ISSN 2720-4243

NOWE TENDENCJE W ZARZĄDZANIU

RECENT TRENDS IN MANAGEMENT

1_2021

WYDAWNICTWO KUL

NOWE TENDENCJE W ZARZĄDZANIU

KATOLICKI UNIWERSYTET LUBELSKI JANA PAWŁA II

WYDAWNICTWO
KUL

NOWE TENDENCJE W ZARZĄDZANIU

RECENT TRENDS IN MANAGEMENT

1_2021

Wydawnictwo KUL
Lublin 2021

ZESPÓŁ REDAKCYJNY:
Marek Pawlak - przewodniczący - Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II - ORCID 0000-0002-5620-370X
Grzegorz Zasuwa - członek - Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II - ORCID 0000-0003-4131-5079
Sylwia Kostrzewa - członek - Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II - ORCID 0000-0001-6629-9242

RADA NAUKOWA:
Edward Szczerbicki - University of Newcastle - 0000-0001-7794-2862
Małgorzata Dolińska - Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej - 000-0003-1496-0398
Sathiadev Mahesh - University of New Orleans
Dinah Payne - University of New Orleans - 0000-0001-5234-4575
Binshan Lin - Louisiana State University in Shreveport - 0000-0002-8481-302X
Maria Carmen Díaz-Fernández - University of Seville - 0000-0001-8203-2150

RECENZENCI:
Agnieszka Baruk - Politechnika Łódzka, Polska - ORCID 0000-0003-2864-509X
Barbara Szymoniuk - Politechnika Lubelska, Polska - ORCID 0000-0002-9227-7159
Jolanta Słoniec - Politechnika Lubelska, Polska - ORCID 0000-0002-8869-5059
Vesselina Dimitrova - University of Economics Varna,Bułgaria - ORCID 0000-0002-0370-7234
Jan Chadam - Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej, Polska - ORCID 0000-0002-7572-5589
Stanisław Skowron - Politechnika Lubelska, Polska - ORCID 0000-0001-9140-5254
Zofia Wilimowska - Politechnika Wrocławska, Polska - ORCID 0000-0001-8872-5046
Penelope Prime - China Research Center, USA - ORCID 0000-0003-0261-149X
M. Rosario González-Rodríguez - Universitat Seville, Hiszpania - ORCID 0000-0002-6484-4128
Magdalena Wyrwicka - Politechnika Poznańska, Polska - ORCID 0000-0002-9513-7354

Opracowanie redakcyjne
Lucyna Górna

Opracowanie komputerowe
Krzysztof Abramowski

Projekt okładki
Agnieszka Gawryszuk

ISSN 2720-4243

Wydawnictwo KUL, ul. Konstantynów 1H, 20-708 Lublin, tel. 81 740 93 40
e-mail: wydawnictwo@kul.lublin.pl, http://wydawnictwo.kul.lublin.pl

Tytułem wprowadzenia

W 2010 roku na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem zrodził się pomysł zorganizowania konferencji naukowej. Zastanawialiśmy się wtedy, jaką tematykę wybrać: marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, a może zarządzanie zmianą? Koncepcja poszła w innym kierunku – nie obszar tematyczny, lecz czas stał się najważniejszym wykładnikiem. Konferencję zatytułowaliśmy „Nowe tendencje w zarządzaniu". Konsekwentnie kontynuując ten pomysł, w latach 2010–2019 zorganizowaliśmy osiem konferencji, zaś opublikowanych zostało dziewięć tomów materiałów konferencyjnych.

Już w trakcie tego procesu pojawiły się rozważania: czy nie należałoby serii materiałów konferencyjnych przekształcić w czasopismo ze wszystkimi konsekwencjami tej decyzji? Co jest lepsze – konferencja czy czasopismo? Na początku 2020 roku zaczęliśmy się przygotowywać do kolejnej konferencji i wtedy wybuchła epidemia COVID-19. Musieliśmy przerwać przygotowania, ale zaczęliśmy prace nad wydaniem czasopisma o tym samym tytule „Nowe Tendencje w Zarządzaniu".

