomunikacji Polskiej S.A. np.: Ograniczyć interesy monopolisty, <http://blog.rp.pl/jablonski/2007/10/06/ograniczyc-interesy-monopolisty/> (data odczytu 30.06.2014); Rynek telekomunikacyjny a interesy konsumentów, <http://www.prawo.egospodarka.pl/47952,Rynek-telekomunikacyjny-a-interesy-konsumentow,1,84,1.html> (data odczytu 30.06.2014).

¹⁵² Netia krytykuje nową Neostradę. Czy Tepsa wprowadza klientów w błąd?, <http://internet.gadzetomania.pl/2011/05/24/netia-krytykuje-nowa-neostrade-czy-tepsa-wprowadza-klientow-w-blad-3> (data odczytu 30.06.2014).

¹⁵³ Telekomunikacja Polska pod lupą Komisji Europejskiej, http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,7614218,Telekomunikacja_Polska_pod_lupa_Komisji_Europejskiej.html (data odczytu 30.06.2014).

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż Telekomunikacja Polska S.A. była wielokrotnie karana przez Sąd Najwyższy, Komisję Europejską, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz Urząd Komunikacji Elektronicznej za stosowanie niedozwolonych praktyk względem różnych grup interesariuszy¹⁵⁴. W takiej sytuacji mowa o jakiegokolwiek etycznej kulturze przedsiębiorstwa wydaje się dużym nieporozumieniem. Wyroki i grzywny oraz nieprzychylnie opinie interesariuszy nie tylko niszczą wizerunek organizacji, ale w konsekwencji odbijają się również na jej wynikach finansowych. Interesujący wykres 4.1. prezentuje wpływ różnych wydarzeń na kurs akcji TP S.A.

Wykres 4.1. Różne wydarzenia a kurs akcji TP S.A.



Zródło: Fatalne wyniki TP SA za 2012 rok. Co się dzieje z Tepsą, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,13391784,Fatalne_wyniki_TP_SA_za_2012_rok_Co_sie_dzieje_z.html (data odczytu 30.06.2014).

4.3.2 Rebranding Telekomunikacji Polskiej i jego wpływ na etyczny wymiar przedsiębiorstwa

Zdaniem wielu głównym impulsem do rebrandingu TP S.A., w wyniku którego dokonała się zmiana nazwy na Orange, była chęć zamazania niekorzystnego obrazu jaki pozostawiła po sobie Telekomunikacja Polska. Co za tym idzie, pojawiła się nowa szansa do zbudowania tym razem trwałej kultury etycznej wreszcie przełożonej na język praktyki. Czy rzeczywiście marka Orange może się pochwalić bardziej etyczną kulturą prowadzenia biznesu i nie tylko niż jej poprzedniczka? Myślę, że na uzyskanie satysfakcjonującej odpowiedzi na to

¹⁵⁴ TP stosowała praktyki monopolistyczne, <http://media2.pl/telekomunikacja/23676-TP-stosowala-praktyki-monopolistyczne.html> (data odczytu 30.06.2014); TP zapłaci karę za praktyki monopolistyczne. 127 milionów euro, <http://www.radio.bialystok.pl/wiadomosci/polskaiswiat/id/62093> (data odczytu 30.06.2014); KE zarzuca TP łamanie zasad konkurencji oraz monopol, <http://www.radio.bialystok.pl/wiadomosci/polskaiswiat/id/32695> (data odczytu 30.06.2014); TPSA ukarana za praktyki monopolistyczne, <http://www.ppr.pl/artukul-tpsa-ukarana-za-praktyki-monopolistyczne-97548-dzial-1.php> (data odczytu 30.06.2014); TP SA: kara za praktyki monopolistyczne, <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1342,title,TP-SA-kara-za-praktyki-monopolistyczne,wid,100278,wiadomosc.html?tid=112ffe> (data odczytu 30.06.2014).

pytanie przyjdzie nam jeszcze trochę poczekać. Skuteczne wdrażanie etyki to proces, którego widoczne efekty pojawiają się najczęściej po pewnym czasie, dlatego za pewien czas będzie można ocenić etyczny wymiar firmy Orange.

W punkcie 3.3.5 pracy wspomniałem już o strategii Orange Polska opierającej się na kilku filarach takich jak: integracja cyfrowa, bezpieczna sieć, czyste środowisko i ciekawy zespół¹⁵⁵. Ze szczegółami możemy się zapoznać na stronie www.orange.pl. Widać zatem wyraźnie, że przedsiębiorstwo uwzględnia w swojej strategii doniosłe znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu. Są to dobre podstawy, aby budować etyczne środowisko działalności gospodarczej. Trzeba jednak dołożyć wszelkich starań, aby etyka nie pozostała tylko zapisem.

Na jednej ze stron internetowych¹⁵⁶ możemy przeczytać opinię byłego prezesa TP S.A. Macieja Wituckiego, który argumentuje decyzję rebrandingu lepszym sposobem postrzegania Orange przez klientów. Tymczasem w przeprowadzonej na tej stronie sondzie (7949 głosów) 57% głosujących uważa zmianę marki za złe posunięcie, gdyż przyzwyczaili się oni do marki TP S.A. a Orange kojarzą głównie z telefonami komórkowymi. 41% respondentów pochwała decyzje zarządu Telekomunikacji Polskiej. Trzeba jednak przyznać, że ta sonda nie dotyczyła bezpośrednio etyki, bo „przyzwyczajenie się” do marki nie musi przecież oznaczać akceptacji działań nieetycznych. Poza tym przedstawione wyniki pochodzą z 2011 r., a zatem po upływie trzech lat mogą one być już bardzo nieaktualne. Dlatego jedno z pytań jakie zadałem respondentom w przeprowadzonym przeze mnie badaniu ankietowym dotyczyło właśnie porównania poziomu etycznego TP S.A. i Orange Polska. Wyniki tego zagadnienia oraz wielu innych są tematem kolejnego punktu rozdziału nr 4 niniejszej pracy.

¹⁵⁵ Ciekawe informacje na temat jakości oraz sprawozdanie zarządu dotyczące działalności Orange Polska: Protokół zdalnych badań wskaźników jakości publicznie dostępnych usług telekomunikacyjnych w Polsce II półrocze 2012 r., http://www.uke.gov.pl/files/?id_plik=12606 (data odczytu 30.06.2014); Orange Polska Spółka Akcyjna – Sprawozdanie Zarządu z działalności w 2013 roku, http://notowania.pb.pl/files/espi/20140212_070807_0385738196_Sprawozdanie_Zarzadu_Orange_Polska_SA_2013.pdf (data odczytu 30.06.2014).

¹⁵⁶ TP S.A. zmieni się w Orange. Winne złe skojarzenia?, <http://www.komputerswiat.pl/nawosci/wydarzenia/2011/51/tp-sa-zmieni-sie-w-orange.aspx> (data odczytu 30.06.2014).

4.4 Etyczny wymiar PKN Orlen S.A. i TP S.A. na podstawie źródeł pierwotnych

4.4.1 Charakterystyka próby badawczej i przedstawienie badania

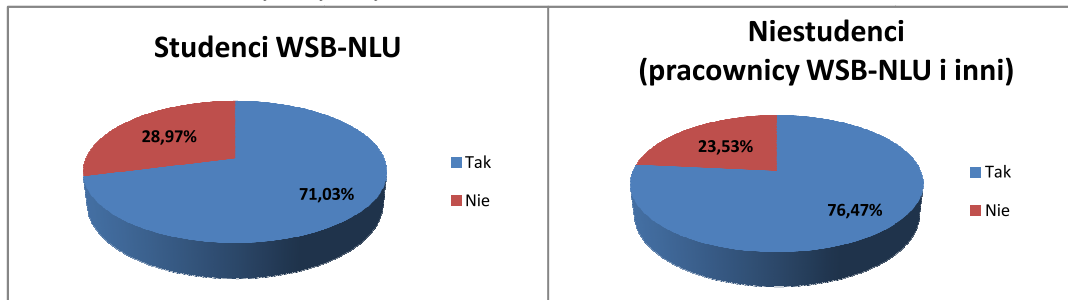
Badanie ankietowe przeprowadziłem na losowo dobranej i reprezentatywnej próbie w czerwcu 2014 r., o czym już w niniejszej pracy wspomniałem. Wzięło w nim udział 141 respondentów reprezentujących trzy grupy: studenci WSB-NLU (w liczbie 107, prawie 76% ogółu), pracownicy WSB-NLU (15) oraz inni (19). Kobiet było 94 (66,67%), a mężczyzn 47 (33,33%). Osoby poniżej 30 roku życia stanowiły 65,25% ogółu badanych (92 respondentów). Przedział wiekowy ankietowanych to od 20 do 53 lat. 51,06% respondentów pochodziło z Nowego Sącza, zaś ogółem zdecydowana większość badanych (95,04%) jako miejsce zameldowania podała Małopolskę. Tylko siedmiu ankietowanych reprezentowało pozostałe województwa, głównie Podkarpacie.

Prezentowane wyniki badania ankietowego nie są celem samym w sobie w kontekście niniejszej pracy, ale mają służyć jako wartościowy dodatek do przeprowadzonych dotychczas rozważań i analiz różnorodnych materiałów czy to internetowych, czy tradycyjnych. Uważam, że szczególnie opinie studentów (stanowią większość badanych; reprezentują różne kierunki i tryby studiów) wydają się bardzo cenne, bo przecież ci ludzie w zdecydowanej większości zasilą wkrótce (niektórzy już zasilili) rynek pracy. Toteż ich podejście do etyki biznesu (oraz ich rówieśników) zapewne przełoży się w dużej mierze na wymiar etyczny rynku pracy i w konsekwencji całej przyszłej gospodarki. Chociaż pracownicy WSB-NLU i pozostałe osoby reprezentowane są przez znacznie mniejszą liczbę ankietowanych (stąd nie należy ich odpowiedzi traktować jako bezwzględnie obowiązujących dla całej populacji), z opiniami tych osób także warto się zapoznać, aby przynajmniej w pewnym stopniu poznać ich stosunek do kwestii etycznych i zestawić go z wynikami badania studentów WSB-NLU. Pracownicy i opiniodawcy spoza uczelni to już w większości mniej lub bardziej doświadczone osoby, podejmujące pracę przynajmniej od kilku lat, dlatego warto się dowiedzieć, co oni myślą na temat etyki w działalności gospodarczej, posiadając już pewien bagaż doświadczeń.