Pod koniec 2021 roku ukazuje się pierwszy numer, w którym zamieszczone zostały cztery artykuły. Zdecydowaliśmy się na podniesienie jakości publikowanych tekstów i ograniczenie objętości periodyku. Uznaliśmy, że w Polsce można wydawać czasopismo naukowe o wysokiej jakości, nawiązujące do standardów światowych. Taki jest nasz cel i będziemy próbowali go osiągnąć. Zamierzamy publikować artykuły zarówno w języku polskim (głównie), jak i angielskim. Celem nie jest wysoka punktacja, ale wysoka jakość. Autorzy nie muszą płacić za opublikowanie

ich tekstów. Mamy nadzieję, że te założenia uda się nam utrzymać także w przyszłych numerach.

Spośród czterech artykułów publikowanych w pierwszym numerze trzy nawiązują do tematyki etyki biznesu. Nie zamawialiśmy akurat takich tekstów, więc ich przypadkowe pojawienie się obok siebie jest swego rodzaju wyznacznikiem, co obecnie interesuje specjalistów zarządzania. Być może na to zestawienie miał także wpływ fakt, że aż trzy publikowane teksty są przygotowane przez profesorów Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, gdzie od lat tematyce etyki zarządzania poświęca się wiele uwagi.

Podsumowując, chciałbym podziękować recenzentom i Wydawnictwu KUL za wykonaną pracę i zaprosić wszystkich zainteresowanych do zgłaszania wysokiej jakości tekstów do kolejnego numeru, który, jak planujemy, ukaże się pod koniec 2022 roku.

Marek Pawlak
Redaktor naukowy

Bogusław Gulski*
DOI: https://doi.org/10.31743/NTZ.13156

Nieetyczne zachowania w relacjach między przedsiębiorstwami jako zagrożenie dla realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju i wynikających z nich zadań

Streszczenie

Artykuł ma charakter studium teoretycznego, choć odwołuje się również do wyników badań empirycznych. Bodźcem do jego napisania stały się opinie o niewystarczającym stopniu zaawansowania realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ. W artykule przyjęto założenie, że niewystarczające zaawansowanie może wynikać w pewnym stopniu z możliwych zachowań nieetycznych dużych przedsiębiorstw podejmowanych w trakcie relacji z mniejszymi podmiotami, które nominalnie mogłyby służyć realizacji wybranych Celów Zrównoważonego Rozwoju. Jednym z celów artykułu jest zidentyfikowanie sytuacji sprzyjających nieetycznym zachowaniom przedsiębiorstw. W tekście określono, na czym ogólnie polegają zachowania nieetyczne przedsiębiorstw oraz wskazano, na czym mogą polegać zachowania nieetyczne przedsiębiorstw podejmowane w związku z realizacją zadań służących osiąganiu Celów Zrównoważonego Rozwoju. Innym celem artykułu było zidentyfikowanie cech małych i średnich przedsiębiorstw sprzyjających podejmowaniu wobec nich zachowań nieetycznych przez podmioty nawiązujące z nimi relacje. Cechy te wskazano, odwołując się do wyników badań empirycznych. Na tej podstawie przedstawiono, co mniejsze przedsiębiorstwa mogą przedsięwziąć, by być

* Dr hab. Bogusław Gulski, pracownik Katedry Zarządzania w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie; e-mail: boguslaw.gulski@mail.umcs.pl; ORCID: 0000-0002-2681-7815.

w mniejszym stopniu narażonymi na zachowania nieetyczne w trakcie relacji, co może sprzyjać realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju.

Słowa kluczowe: zachowania nieetyczne przedsiębiorstw, Cele Zrównoważonego Rozwoju, relacje międzyorganizacyjne, etyka biznesu, etyka w biznesie

Wprowadzenie

We wrześniu 2015 roku odbył się szczyt Agendy Zrównoważonego Rozwoju 2030, w którym udział wzięło ponad 100 głów państw i szefów rządów, a także przedstawiciele grup religijnych, biznesu i społeczeństwa obywatelskiego. Podczas szczytu przyjęto dokument „Przekształcanie naszego świata: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030". Zawarto w nim 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (ang. *Sustainable Development Goals* – SDGs; dalej: CZR). Są one ukierunkowane globalnie, zaś ich realizacja ma być monitorowana przez szereg wskaźników.

Jednak osiągnięcie celów rozwojowych nie jest oczywiste. Opublikowane przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ) w 2017 roku trzy raporty z realizacji CZR sygnalizowały trudności już w pierwszych latach realizacji, a Sekretarz Generalny ONZ stwierdził: „Wdrażanie rozpoczęło się, a zegar tyka. Ten raport pokazuje, że poziom postępu w wielu obszarach jest znacznie wolniejszy niż potrzeba, aby osiągnąć cele do 2030 roku"[1].

Zaniepokojenie stopniem realizacji CZR wyrażają również m.in. przedstawiciele związków zawodowych. Uczestnicy grupy roboczej ds. Agendy 2030 i CZR działający w ramach Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych zauważyli, że zaangażowanie rządów ich państw w realizację CZR jest niskie[2].

Punktem wyjścia dla rozważań zawartych w artykule jest teza, że większe i/lub silniejsze przedsiębiorstwa, angażując się w relacje z mniejszymi podmiotami, mogą przyczyniać się do realizacji CZR, ale także mogą utrudniać ich realizację. W przeprowadzonych rozważaniach odwołano się do nurtu krytycznego w zarządzaniu (ang. *Critical Management Studiem* – CMS), a w szczególności do założenia denaturalizacji (ang. *denaturalization*). Jest to strategia badawcza ukierunkowana na kwestionowanie uznawanych za naturalne i oczywiste elementów rzeczywistości organizacyjnej. Na gruncie nurtu krytycznego dostrzega się, że niektóre praktyki organizacyjne podlegają procesom naturalizacji przez odniesienie ich do kategorii

[1] *Progress Towards the Sustainable Development Goals*, Raport Sekretarza Generalnego ONZ E/2017/66 z 11 maja 2017 r. Pobrane z: www.un.org/development/desa/publications/sdg-report-2017.html (11.10.2019).

[2] II posiedzenie Grupy Roboczej EKZZ ds. Agendy 2030 i celów zrównoważonego rozwoju ONZ, opzz, Aktualności, Porozumienie, Wydarzenia/25 stycznia 2019. Pobrane z: www.kadra.org.pl/grupa-robocza-ekzz-ds-zrownowazonego-rozwoju (22.06.2020).

konieczności czy nawet natury, co uodparnia je na krytykę. Elementami organizacji, które podlegają silnej naturalizacji, są m.in. niektóre wartości, np. chciwość czy rywalizacja, z punktu widzenia funkcjonalizmu postrzegane jako neutralne normatywnie, a nawet jako pożądane stany rzeczy (Zawadzki, 2014, s. 30–31).

Można sądzić, że jednym z czynników powodujących niezadowalający stopień realizacji CZR jest fakt, że wiele zachowań przedsiębiorstw podejmowanych jest pod wpływem ideologii wartości dla akcjonariuszy, która motywuje przedsiębiorstwa m.in. do zatrzymywania jak największej wartości, która później trafia do ich akcjonariuszy. Natomiast aktywne włączenie się dużych przedsiębiorstw w realizację niektórych CZR może grozić brakiem wzrostu zatrzymanej wartości. Dlatego mogą one stanąć przed alternatywą: włączyć się w realizację CZR, i tym samym „ułatwić życie" małym i średnim przedsiębiorstwom, czy skupić się na realizacji własnych celów? Drugi z wyborów jest atrakcyjny, tym bardziej że względna słabość mniejszych podmiotów może ułatwić zwiększenie wartości zatrzymywanej przez duże przedsiębiorstwa w trakcie relacji z nimi. Niektóre z zachowań skutkujących wzrostem wartości zatrzymanej przez duże podmioty z pewnością można uznać za nieetyczne. Takie zachowania są przedmiotem zainteresowania autora artykułu. W kontekście wartości ważną wydaje się opinia:

> Firma jednak powinna próbować popierać etyczne decyzje nie tylko dlatego, że po prostu jest to właściwe postępowanie, ale również dlatego, że leży to w jej własnym, dobrze pojmowanym, długofalowym interesie. Nieetyczne zachowanie może bowiem powodować poważne koszty w sferze osobowej, organizacyjnej i społecznej (Lambin, 2001, s. 76).