4.4.2 Prezentacja wyników badania ankietowego¹⁵⁷

Prawie 3/4 ogółu respondentów (72,34%; 102 osoby) uznało, że biznes może być etyczny, reszta udzieliła przeczącej odpowiedzi na to pytanie. Wśród poszczególnych grup ankietowanych pozytywnie na to pytanie odpowiedziało: 71,03% studentów, 80% pracowników, 73,68% pozostałych i 76,47% osób niebędących studentami¹⁵⁸ (czyli 26 spośród 34 ankietowanych = pracownicy (15) + inni (19)).

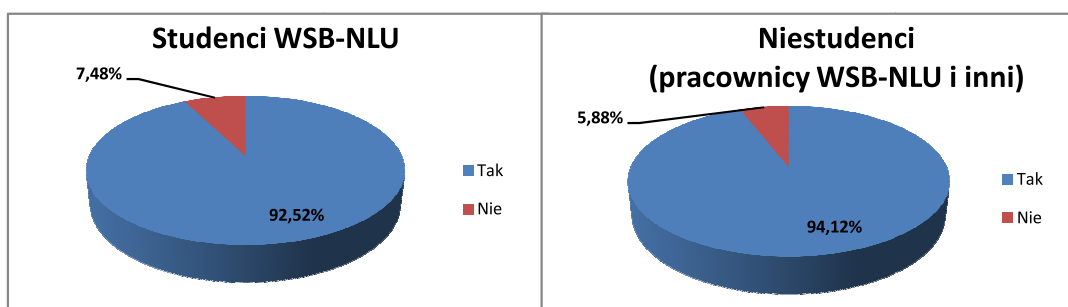
Wykres 4.2. Biznes może być etyczny



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego przeze mnie badania.

Aż 92,91% wszystkich opiniodawców (131 osób) zgodziło się ze stwierdzeniem: „Etyka jest potrzebna w biznesie, ponieważ dzięki niej znacznie zmniejsza się prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych zjawisk (np. korupcji) w świecie biznesu”. U poszczególnych grup takiej pozytywnej odpowiedzi udzieliło: 92,52% studentów, 100% pracowników, 89,47% innych i 94,12% niebędących studentami.

Wykres 4.3. „Etyka jest potrzebna w biznesie, ponieważ dzięki niej znacznie zmniejsza się prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych zjawisk (np. korupcji) w świecie biznesu”



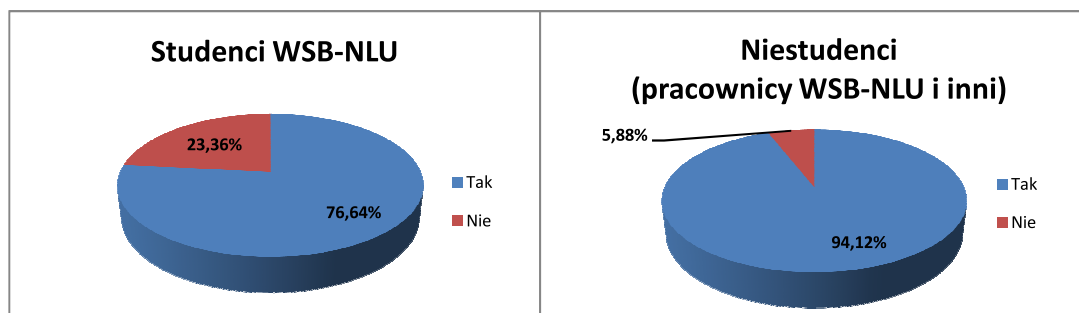
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego przeze mnie badania.

¹⁵⁷ W niektórych przypadkach może się zdarzyć, że wartości nie będą się sumować do 100%, a wynika to z zastosowania przybliżeń. Nie są to jednak różnice istotne. W rzeczywistości wszystkie części składowe sumują się oczywiście do 100%.

¹⁵⁸ Dla uproszczenia w dalszej prezentacji wyników będę stosował właśnie to stwierdzenie *niebędących studentami* dla określenia pracowników i innych razem wziętych.

Zdaniem 80,85% ogółu respondentów (114 osób) nieetyczny biznes generuje negatywne zjawiska na rynku. Takiego zdania jest też: 76,64% studentów, 93,33% pracowników, 94,74% innych i 94,12% niebędących studentami. Respondenci najczęściej wymieniali korupcję (zdecydowany niechlubny numer jeden w zestawieniu), lobbing, mobbing, wyzysk pracowników, zmowy cenowe, brak równości na rynku oraz nepotyzm, jako przykłady zjawisk nieetycznych.

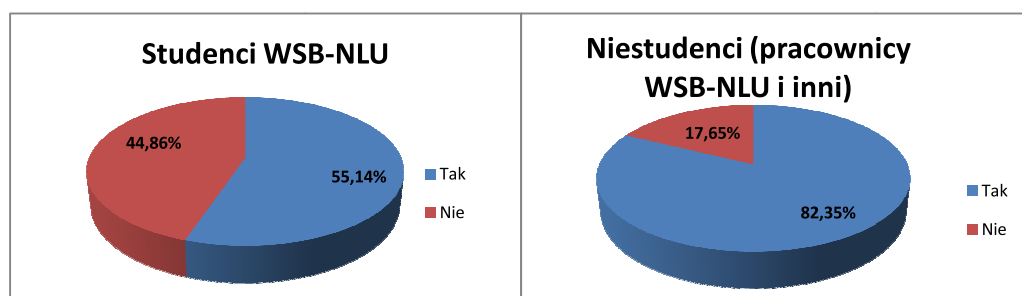
Wykres 4.4. Nieetyczny biznes generuje negatywne zjawiska na rynku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego przeze mnie badania.

61,70% ogółu ankietowanych (87 osób) zgodziło się, że przedsiębiorstwo może samo odczuć negatywne skutki własnego postępowania. Takiej samej odpowiedzi udzieliło: 55,14% studentów, 93,33% pracowników, 73,68% innych i 82,35% niebędących studentami. Wśród tych negatywnych skutków najczęściej wymieniano: bankructwo firmy, kary finansowe, utratę zaufania interesariuszy, złą opinię o firmie oraz złą atmosferę, która prowadzi do spadku efektywności pracowników.

Wykres 4.5. Przedsiębiorstwo może samo odczuć negatywne skutki własnego postępowania

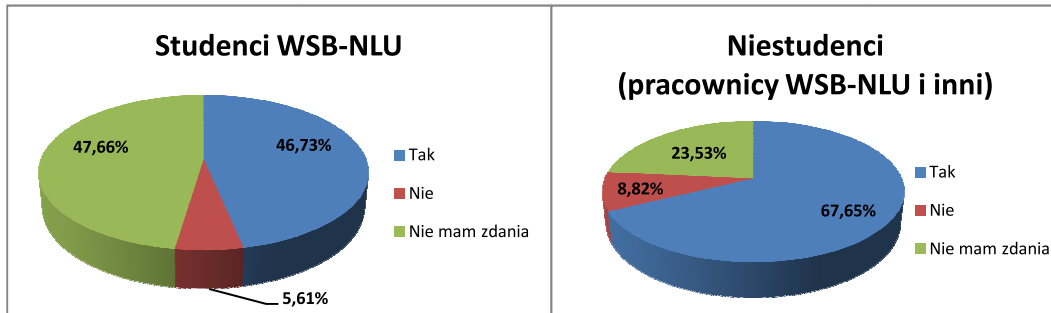


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego przeze mnie badania.

Ponad połowa opiniodawców (51,77%, 73 osoby) zgadza się, że przyczyn powstania obecnego kryzysu gospodarczego trzeba szukać w nieetycznym postępowaniu pewnych podmiotów. W tej kwestii zaprzecza tylko 6,38% respondentów (9 osób), zaś 41,84% (59

osób) nie ma zdania. To zestawienie dla poszczególnych grup prezentuje się kolejno: studenci (46,73%, 5,61%, 47,66%), pracownicy (66,67%, 6,67%, 26,67%), inni (68,42%, 10,53%, 21,05%), niebędący studentami (67,65%, 8,82%, 23,53%).

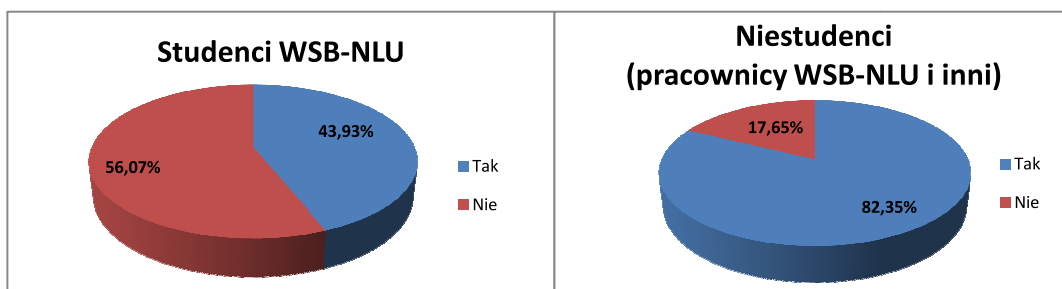
Wykres 4.6. Przyczyn powstania obecnego kryzysu gospodarczego trzeba szukać w nieetycznym postępowaniu pewnych podmiotów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego przeze mnie badania.