Do kosztów zachowań nieetycznych należy również zaliczyć m.in. zagrożenie dla legitymizacji przedsiębiorstwa oraz dla realizacji CZR.

Cel niniejszego artykułu jest dwojaki:

(1) zidentyfikowanie sytuacji sprzyjających nieetycznym zachowaniom przedsiębiorstw, do których może dochodzić w związku z CZR, które zarazem stanowią potencjalne zagrożenie dla realizacji tych celów;
(2) zidentyfikowanie tych cech małych i średnich przedsiębiorstw, które ułatwiają dużym podmiotom podejmowanie wobec nich zachowań nieetycznych, skutkujących utratą wartości przez małe i średnie przedsiębiorstwa.

Ze wskazanych celów wynika struktura artykułu. W części pierwszej rozważono niektóre zagadnienia etyczne występujące w relacjach między przedsiębiorstwami. Odniesiono się do norm moralnych, w szczególności do sprawiedliwości. Pozwoliło to określić podstawowe cechy zachowań nieetycznych przedsiębiorstw, czyli zidentyfikować *definiens* zachowań nieetycznych przedsiębiorstw. W kolejnej części zaprezentowano podstawy generowania i zatrzymywania wartości przez

przedsiębiorstwa. W części trzeciej wymieniono te CZR, o których można sądzić, że przyczyniają się do poprawy sytuacji małych i średnich przedsiębiorstw, a także dokonano analizy zadań służących ich realizacji. Kolejno zidentyfikowano sytuacje sprzyjające zachowaniom nieetycznym oraz opisano szereg takich zachowań przedsiębiorstw. Na koniec zidentyfikowano te cechy małych i średnich przedsiębiorstw, które ułatwiają podejmowanie wobec nich zachowań nieetycznych oraz ogólnie wskazano, w jaki sposób mniejsze przedsiębiorstwa mogą ograniczyć zagrożenie zachowaniami nieetycznymi.

W artykule wykorzystano studia literaturowe oraz odwołano się do opublikowanych wyników badań empirycznych.

1. Podejście etyczne do relacji między przedsiębiorstwami

Zdarzenia historyczne i obserwacja współczesności prowadzą do konstatacji, że najczęściej wielkie przedsięwzięcia ludzkości napędzają chciwość, strach czy potrzeba chwały. Z tym poglądem współgra formułowana w niektórych środowiskach opinia, iż głównym powodem kryzysu finansowego, który rozpoczął się w 2008 roku, były działania nieetyczne. Ale, jak optymistycznie stwierdził Paul H. Dembinski (2012), jeżeli w gospodarce „zagości" etyka, kapitalizm stanie się bardziej moralny, a świat będzie zdrowszy. Kierując się takim samym optymizmem, można sądzić, że obecność etyki w trakcie realizacji CZR spowoduje, że ich osiągnięcie będzie bardziej skuteczne. Wynika stąd potrzeba określenia, jakie zachowania podmiotów funkcjonujących w gospodarce można uznać za etyczne, jakie zaś za nieetyczne.

Wskazuje się dwa podstawowe znaczenia terminu „norma moralna": (1) podstawowa zasada etyczna, wokół której buduje się określony system aksjologiczny; (2) dyrektywa nakazująca lub zakazująca określonego postępowania (Machura, 2011). W dalszej części rozważań odwołano się do drugiego ze wskazanych znaczeń terminu „norma moralna". Wśród norm moralnych ważną rolę odgrywają normy strzegące sprawiedliwości (np. bądź zawsze sprawiedliwy, odpłacaj dobrem, nie czyń zła, nie doprowadzaj do roszczeń nieuzasadnionych lub zbytnio rozszerzonych).