Wśród ankietowanych 53,19% uważa etyczny biznes za opłacalny dla przedsiębiorstwa. Tego samego zdania jest 43,93% studentów, 93,33% pracowników, 73,68% innych osób oraz 82,35% niestudentów. Jako korzyści dla przedsiębiorstwa z etycznego biznesu ankietowani wymieniają głównie poprawę wizerunku firmy, wzrost zaufania ze strony pracowników i innych interesariuszy, a w konsekwencji wzrost zysku. Ponadto zdaniem respondentów również rynek czerpie korzyści w postaci wysokiej jakości produktów, wzrostu gospodarczego oraz równych szans np. w procesie wchodzenia na rynek.

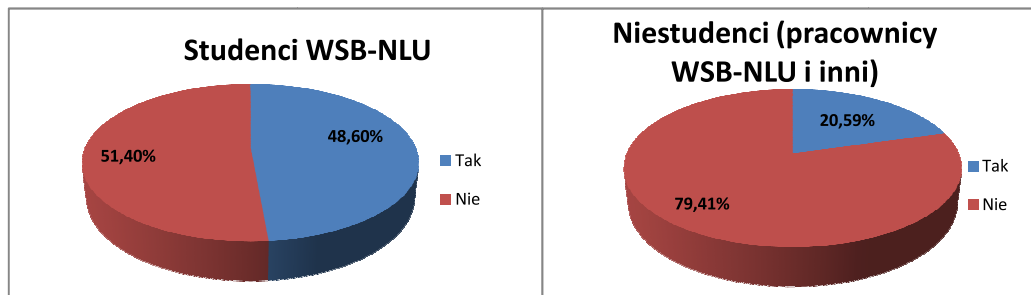
Wykres 4.7. Etyczny biznes jest opłacalny dla przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego przeze mnie badania.

Czy przedsiębiorstwa działają etycznie tylko i wyłącznie dla zysku? Osoby biorące udział w badaniu odpowiedziały twierdząco na to pytanie w 41,84% (59 osób). Wśród studentów blisko połowa (48,60%) odpowiedziała w ten sposób, natomiast co ciekawe wszyscy pracownicy uznali, że organizacje postępują etycznie nie tylko z pobudek finansowych. Dla grupy innych osób odsetek pozytywnych odpowiedzi wyniósł 36,84%, zaś 20,59% niebędących studentami zakreśliło „tak”.

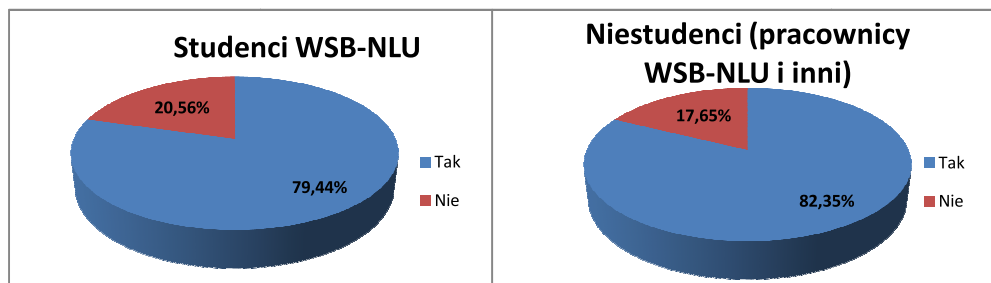
Wykres 4.8. Przedsiębiorstwa działają etycznie tylko i wyłącznie dla zysku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego przeze mnie badania.

Opiniodawcy wskazywali różne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Najczęściej pojawiały się: dobry wizerunek, nisza rynkowa, atrakcyjne ceny, reklama, innowacyjność, najlepsze jakościowo produkty, nowe technologie, konkurencyjność, wykształceni ludzie, odpowiednie informacje oraz wiedza. W kilku przypadkach zaznaczono, że etyczne działanie może okazać się czynnikiem budowania pozycji dominującej wśród konkurentów. 113 osób (80,14%) odpowiedziało „tak” na pytanie: czy biznes etyczny może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Największy odsetek odpowiedzi twierdzących miał miejsce w przypadku pracowników (93,33%), na kolejnej pozycji uplasowali się studenci (79,44%), następnie inni (73,68%). Dla niebędących studentami ta wartość wyniosła 82,35%.

Wykres 4.9. Biznes etyczny może być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



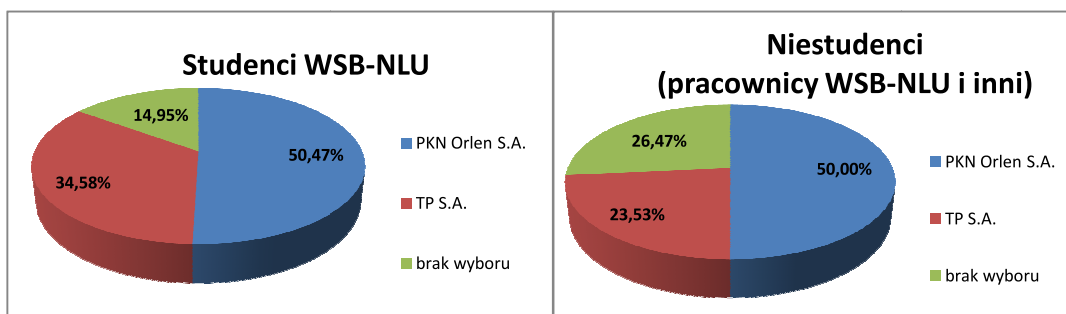
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego przeze mnie badania.

Blisko połowa badanych nie była w stanie podać z pamięci przykładu najbardziej etycznego i najbardziej nieetycznego przedsiębiorstwa w Polsce, co może świadczyć o deficycie wyróżniających się na tym tle przedstawicieli biznesu, zarówno na „plus” jak i na „minus”. Może to jednak nieco niepokoić, gdyż przypuszczalnie poziom etyki w polskiej działalności gospodarczej nie jest oceniany zbyt wysoko, o czym wspomniało kilku respondentów. Przynajmniej dwóch ankietowanych wskazało na firmy PKN Orlen, Orange, TV Republika, Drutex, Trade Trans, TVN, Tauron Polska Energia, Optimus i Wiśniowski jako przedsiębiorstwa etyczne. Do firm działających wbrew zasadom etyki przynajmniej

dwóch opiniodawców zaliczyło: Amber Gold (aż 11 wskazań, co raczej nie dziwi), Konspol, Mostostal oraz Lotos. Na tej liście znalazły się również wskazane przez innych jako etyczne: Orlen, Orange i TVN, co świadczy o niejednorodnym wizerunku tych firm w świadomości społeczeństwa, przynajmniej przedstawicieli WSB-NLU i Małopolski.

W gruncie rzeczy podobny wniosek nasuwa się po przejrzeniu odpowiedzi, jakich udzieli ankietowani zapytani bezpośrednio o wskazanie bardziej etycznego przedsiębiorstwa: PKN Orlen S.A. czy TP S.A. (obecnie Orange Polska). Niemal dokładnie połowa wszystkich respondentów (50,35%; 71 osób) wskazała w tym przypadku PKN Orlen. Za TP S.A. opowiedziało się 31,91% badanych (45 osób), zaś pozostali (17,73%; 25 osób) nie byli w stanie wybrać żadnego z tych przedsiębiorstw. Najczęściej zwolennicy etyczności Orłenu argumentowali taką decyzję pozytywnym wizerunkiem koncernu w mediach, działaniami na rzecz społeczeństwa i właściwym postępowaniem z klientami. Bardzo wiele z tych osób podkreślało fakt oszukiwania klientów przez TP (często przykłady z autopsji) i kary nałożone na to przedsiębiorstwo. Z kolei zwolennicy etycznych działań TP odwoływali się do rzekomej troski, jaką ta firma darzy (darzyła) swoich klientów. Wykres 4.10. prezentuje szczegółowe wyniki dla studentów i niestudentów.

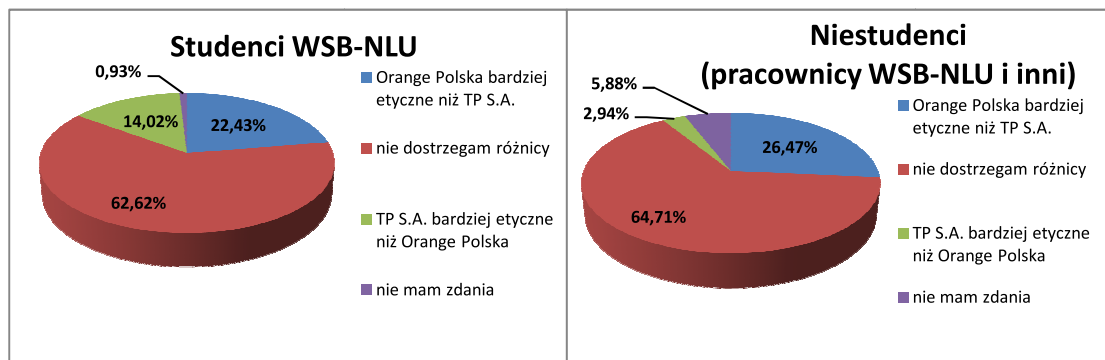
Wykres 4.10. Wybór bardziej etycznej firmy (PKN Orlen S.A. czy TP S.A.?) przez różne grupy respondentów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego przeze mnie badania.

Ankietowani musieli także odnieść się do ciekawej kwestii, jaką niewątpliwie jest porównanie etycznego wymiaru TP S.A. i Orange Polska. Większość respondentów nie dostrzega różnicy (63,12%, 89 osób), zdaniem 23,40% (33 osoby) badanych Orange jest bardziej etyczne niż jego poprzedniczka, natomiast dla 11,35% (16 osób) to Orange postępuje mniej etycznie niż TP S.A. 2,13% opiniodawców (3 osoby) nie miało zdania w tej kwestii. Na wykresie 4.11. zestawienie wyników dla studentów i osób niebędących studentami.

Wykres 4.11. Etyka w TP S.A. i w Orange Polska zdaniem respondentów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonego przeze mnie badania.

Na koniec badani mieli ocenić, jak ważna dla współczesnego biznesu jest etyka. Ogółem uznano, że etyka jest zagadnieniem ważnym (37,59%) i bardzo ważnym (27,66%). Dla większości (41,12%) studentów to kwestia ważna, dla 53,33% pracowników – bardzo ważna, dla 31,58% innych – ważna, a dla 35,29% niestudentów – bardzo ważna.

4.5 Etyka źródłem przewagi konkurencyjnej PKN Orlen S.A.

Opisany uprzednio proces wdrażania etyki w codzienność PKN Orlen, jak również przywołane do tej pory przykłady etycznych działań tego przedsiębiorstwa świadczą dobitnie o dużej roli kwestii moralnych w prowadzeniu biznesu przez koncern. To wszystko pozwala nam dostrzec etykę leżącą u podstaw przewagi konkurencyjnej zdecydowanego lidera polskiego sektora petrochemicznego.

Z dotychczasowych rozważań jasno wynika, że Orlen tym liderem bezsprzecznie jest. Nie będę już w tym miejscu przywoływać zamieszczonych m.in. w trzecim rozdziale niniejszej pracy różnorodnych danych, dzięki którym łatwo stwierdzić, iż analizowany koncern cieszy się największym udziałem w rynku, zdecydowanie najwyższymi przychodami itd. Po przejrzaniu tych i wielu innych danych nie powinniśmy mieć żadnych wątpliwości, do kogo należy pierwsza pozycja w branży. Jednakże przywództwo w branży to w przypadku Orlenu nie jedyny powód do zadowolenia z dobrze wykonywanej pracy. PKN Orlen należy przecież do czołówki polskich przedsiębiorstw biorąc pod uwagę wiele aspektów. Wykraczając poza granice rodzimego rynku, staje się rozpoznawalną marką przynajmniej na arenie środkowoeuropejskiej, aczkolwiek aspiracje koncernu wykraczają zdecydowanie dalej.

Warto w tym miejscu zapytać: co leży u podstaw tejże przewagi konkurencyjnej PKN Orlen S.A.? Odpowiedź brzmi – etyka. Ktoś może powiedzieć, że na taki stan rzeczy wpływa w pierwszej kolejności: dobrze reklamowana marka (w tym sponsoring wielu wydarzeń sportowych i nie tylko), duża liczba stacji, bogate tradycje na rynku polskim, monopol (słabość konkurentów) i inne. Chciałbym w tym miejscu jasno podkreślić, że w zasadzie to wszystko jest poniekąd prawdą, ale nie w pierwszej kolejności. Bezpośrednio u podstaw tak silnej pozycji leży coś innego – chodzi o etykę, której w tej pracy poświęciłem bardzo wiele miejsca. Znamienne jest to, że władze Orłenu otwarcie podkreślają absolutnie priorytetowy charakter zagadnień etycznych w koncernie. To z etyki wypływają wszelkie pozostałe działania, które właśnie na tej etyce są, co ważne – świadomie, budowane. W tej pracy wielokrotnie podkreślałem, iż dobre relacje z interesariuszami, znakomity wizerunek marki, jej rozpoznawalność itd., swój początek mają w etyce, dzięki której poszczególne aspekty działalności koncernu funkcjonują bardzo prężnie. Etyka dla Orłenu jest źródłem i zarazem spoiwem wypełniającym oraz łączącym elementy składowego tworzące całe przedsiębiorstwo. Dla wielu organizacji etyka to tylko dodatek, pewien element wizerunkowy, przewagę buduje się w oparciu o inne działania, natomiast w PKN Orlen etyka to fundament, na którym rozpoczyna się budowę i wieńczy dzieło.

Biznes w praktyce dostarcza również wielu przykładów świadczących o bardzo niekorzystnych skutkach pomijania etyki w działalności gospodarczej, o czym już oczywiście wspomniano w niniejszej pracy. Źródła internetowe dostarczają nam informacji, na podstawie których można pokusić się o stwierdzenie, że niektórzy konkurenci Orłenu wiele tracą pomijając zagadnienia etyczne w swoich działaniach lub traktując je po macoszemu. Dotyczy to np. PGNiG. Oczywiście daleki jestem od wyciągania wniosków świadczących o braku etyki jako podstawowej przyczyny dużej różnicy w pozycji na rynku między Orlenem i jego konkurencją. Uważam jednak, że z kolei dzięki etyce biznesu PKN Orlen uzyskał znakomitą pozycję w branży i nie tylko, znacznie dystansując rywali, którzy najprawdopodobniej nie przywiązywali tak wielkiej wagi do moralnie właściwego postępowania w biznesie.

Jak zostało to już w tej pracy wielokrotnie zaznaczone, destrukcyjne skutki nieetycznego biznesu są bardziej wyraziste w przypadku Telekomunikacji Polskiej S.A. Dużo już na ten temat powiedziano, ale podkreślmy raz jeszcze, że pomimo istnienia formalnych struktur etycznych, to przedsiębiorstwo poniosło dość znaczny uszczerbek na wizerunku oraz straty natury finansowej. Być może gdyby zasady etyczne zostały właściwie wcielone w praktykę biznesową TP S.A. udałoby się zbudować jeszcze silniejszą pozycję na rynku oraz

uniknąć rebrandingu, poszukując na nowo zaufania klientów. Z racji dużej konkurencji na rynku telekomunikacyjnym we współczesnym świecie Orange Polska potrzebuje skutecznego narzędzia do utrzymania rynkowej pozycji. Odświeżone struktury etyczne w nowej marce i komunikowanie otoczeniu dużej wagi, jaką firma rzekomo przywiązuje do zagadnień etycznych rodzą nadzieję na owocne skutki tego procesu być może w niedalekiej przyszłości.

Moim zdaniem PKN Orlen S.A. dzięki właściwemu kursowi obranemu przed laty, ma szansę skutecznie „żeglować po oceanach biznesu”, odkrywając nowe „lądy” i przeciwstawiając się burzom oraz nawałnicom, nawiedzającym od czasu do czasu i tak zazwyczaj niespokojny świat gospodarki. Dzięki zmianie swojego podejścia do kwestii moralności nowa marka Orange Polska również jest w stanie z powodzeniem rywalizować na konkurencyjnym rynku. Zapominając o błędach przeszłości, ale jednocześnie wyciągając wnioski z tego co było niewłaściwe, spadkobierca TP S.A. może także budować ciekawą przyszłość.

4.6 Wnioski płynące z badań wtórnych i pierwotnych

Dzięki analizie źródeł wtórnych można stwierdzić, że przeprowadzone badania w gruncie rzeczy potwierdziły wcześniejsze przypuszczenia. Przegląd zasobów (głównie internetowych, ale też tradycyjnych) dostarcza wielu cennych informacji na temat etycznego wymiaru działań PKN Orlen S.A. i TP S.A. (obecnie Orange Polska).

Polski Koncern Naftowy Orlen nie zawsze był nieskazitelnie czysty jeśli chodzi o moralny aspekt prowadzonej działalności. Jednakże wszelkie przeciwności i oskarżenia (nie zawsze prawdziwe) umocniły to przedsiębiorstwo i stały się impulsem do poprawy wizerunku, a przede wszystkim do budowania swojej silnej pozycji w oparciu o etykę. O dużej skuteczności tych przeobrażeń świadczy pokaźna liczba pozytywnych informacji i opinii, kierowanych pod adresem koncernu. W tym rozdziale przedstawiłem różnorodne działania i posunięcia także natury dobroczynnej potwierdzające wysokie oceny koncernu pod względem etyki. Oczywiście nie można powiedzieć, że analizowana organizacja nie posiada żadnych wad, bo przecież wspominałem o kilku sytuacjach dość kontrowersyjnych, które przyczyniają się do powstawania zarzutów pod adresem koncernu. Trzeba jednak zauważyć, iż osoby zarzucające coś Orlenowi często nie dysponują należytych dowodami do generowania takich stwierdzeń.

Jeśli chodzi o Telekomunikację Polską S.A. to trzeba przyznać, że zdecydowana większość dostępnych materiałów „wypowiada się” raczej w nieprzychylnym tonie na temat tego przedsiębiorstwa. Można znaleźć wiele opinii klientów (zwłaszcza byłych), którzy na bazie własnych przykrych doświadczeń i przejść z TP S.A. zarzucają organizacji częste praktyki związane z oszukiwaniem nabywców usług i urzędzeń byłego monopolisty na rynku telekomunikacyjnym. Wymowne są szczególnie częste kary nakładane na TP przez różne instytucje posiadające dowody na brak etyki oraz niezgodność z prawem w pewnych poczynaniach karanej firmy. To wszystko nie oznacza jednak braku formalnych etycznych struktur w badanym przedsiębiorstwie, jednakże ich egzekwowanie w praktyce pozostawia wiele do życzenia. Czy Orange Polska może pochwalić się mianem bardziej etycznej firmy, niż dawna TP S.A.? Jak już w tej pracy wspomniałem, na odpowiedź na to pytanie musimy jeszcze trochę poczekać, chociaż istnieją przesłanki do stwierdzenia, że Orange posiada nieco więcej pozytywnie nastawionych do siebie klientów i robi wiele, aby podnieść poziom swojej kultury etycznej, co niestety nie zawsze wychodzi.