Rozważając z etycznego punktu widzenia relacje między przedsiębiorstwami, za punkt wyjścia należy przyjąć zasadę, że korzystanie z rzeczy, w szczególności z zasobów, przynosi pewne dochody nazywane pożytkami. Są to dochody, które przynosi prawo. Dotyczy to również efektów współdziałania przedsiębiorstw. Zasady sprawiedliwości w relacjach między przedsiębiorstwami powinny wyrażać się w regułach prawa. Ważność sprawiedliwości podziału wynika z pojawiania się nowej

wartości (np. wartość wytworzona przez współdziałające przedsiębiorstwa), która musi być podzielona, w konsekwencji czego konieczne jest określenie, w jaki sposób mają być dzielone korzyści ze współpracy (Young, 2003, s. 16 i nn.).

Dla oceny relacji między przedsiębiorstwami, z punktu widzenia etyki, użyteczne wydaje się podejście Dembinskiego (2012), który, analizując systemy społeczne, postawił tezę, że przetrwanie każdego systemu zależy od utrzymania minimalnego stopnia spójności między odmiennymi logikami występującymi w jego obrębie. Taki stan ma miejsce, gdy określona zasada organizacji jest stosowana przez wszystkie komponenty systemu. Jednak w każdym systemie społecznym, nawet jeśli sprawia wrażenie, iż znajduje się w stanie równowagi, dochodzi do tarć między rywalizującymi zasadami organizacji, które stale kwestionują dominującą. Dlatego nie można mieć pewności, że system pozostanie spójny lub stabilny. Dembinski (2012) wyjaśnia, że dla tych, którzy postrzegają różne podsystemy jako oddzielne, każdy z nich ma swoją specyficzną etykę. W związku z tym, jeśli zostanie zaakceptowana ważność lub użyteczność dla społeczeństwa danego podsystemu, jedyną kwestią etyczną dla jego uczestników jest to, jak sprawić, by to on sprawnie funkcjonował. W takiej sytuacji (postrzeganie podsystemów jako oddzielnych) etyka jest endogeniczna dla każdego podsystemu. Jest to sytuacja właściwa dla **etyki biznesu**. Jedynym kryterium oceny tego, co jest dobre, a co złe, jest to, czy ułatwione jest prawidłowe funkcjonowanie podsystemu. Zgodnie z tym poglądem na etykę każdy system, który działa, jest etyczny.

Natomiast ci, którzy postrzegają system społeczny jako spójną całość rządzoną przez dominującą logikę, odrzucają taki pogląd. Uważają, że etyka jest egzogeniczna dla różnych podsystemów. Wyróżnia się dwie odmiany tej teorii: (1) pogląd, że każdy system społeczny rozwija swoją własną, specyficzną etykę, której celem jest utrzymanie funkcjonowania systemu; (2) pogląd, że źródło etyki leży poza wszystkimi systemami społecznymi i organizacjami, które są po prostu ramami, w których ludzie stale dążą do dobrego życia. Taki pogląd jest właściwy dla zwolenników **etyki w biznesie**. Jakkolwiek różnica między określeniami **etyka biznesu** i **etyka w biznesie** zdaje się być zaledwie semantyczną, niesie za sobą fundamentalne różnice w poglądach na cele etyki (Dembinski, 2012). W drugi z wymienionych nurtów wpisała się Elaine Sternberg, stwierdzając, że **etyka w biznesie** jest uniwersalna, ponieważ uniwersalne są leżące u jej podstawy zasady etyczne (Sternberg, 1998, s. 95).

Na potrzeby prowadzonych w dalszej części artykułu analiz przyjęto, że parę pozostających w relacjach przedsiębiorstw można potraktować jako system, którego składniki (przedsiębiorstwa) mogą kierować zasadami **etyki biznesu** lub **etyki w biznesie**.