Jakie są najważniejsze wnioski płynące z analizy wyników przeprowadzonego przeze mnie badania ankietowego? Nieco większa liczba niestudentów niż studentów uważa, że biznes może być etyczny, choć nie są to jakieś rażące dysproporcje. Olbrzymia większość ankietowanych zgodziła się, że etyka jest potrzebna w biznesie, co należy uznać za bardzo obiecujący fakt. W tym też zagadnieniu odnotowałem największy odsetek odpowiedzi twierdzących, co było widoczne dla wszystkich grup. Dość duże dysproporcje pomiędzy odpowiedziami pozytywnymi studentów i niestudentów można zauważyć w kontekście zagadnienia, jakim jest generowanie negatywnych skutków dla rynku i firmy na skutek działań pozbawionych etyki. Zdecydowanie większa liczba niestudentów dostrzega takie negatywne zjawiska, co być może jest wynikiem ich większego doświadczenia na rynku pracy. Potwierdza to szczególnie duży odsetek odpowiedzi „tak” w gronie pracowników.

Po raz kolejny zdecydowanie więcej osób niebędących studentami doszukuje się przyczyn obecnego kryzysu gospodarczego w nieetycznym działaniu pewnych podmiotów. Podobnie niestudenci częściej wyrażali opinię, że biznes etyczny jest opłacalny. Może nieco niepokoić, że tylko mniej niż połowa studentów dostrzega jakieś korzyści z etycznego prowadzenia biznesu. Dlatego między innymi trzeba wiele mówić i pisać, a najlepiej ukazywać w praktyce tak wiele zalet etycznej działalności gospodarczej, którym w tej pracy poświęciłem wiele miejsca. Blisko połowa studentów nie widzi innych przesłanek do

prowadzenia etycznego biznesu przez firmy jak tylko chęć pomnożenia zysków. Co ciekawe, tylko jeden na pięciu niestudentów jest takiego zdania.

Jak wspomniałem w poprzednim punkcie pracy, respondenci mieli problem ze wskazaniem najbardziej etycznego i najbardziej nieetycznego przedsiębiorstwa w Polsce. Na uwagę (na minus) zasługuje chyba tylko Amber Gold, która to firma dostała zdecydowanie najwięcej negatywnych wskazań. Ogółem niemal dokładnie połowa opiniodawców wskazała Orlen jako bardziej etyczne przedsiębiorstwo, co niejako potwierdzają wyniki badania źródeł wtórnych. Podobne wyniki odnotowałem zarówno u studentów jak i osób niebędących studentami. Blisko 2/3 ankietowanych nie widzi różnicy w etycznym wymiarze TP S.A. i Orange Polska. Może to świadczyć o tym, że w świadomości większości klientów nowa marka nie wyróżnia się znacząco na tle swojej poprzedniczki. Analiza wyników badania ankietowego kończy się jeszcze jednym pozytywnym akcentem. Dla większości ankietowanych etyka we współczesnym biznesie to zagadnienie ważne, a nawet bardzo ważne. Znalazło się też wielu respondentów, zdaniem których etykę biznesu należy uznać za priorytet w działalności gospodarczej, a zatem jest nadzieja na bardziej etyczną przyszłość.

Zakończenie – podsumowanie i wnioski ogólne

Na podstawie tego co już do tej pory zostało powiedziane stwierdzam, że etyka jest potrzebna współczesnemu biznesowi, a także okazuje się ona znakomitym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zaprezentowane w tej pracy rozważania i przykłady są dowodem m.in. na to, iż postępowanie etyczne przynosi wiele korzyści nie tylko firmie działającej poprawnie z moralnego punktu widzenia, ale też rynkowi, a w konsekwencji całej gospodarce. Etyka to nie tylko recepta na biznesowy sukces, lecz stanowi ona ponadto barierę ochronną przed różnego rodzaju zagrożeniami, jakie często generuje niewłaściwe postępowanie organizacji z prawnego i moralnego punktu widzenia.

Dogłębna analiza źródeł wtórnych i pierwotnych pozwala bardzo pozytywnie ocenić wybór Polskiego Koncernu Naftowego Orlen S.A. i Telekomunikacji Polskiej S.A. jako obiektów badań w kontekście tematu niniejszej pracy. Okazuje się, że te dwa przedsiębiorstwa mogą posłużyć jako przykłady postępowania etycznego i korzyści z tego wynikających (Orlen) oraz licznych minusów będących efektem rozbieżności między deklaracjami a przykrą rzeczywistością, odbiegającą od wzniosłych etycznych zasad postępowania (TP).

Czy słusznie przyznano PKN Orlen miejsce na liście najbardziej etycznych firm świata w najnowszym zestawieniu na 2014 r.? Uważam, że pomimo mankamentów i niedociągnięć, ta firma zasłużyła na takie wyróżnienie za racji wysiłku, tytanicznej pracy i wytrwałości w budowaniu swojej przewagi na trwałych etycznych fundamentach. Nie chciałbym w tym miejscu używać zbyt wzniosłych słów, ale ośmielę się przyznać, że PKN Orlen przeżył coś w rodzaju biznesowego nawrócenia (jeśli tak to można nazwać), które oczywiście nie oznacza zupełnego braku upadków po tych przeobrażeniach, niemniej zainicjowano swego czasu proces, dzięki któremu koncern został doceniony za wysoki poziom etycznej kultury, przekładający się na budowanie dobrych relacji z interesariuszami i otoczeniem. Natomiast TP S.A. po rebrandingu również otworzyło pewien nowy rozdział swojej bogatej historii. Czy przyniesie on poprawę pewnych mankamentów w funkcjonowaniu tej firmy? Czas pokaże. Wydaje się, że w niektórych przypadkach pojawiają się już pewne pozytywy.

Przeprowadzona analiza dostarczyła odpowiedzi (prezentowane w tym zakończeniu pracy) na postawione uprzednio pytania badawcze. W konsekwencji należy przyjąć i uznać za prawdziwe hipotezy postawione wcześniej:

- Przedsiębiorstwo działające etycznie może zbudować trwałą przewagę konkurencyjną, dzięki której jest w stanie oferować klientom więcej korzyści niż konkurenci.
- Działania etyczne organizacji przynoszą wiele korzyści nie tylko jej samej, ale również otoczeniu, które potrafi docenić wysiłki ponoszone przez przedsiębiorstwo.
- Brak etyki w postępowaniu przedsiębiorstwa odbija się negatywnie na jego wizerunku oraz relacjach z interesariuszami, co w konsekwencji prowadzi do strat zarówno moralnych jak i ekonomicznych, których doświadcza organizacja oraz jej otoczenie.

Jestem przekonany, że biznes potrzebuje etyki. Przytoczone w pracy przykłady dowodzą jak bardzo często próby oparcia działalności gospodarczej tylko na bezwzględnych prawach ekonomii okazują się budowaniem domu na piasku, a nie na solidnej skale, którą jest właśnie etyka, chroniąca często przed nawałnicami korupcji, wyzysku, niesprawiedliwości itd. Jeszcze raz pragnę podkreślić, że zadaniem i celem etyki nie jest stworzenie z biznesu instytucji charytatywnej, jak wielu błędnie przyjmuje. Otóż etyka nie jest celem działalności gospodarczej samym w sobie, ale środkiem i skutecznym narzędziem w procesie budowania prawdziwego szczęścia. Jej zadaniem bynajmniej nie jest obdarowywanie potrzebujących „rybami” w nieskończoność, ale np. dostarczenie „wędkę”, aby ci, którzy sobie gorzej radzą w życiu, mogli zarabiać na sobie, a jestem przekonany, że w przyszłości skorzystają na tym także podmioty, które zdecydowały się na pomoc.

Jak zostało to już powiedziane, etyka to nie tylko pomoc potrzebującym. Tu przecież chodzi także o budowanie dobrych relacji z interesariuszami, właściwe wykonywanie swoich obowiązków zgodnie z biznesowym etosem, pomnażanie wspólnego dobrobytu i wiele innych. Chciałbym raz jeszcze zwrócić się do sceptyków i otwarcie stwierdzić, że etyka jest w biznesie potrzebna i przynosi realne korzyści.

Rozważania i analizy chciałbym zakończyć przesłaniem, jakie niesie z sobą fragment papieskiej encykliki, stanowiący motto tej pracy. Dzięki etyce biznesu rozwój zyskuje nowy, poniekąd trwalszy i szlachetniejszy wymiar, bo przecież nie chodzi wyłącznie o sens gospodarczy, ale udoskonalanie całej ludzkości nie tylko materialnie, ale przede wszystkim poprzez wzbogacanie systemu wartości. W ten oto sposób można osiągnąć prawdziwy dobrobyt.

Spis literatury

1. Książki i artykuły z czasopism

1. Brief: Etyka w biznesie: zabieg marketingowy czy podstawa trwałego sukcesu?, Supplement promocyjny do HARVARD BUSINESS REVIEW POLSKA.
2. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 57.
3. Bratnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 48.
4. Burkett L., Biznes zgodny z Biblią. Biblijne zasady postępowania w biznesie, Credo, Katowice 2007.
5. Podstawy zarządzania informacją, pr. zbior. pod red. J. Czekaja, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 64-65.
6. Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, w: Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce, pr. zbior. pod red. K. Kucińskiego, „Materiały i Prace IFGN”, tom LXXIX, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s. 89.
7. Drugi List do Koryntian W: Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu (Biblia Tysiąclecia), Pallottinum, wydanie piąte, Poznań 2003, s. 1337.
8. Filek J., Wprowadzenie do etyki biznesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 9-15, 30-63, 98-106.
9. Gasparski W., Przede wszystkim nie przeszkadzać, „Prakseologia” 2012, nr 153, 43 i nast.
10. Głuszek E., Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 15-16.
11. Gorynia M., Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 107.
12. Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 143-144.
13. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 192 i nast.

14. Hall R., A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, No 6, 607–618.
15. Henderson V. E., Etyczna strona przedsiębiorczości (ang. The Ethical Side of Enterprise), „Sloan Management Review” 1982, nr 23, 37-47.
16. Huntsman J. M., Zwycięzcy nie oszukują, Helion, Gliwice 2005.
17. Kaleta A., Strategie konkurencji w przemyśle, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 164-169.
18. Kay J., Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, s. 29, 99–102.
19. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Łódź 1955.
20. Kowalczyk J., Odpowiedzialność społeczna i przeciwdziałanie korupcji w zarządzaniu organizacją, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 9 i nast.
21. MacIntyre A., Krótka historia etyki, PWN, Warszawa 2002, s. 29 i nast.
22. Maxwell J. C., Etyka, Studio Emka, Warszawa 2010.
23. Myśliwiec G., Zarys etyki gospodarczej i zawodowej, ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 19-22.
24. Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, pr. zbior. pod red. A. Nalepki, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University 2003, s. 156-167.
25. Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa, pr. zbior. pod red. R. Nowackiego, Difin, Warszawa 2010.
26. Oblój K., Logika przewagi konkurencyjnej, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, cz. I, 3.
27. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2007, s. 199-200.
28. Elementy etyki gospodarki rynkowej, pr. zbior. pod red. B. Pogonowskiej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 46-106.
29. Pogorzelski J., Pozycjonowanie produktu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 49.
30. Porębski Cz., Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998, s. 43.
31. Porter M. E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 63.

32. Powers C., Yogel D., Ethics in the Education of Business Managers, Institute of Society, Ethics and Life Sciences, The Hastings Institute, Hastingson-Hudson 1980.
33. Prahalad C. K., Hamel G., The core competence of the corporation, „Harvard Business Review” 1990, May-June, 79–91.
34. Raich M., Dolan S. L., Klimek J., Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa, Difin, Warszawa 2011, s. 282.
35. Sikorski Cz., Język konfliktu. Kultura komunikacji społecznej w organizacji, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 9.
36. Skawińska E., Zalewski R. I., Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 54.
37. Stankiewicz M. J., Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8, 95-109.
38. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Dom organizatora, Toruń 2005, s. 167-168.
39. Sznajder M., Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy), „Ekonomia i Zarządzanie” 2013, nr 2 (5), 196-200.
40. Świtalski W., Innowacje i konkurencyjność, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 165–166.
41. Walczak W., Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw, „E-mentor” 2010, nr 5 (37), 5.
42. Weber M., Etyka protestancka a duch kapitalizmu, przeł. Dorota Lachowska, WUW, Warszawa 2011.
43. Żemigala M., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2007.

2. Źródła internetowe

1. 100 największych firm w Polsce 2013, <http://www.forbes.pl/100-najwiekszych-firm-w-polsce-2013,ranking,153847,1,1.html> (data odczytu 17.05.2014).
2. 100 największych firm w Polsce 2013, <http://www.forbes.pl/100-najwiekszych-firm-w-polsce-2013,ranking,153847,1,2.html> (data odczytu 20.05.2014).
3. Aborcja z werwą - reakcja Orlenu, <http://gosc.pl/doc/1671753.Aborcja-z-werwa-reakcja-Orlenu> (data odczytu 21.06.2014).
4. Apel o wsparcie niezależnych operatorów stacji paliw w Polsce, <http://www.wykop.pl/ramka/885177/pdf-praktyki-monopolistyczne-pkn-orlen-oraz-lotos-s-a/> (data odczytu 21.06.2014).
5. Bezpieczne miejsce pracy, <http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Pracownicy/Strony/BezpieczneMiejscePracy.aspx> (data odczytu 20.06.2014).
6. Biznes etyczny. W firmach nie dbających o etykę jest więcej chorób, manipulacji i intryg, <http://www.strefabiznesu.pomorska.pl/artukul/biznes-etyczny-w-firmach-nie-dbajacych-o-etyke-jest-wiecej-chorob-manipulacji-i-intryg-6711> (data odczytu 10.01.2014).
7. Brak zasad firmowej etyki hamuje rozwój przedsiębiorstw, http://www.biznes.newseria.pl/news/brak_zasad_firmowej_etyki,p1602417107?PHPSESSID= (data odczytu 11.01.2014).
8. Branża surowce i paliwa, <http://www.lista500.polityka.pl/rankings/show/industry:158> (data odczytu 17.05.2014).
9. Branża telekomunikacja i IT, <http://www.lista500.polityka.pl/rankings/show/industry:161> (data odczytu 20.05.2014).
10. Co należy robić aby etyka biznesu zamieniła się z formy pisanej na formę realizowaną, http://www.nu.fob.org.pl/co-nalezzy-robic-aby-etyka-biznesu-zamien-257_3021.htm (data odczytu 25.04.2014).
11. I. Dierickx, K. Cool, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202013/Dierickx%20and%20Cool%20\(1989\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202013/Dierickx%20and%20Cool%20(1989).pdf) (data odczytu 15.04.2014).
12. Dla biznesu, <http://www.orlen.pl/PL/DlaBiznesu/Paliwa/Strony/default.aspx> (data odczytu 12.05.2014).

13. Edukacja, sport, kultura, <http://partnerzy.zhp.pl/pkn-orlen-s-a.html> (data odczytu 20.06.2014).
14. Encyklika Caritas in Veritate Ojca Świętego Benedykta XVI, http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_pl.html (data odczytu 23.04.2014).
15. Encyklopedia Zarządzania Mfiles – whistleblowing, <http://mfiles.pl/pl/index.php/Whistleblowing> (data odczytu 24.04.2014).
16. ENERGA w Global Compact, <http://media.energa.pl/pr/102096/energa-w-global-compact> (data odczytu 20.06.2014).
17. <http://ethisphere.com/> (data odczytu 10.05.2014).
18. Etyka w ekonomii a globalny kryzys gospodarczy, http://www.equilibrium.umk.pl/plikidopobrania/2010_1_kaminski.pdf (data odczytu 22.04.2014).
19. Evangelii Gaudium (Radość Ewangelii) – Adhortacja Apostolska Papieża Franciszka, <http://www.radiomaryja.pl/kosciol/evangelii-gaudium-radosc-ewangelii-adhortacja-apostolska-papieza-franciszka/> (data odczytu 2.07.2014).
20. Fatalne wyniki TP SA za 2012 rok. Co się dzieje z Tepsą, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,13391784,Fatalne_wyniki_TP_SA_za_2012_rok__Co_sie_dzieje_z.html (data odczytu 30.06.2014).
21. Forum dla Płocka, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/35007.html> (data odczytu 20.06.2014).
22. Grupa Kapitałowa Orange Polska. Sprawozdanie Zarządu z działalności w 2013 r., http://notowania.pb.pl/files/espi/20140212_070900_0001486928_Sprawozdanie_Zarzadu_Grupa_2013.pdf (data odczytu 20.05.2014).
23. Grupa ORLEN, http://www.raportroczny.orlen.pl/raport_pl_grupa_orlen_2011 (data odczytu 12.05.2014).
24. Historia słowami, <http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/Nasza%20historia/Strony/Historiaslowami.aspx> (data odczytu 12.05.2014).
25. Hurt, http://raportroczny.orlen.pl/raport_pl_hurt_2012 (data odczytu 10.07.2014).
26. Jacek Krawiec szyje wielki Orlen, <http://twarzebiznesu.pl/artykuly/733272,jacek-krawiec-orlen-paliwa-energetyka.html> (data odczytu 12.05.2014).
27. Jak zbudować kulturę etyczną w firmie, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Jak%20zbudowac%20kulture%20etyczna%20w%20firmie.pdf> (data odczytu 4.01.2014).

28. Jan Paweł II Encyklika Centesimus Annus, http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/centesimus_1.html (data odczytu 5.07.2014).
29. Jan Paweł II Encyklika Laborem Exercens, http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/laborem.html (data odczytu 5.07.2014).
30. Jan Paweł II Encyklika Sollicitudo Rei Socialis, http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/sollicitudo.html (data odczytu 5.07.2014).
31. KE zarzuca TP SA łamanie zasad konkurencji oraz monopol, <http://www.radio.bialystok.pl/wiadomosci/polskaiswiat/id/32695> (data odczytu 30.06.2014).
32. Kodeks Etyki PKN ORLEN (przeгляд zapisów), http://www.plewako.pl/marian/tezy_kodeksu_etyki.htm (data odczytu 16.06.2014).
33. Kodeks Etyki - Telekomunikacja Polska, <http://beta.fob.org.pl/pl/praktyka-csr/aktualnosci/kodeks-etyki---telekomunikacja-polska,542.html> (data odczytu 27.06.2014).
34. Kodeks postępowania: braki praktyki, <http://www.csrinfo.org/pl/component/content/article/237-kodeks-postpowania-braki-praktyki> (data odczytu 18.02.2014).
35. Kompetencja etyczna. Organizacje uczą się poprzez dialog z interesariuszami, http://www.nu.fob.org.pl/strona.php?id_a=3036&kat= (data odczytu 7.01.2014).
36. List otwarty pracownicy Telekomunikacji Polskiej S.A., http://pracownik.net.pl/list_otwarty_pracownicy_telekomunikacji_polskiej_s_a (data odczytu 27.06.2014).
37. Ład korporacyjny w Spółkach Skarbu Państwa, <http://www.eurofinance.com.pl/index.php?docid=4531&biuletyn=33> (data odczytu 4.01.2014).
38. Nagrody i wyróżnienia przyznane w roku 2013, <http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/Nagrodyiwyznienienia2/Strony/default.aspx> (data odczytu 12.05.2014).
39. Nasza strategia, http://www.orange.pl/nasza_strategia.phtml (data odczytu 22.05.2014).
40. Netia krytykuje nową Neostradę. Czy Tepsa wprowadza klientów w błąd?, <http://internet.gadzetomania.pl/2011/05/24/netia-krytykuje-nowa-neostrade-czy-tepsa-wprowadza-klientow-w-blad-3> (data odczytu 30.06.2014).
41. Odc. 1 Etyka a prawo, http://religia.tv/etyka,333-odc_1_etyka_a_prawo.html (data odczytu 10.01.2014).
42. Odpowiedzialny biznes, <http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Pracownicy/Strony/default.aspx> (data odczytu 20.06.2014).

43. Ograniczyć interesy monopolisty, <http://blog.rp.pl/jablonski/2007/10/06/ograniczyc-interesy-monopolisty/> (data odczytu 30.06.2014).
44. Orange Polska, http://pl.wikipedia.org/wiki/Telekomunikacja_Polska (data odczytu 19.05.2014).
45. Orange Polska Spółka Akcyjna – Sprawozdanie Zarządu z działalności w 2013 roku, http://notowania.pb.pl/files/espi/20140212_070807_0385738196_Sprawozdanie_Zarzadu_Orange_Polska_SA_2013.pdf (data odczytu 30.06.2014).
46. O społecznej odpowiedzialności biznesu, <http://www.parp.gov.pl/index/index/1711> (data odczytu 19.02.2014).
47. www.orlen.pl (data odczytu 17.05.2014).
48. Otoczenie społeczne – PKN ORLEN, http://archive-pl.com/pl/o/orlen.pl/2012-07-19_159979_17/Tagi_PKN_ORLEN/ (data odczytu 20.06.2014).
49. Pius XI Encyklika Quadragesimo Anno, http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/pius_xi/encykliki/quadragesimo_anno_15051931.html (data odczytu 5.07.2014).
50. PKN ORLEN, <http://www.orlen.pl/PL/OFirmie/Strony/default.aspx> (data odczytu 10.07.2014).
51. PKN Orlen, http://pl.wikipedia.org/wiki/PKN_Orlen#Sp.C3.B3.C5.82ki_i_marki_PKN_ORLEN (data odczytu 12.05.2014).
52. PKN ORLEN S.A.: opinie i oceny firmy/pracodawcy, <http://www.pensje.net/pkn-orlen-opinie-oceny-firmy> (data odczytu 20.06.2014).
53. PKN Orlen – Wolontariat pracowniczy, <http://beta.interesariusze.pl/dobre-praktyki/pkn-orlen-wolontariat-pracowniczy/> (data odczytu 20.06.2014).
54. PKN Orlen wśród najbardziej etycznych firm świata, <http://natemat.pl/95687,pkn-orlen-wsrod-najbardziej-etycznych-firm-swiata> (data odczytu 10.05.2014).
55. PKN Orlen wypłaci dywidendę, <http://www.naszdziennik.pl/ekonomia-gospodarka/40124,pkn-orlen-wypłaci-dywidende.html> (data odczytu 12.05.2014).
56. Protest przeciwko wyzyskowi poprzez koncern PKN Orlen, <http://forum.dziennikwschodni.pl/protest-przeciwko-wyzyskowi-poprzez-koncern-pkn-orlen-t57413/> (data odczytu 21.06.2014).
57. Protokół zdalnych badań wskaźników jakości publicznie dostępnych usług telekomunikacyjnych w Polsce II półrocze 2012 r., http://www.uke.gov.pl/files/?id_plik=12606 (data odczytu 30.06.2014).

58. Rada Nadzorcza PKN ORLEN S.A. powołała Zarząd Spółki na nową kadencję, <http://www.orlen.pl/PL/RelacjeInwestorskie/RaportyBiezace/Strony/Raport-biezacy-nr-752014.aspx> (data odczytu 12.05.2014).
59. Raport odpowiedzialnego biznesu 2012, http://odpowiedzialnybiznes.orlen.pl/pub/files/CSR/ORLEN_CSR_2012.pdf (data odczytu 20.06.2014).
60. Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2012 roku, http://www.uke.gov.pl/files/?id_plik=13332 (data odczytu 22.05.2014).
61. Raport Roczny Orange Polska za 2012 rok, http://orange-ir.pl/sites/default/files/pdf/financial-reports/2012/tp_ar2012_pl.pdf (data odczytu 10.07.2014).
62. Raport społecznej odpowiedzialności 2007, <http://raportyspoleczne.pl/wp-content/uploads/2013/09/raport121.pdf> (data odczytu 20.06.2014).
63. Relacja z ogólnopolskiej konferencji naukowej "Czego uczy nas obecny kryzys?", http://www.pte.poznan.pl/show_object.php?id=620 (data odczytu 18.02.2014).
64. Rerum Novarum: Encyklika Ojca Świętego Leona XIII o kwestii robotniczej, http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Leon_XIII/rerum_novarum/ (data odczytu 5.07.2014).
65. Responsible Care - PKN Orlen, <http://beta.fob.org.pl/pl/praktyka-csr/dobre-praktyki/wyszukiwarka-dobrych-praktyk/baza-dobrych-praktyk/responsible-care---pkn-orlen,3485.html> (data odczytu 20.06.2014).
66. Roman Kluska: Etyka czynnikiem sukcesu w biznesie (wideo), http://ekonomia.opoka.org.pl/etyczny-biznes/biznes-i-etyka/4879.1,Roman_Kluska_Etyka_czynnikami_sukcesu_w_biznesie_wideo.html (data odczytu 19.02.2014).
67. Rozmowy o odpowiedzialnym biznesie, http://fairtrade.org.pl/a93_rozmowy_o_odpowiedzialnym_biznesie.html (data odczytu 20.06.2014).
68. Rozwój kultury korporacyjnej, <http://www.orlen.pl/PL/OdpowiedzialnyBiznes/Wartosci-i-zasady-postepowania-PKN-ORLEN-SA/Strony/Rozwoj-kultury-korporacyjnej.aspx> (data odczytu 17.06.2014).
69. Rynek telekomunikacyjny a interesy konsumentów, <http://www.prawo.egospodarka.pl/47952,Rynek-telekomunikacyjny-a-interesy-konsumentow,1,84,1.html> (data odczytu 30.06.2014).
70. Rzecznik ds. Etyki po polsku, <http://whistleblowing.blog.onet.pl/2010/05/20/rzecznik-ds-etyki-po-polsku/> (data odczytu 17.06.2014).

71. Sonda, <http://gosc.pl/sonda/wyniki/1671799.Jak-ocenasz-zaproszenie-do-jury-plebiscytu-sponsorowanego> (data odczytu 21.06.2014).
72. Spektrum (biurowiec), [http://pl.wikipedia.org/wiki/Spektrum_\(biurowiec\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Spektrum_(biurowiec)) (data odczytu 17.05.2014).
73. Spółka Akcyjna, czyli SA, http://www.rjp.pan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=226:spoka-akcyjna-czyli-sa&catid=44:porady-jzykowe&Itemid=58 (data odczytu 12.05.2014).
74. Sprawa dla reportera: Oszukani, <http://vod.tvp.pl/audycje/publicystyka/sprawa-dla-reportera/wideo/oszukani/37789> (data odczytu 22.04.2014).
75. Sprawdź, ile stacji ma PKN Orlen, a ile Lotos, <http://www.money.pl/gielda/wiadomosci/artykul/sprawdz;ile;stacji;ma;pkn;orlen;a;ile;lotos,233,0,1243625.html> (data odczytu 17.05.2014).
76. G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman, Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, http://jmbruton.com/images/Stalk_Competing_on_Capabilities.pdf (data odczytu 15.04.2014).
77. Statut Orange Polska S.A., <file:///C:/Users/toshiba/Downloads/Statut-ORANGEPL.pdf> (data odczytu 19.05.2014).
78. Strategia PKN ORLEN 2013 – 2017 Napędzamy przyszłość, http://www.orlden.pl/PL/RelacjeInwestorskie/Documents/Strategia_PKN_ORLEN_2017_PL.pdf (data odczytu 17.05.2014).
79. Struktura akcjonariatu, <http://www.orlden.pl/PL/OFirmie/StrukturaAkcjonariatu/Strony/default.aspx> (data odczytu 12.05.2014).
80. Telekomunikacja Polska: bliżej (oszukania Cię)!, <http://forum.pccentre.pl/blog/1/entry-46-telekomunikacja-polska-blizej-oszukania-cie/> (data odczytu 30.06.2014).
81. Telekomunikacja Polska naruszała zbiorowe interesy konsumentów, <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/telekomunikacja-polska-naruszala-zbiorowe-interesy-konsumentow#> (data odczytu 30.06.2014).
82. Telekomunikacja Polska pod lupą Komisji Europejskiej, http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,7614218,Telekomunikacja_Polska_pod_lupa_Komisji_Europejskiej.html (data odczytu 30.06.2014).
83. Telekomunikacja Polska SA, <http://kartyfirmowe.org.pl/telekomunikacja-polska-sa/> (data odczytu 19.05.2014).

84. Telekomunikacja Polska S.A. Raport uzupełniający opinię z badania sprawozdania finansowego spółki Telekomunikacja Polska S.A. za rok obrotowy 2009, http://www.bankier.pl/static/att/emitent/201002/Raport_Audytora_TP_201002230000138412.pdf (data odczytu 19.05.2014).
85. Telekomunikacja Polska zmienia się w Orange, <http://tech.wp.pl/kat,130058,title,Telekomunikacja-Polska-zmienia-sie-w-Orange,wid,14374717,wiadomosc.html> (data odczytu 17.05.2014).
86. TP stosowała praktyki monopolistyczne, <http://media2.pl/telekomunikacja/23676-TP-stosowala-praktyki-monopolistyczne.html> (data odczytu 30.06.2014).
87. TP zapłaci karę za praktyki monopolistyczne. 127 milionów euro, <http://www.radio.bialystok.pl/wiadomosci/polskaiswiat/id/62093> (data odczytu 30.06.2014).
88. TP SA: kara za praktyki monopolistyczne, <http://wiadomosci.wp.pl/kat,1342,title,TP-SA-kara-za-praktyki-monopolistyczne,wid,100278,wiadomosc.html?ticaid=112ffe> (data odczytu 30.06.2014).
89. TPSA ukarana za praktyki monopolistyczne, <http://www.ppr.pl/artukul-tpsa-ukarana-za-praktyki-monopolistyczne-97548-dzial-1.php> (data odczytu 30.06.2014).
90. TP S.A. zmieni się w Orange. Winne złe skojarzenia?, <http://www.komputerswiat.pl/nowosci/wydarzenia/2011/51/tp-sa-zmieni-sie-w-orange.aspx> (data odczytu 30.06.2014).
91. Wielka Gala Liderów Polskiego Biznesu 2014, <http://www.wnp.pl/konferencje/2169.html> (data odczytu 20.02.2014).
92. Wierzę w ducha biznesu, http://ekonomia.opoka.org.pl/etyczny-biznes/biznes-i-etyka/4700.1,Wierze_w_ducha_biznesu.html (data odczytu 20.12.2013).
93. WikiLeaks: Koncern Pfizer usiłował szantażować prokuratora Nigerii, <http://biznes.pl/magazyny/chemia/wikileaks-koncern-pfizer-usilowal-szantazowac-prok,4020833,magazyndetal.html> (data odczytu 22.04.2014).
94. Wyniki finansowe Orange Polska, <http://www.inwestinfo.pl/analiza-finansowa/wyniki-finansowe/orangepl-28.htm#> (data odczytu 22.05.2014).
95. Wyniki finansowe PKN Orlen, <http://www.inwestinfo.pl/analiza-finansowa/wyniki-finansowe/pknorlen-61.htm> (data odczytu 17.05.2014).

Spis rysunków, tabel i wykresów

1. Rysunki

Rys. 1.1. Trzy poziomy etyki biznesu (uproszczona wersja).....	12
Rys. 1.2. Dwie grupy interesariuszy przedsiębiorstwa.....	17
Rys. 2.1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa.....	30
Rys. 2.2. Etapy wdrażania działań etycznych w przedsiębiorstwie prowadzące do uzyskania przewagi konkurencyjnej	47
Rys. 3.1. Siedziba Polskiego Koncernu Naftowego ORLEN Spółka Akcyjna w Płocku oraz logo przedsiębiorstwa.....	54
Rys. 3.2. Poszczególne spółki wchodzące w skład pionów struktury organizacyjnej (stan na 31.12.2011).....	57
Rys. 3.3. Spektrum (niegdyś TP S.A. Tower lub Twarda Tower), czyli dawna siedziba Telekomunikacji Polskiej oraz logo przedsiębiorstwa	64

2. Tabele

Tabela 2.1. Przegląd definicji przewagi konkurencyjnej	33
Tabela 3.1. Struktura akcjonariatu PKN Orlen S.A. (stan na koniec 2013 r.).....	58
Tabela 3.2. Skonsolidowane wyniki roczne PKN ORLEN (tys. zł).....	61
Tabela 3.3. Jednostki organizacyjne Orange Polska S.A.	67
Tabela 3.4. Struktura własnościowa kapitału zakładowego Orange Polska S.A. (stan na koniec 2013 r.)	68
Tabela 3.5. Skonsolidowane wyniki roczne Orange Polska (wcześniej TP; tys. zł).....	70

3. Wykresy

Wykres 3.1. Akcje lub udziały PKN ORLEN S.A. w 56 spółkach (stan na 31.12.2011).....	58
Wykres 3.2. Procentowy udział poszczególnych podmiotów w ogólnej liczbie stacji paliw na polskim rynku w 2011 i 2012 r.	60
Wykres 3.3. Operatorzy i ich udziały pod względem liczby osób korzystających z Internetu stacjonarnego w latach 2011 i 2012	70

Wykres 4.1. Różne wydarzenia a kurs akcji TP S.A.....	89
Wykres 4.2. Biznes może być etyczny	92
Wykres 4.3. „Etyka jest potrzebna w biznesie, ponieważ dzięki niej znacznie zmniejsza się prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych zjawisk (np. korupcji) w świecie biznesu”	92
Wykres 4.4. Nieetyczny biznes generuje negatywne zjawiska na rynku	93
Wykres 4.5. Przedsiębiorstwo może samo odczuć negatywne skutki własnego postępowania.....	93
Wykres 4.6. Przyczyn powstania obecnego kryzysu gospodarczego trzeba szukać w nieetycznym postępowaniu pewnych podmiotów	94
Wykres 4.7. Etyczny biznes jest opłacalny dla przedsiębiorstwa	94
Wykres 4.8. Przedsiębiorstwa działają etycznie tylko i wyłącznie dla zysku	95
Wykres 4.9. Biznes etyczny może być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	95
Wykres 4.10. Wybór bardziej etycznej firmy (PKN Orlen S.A. czy TP S.A.?) przez różne grupy respondentów.....	96
Wykres 4.11. Etyka w TP S.A. i w Orange Polska zdaniem respondentów.	97

Załącznik. Kwestionariusz ankiety.

KWESTIONARIUSZ ANKIETY (KOD.....)

Jestem studentem WSB-NLU, który pisze pracę licencjacką na temat etyki biznesu. Bardzo proszę o udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania, które posłużą wyłącznie do przeprowadzenia badań na potrzeby pracy dyplomowej. Badania te mają na celu identyfikację istotnych kwestii związanych z etyką biznesu. Ankieta jest anonimowa.

- Czy Pani/Pana zdaniem biznes może być etyczny?
 - tak
 - nie
- Czy zgadza się Pani/Pan z poniższym stwierdzeniem: „Etyka jest potrzebna w biznesie, ponieważ dzięki niej znacznie zmniejsza się prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnych zjawisk (np. korupcji) w świecie biznesu”.
 - tak
 - nie
- Czy NIEETYCZNY biznes Pani/Pana zdaniem generuje jakieś negatywne zjawiska na rynku?
 - tak
 - nie

jeśli „nie”, to proszę przejść do pytania nr 6
- Proszę podać maksymalnie 3 najbardziej negatywne zjawiska na rynku, do których powstania przyczynia się brak etyki w biznesie.

.....
- Czy przedsiębiorstwo postępujące NIEETYCZNIE może również odczuć negatywne skutki swojego niewłaściwego postępowania? Jeśli tak, to proszę wpisać najpoważniejszy skutek negatywny.
 - tak
Jest to.....
 - nie
- Niektórzy uczeni twierdzą, że jedną z głównych przyczyn powstania obecnego kryzysu gospodarczego był brak etyki w postępowaniu pewnych podmiotów. Czy Pani/Pan zgadza się z taką opinią?
 - tak
 - nie
 - trudno powiedzieć
- Czy według Pani/Pana ETYCZNY biznes jest opłacalny dla przedsiębiorstwa?
 - tak
 - nie

jeśli „nie”, to proszę przejść do pytania nr 9
- Proszę podać maksymalnie po 3 największe korzyści dla rynku i dla etycznie postępującego przedsiębiorstwa, jakie niesie z sobą etyczny biznes?

Korzyści dla przedsiębiorstwa
.....

Korzyści dla rynku
.....
- Czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem: „Przedsiębiorstwa działają etycznie tylko i wyłącznie z powodu finansowych (dla zysku)”.
 - tak
 - nie
- Proszę podać maksymalnie 3 źródła przewagi konkurencyjnej w obecnych przedsiębiorstwach, Pani/Pana zdaniem najważniejsze.

.....
- Czy biznes etyczny może być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw?
 - tak
 - nie

- Proszę podać nazwę Pani/Pana zdanem najbardziej etycznego i najbardziej nieetycznego przedsiębiorstwa W POLSCE (można podać też takie, które już zmieniły nazwę)?

Najbardziej ETYCZNE przedsiębiorstwo w Polsce

.....

Najbardziej NIEETYCZNE przedsiębiorstwo w Polsce

.....

- Które z poniższych przedsiębiorstw jest w Pani/Pana opinii bardziej etycznie postępującym przedsiębiorstwem:
 - Polski Koncern Naftowy ORLEN Spółka Akcyjna
 - Telekomunikacja Polska Spółka Akcyjna (w 2013 r. fuzja TP z Orange Polska)

Proszę w jednym zdaniu uzasadnić, dlaczego wybrane przez Panią/Pana przedsiębiorstwo jest bardziej etyczne, a drugie nie?

.....

.....

- Orange Polska jest bardziej etycznym przedsiębiorstwem niż Telekomunikacja Polska S.A., z której się narodziła. Czy zgadza się Pani/Pan z taką opinią?
 - tak
 - nie, ponieważ nie dostrzegam różnic
 - nie, ponieważ Orange Polska jest mniej etyczne niż Telekomunikacja Polska

- Proszę zaznaczyć jedną z opcji. Etyka we współczesnym biznesie jest zagadnieniem...:

- ... najważniejszym
- ... bardzo ważnym
- ... ważnym
- ... trudno powiedzieć
- ... trochę ważnym, ale są zdecydowanie ważniejsze
- ... nieważnym
- ... zupełnie nie pasuje do biznesu (biznes to zysk, choćby bez etyki)

METRYCZKA

- Płeć
 - ko bieta
 - mężczyzna
 - Wiek:
 - Zawód/status
 - student WSB-NLU
 - pracownik WSB-NLU
 - inny
 - Miejsce zameldowania
 - Nowy Sącz
 - inne, jakie?

.....
 - Województwo
-

Bardzo dziękuję za wypełnienie ankiety!!! Jeśli ma Pani/Pan jakieś uwagi, dodatkowe cenne sugestie pod adresem tematu bądź niniejszego kwestionariusza ankiety, proszę je zapisać na odwrocie.