Odmienność między **etyką biznesu** a **etyką w biznesie** Dembinski (2012) wykorzystał do zidentyfikowania podstawowych obszarów konfliktów, jakie mają miejsce we współczesnej gospodarce. Niektóre z nich przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Postrzeganie wybranych obszarów konfliktów we współczesnej gospodarce z punktu widzenia etyki biznesu i etyki w biznesie

		Punkt widzenia	
Lp.	**Obszar konfliktu**	**Etyki biznesu**	**Etyki w biznesie**
1.	Wynagrodzenie	Problemem jest sposób ustalania wynagrodzeń. Sprawnie funkcjonujące rynki traktowane są jako to wszystko, co jest potrzebne, aby zapewnić realne ceny	Dyskusja tylko o cenie jest częścią wysiłków, by pominąć takie aspekty, jak uznanie wynagrodzenia za niesprawiedliwe czy nieuzasadnione z powodu ich wpływu na spójność społeczną
2.	Natura przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwo jest instrumentem stosowanym przez właścicieli kapitału do maksymalizowania ich zwrotu z inwestycji	Przedsiębiorstwo służy społeczności interesariuszy dążących do wspólnych celów
3.	Konflikty interesów	Konflikty interesów mogą zostać wyeliminowane przez konkurencję oraz sprawnie działające rynki i obieg informacji, to problem raczej techniczny niż etyczny	Konflikty interesów nie mogą zostać wyeliminowane, ale mogą być kontrolowane. Gracze najbardziej zagrożeni konfliktem interesów muszą być świadomi ich etycznej odpowiedzialności za działania ukierunkowane na ich partnerów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dembinski, 2012.

Ze względu na rolę spełnianą w systemie norm moralnych przez normy strzegące sprawiedliwości, analizując w artykule zachowania przedsiębiorstw i identyfikując ich zachowania nietyczne, poszukuje się zachowań, które są niezgodne z normą sprawiedliwości.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje sprawiedliwości: dystrybutywną i proceduralną. Sprawiedliwość dystrybutywna (nazywana też rozdzielczą) oznacza społeczny i sprawiedliwy podział towarów. Możne być utożsamiana ze sprawiedliwą alokacją dóbr. Sprawiedliwość dystrybutywna koncentruje się na wynikach. Uważa się, że społeczeństwo, w którym powstają nierówności, nie może być uważane za społeczeństwo kierujące się zasadami sprawiedliwości dystrybutywnej. Podobnie relacje, w trakcie których powstają nierówności między uczestnikami, nie mogą być uznane za ukształtowane na zasadach sprawiedliwości dystrybutywnej. Kumar Nirmalya (1996) stwierdził, że sprawiedliwość dystrybutywna

dotyczy nie tylko tego, jak między partnerami powinny być dzielone korzyści, ale i obowiązki. W tym kontekście zwrócił uwagę, iż istnieją przedsiębiorstwa, które dążą tylko do maksymalizacji korzyści uzyskiwanych przez siebie, podczas gdy inne dostrzegają, że ponoszą odpowiedzialność także za zyskowność swoich partnerów. Wspomniane podejścia **etyka biznesu** i **etyka w biznesie** wyjaśniają przyczyny zróżnicowania tych dążeń.

Sprawiedliwość dystrybutywna ma charakter rezultatowy, ponieważ jest rezultatem określonego sposobu podziału, natomiast w sprawiedliwości proceduralnej można dostrzec aspekt czynnościowy, gdyż odnosi się do czynności podejmowanych w trakcie podziału i ich cech. Nirmalya (1996) uważa, że ma ona silniejszy wpływ na relacje między stronami niż ten, jaki wywiera sprawiedliwość dystrybutywna.

Sprawiedliwość proceduralna dotyczy uczciwości procesów czy procedur stosowanych przez strony podziału w celu radzenia sobie z ich wrażliwymi partnerami. Istota proceduralnego podejścia do sprawiedliwości polega na zapewnieniu bezstronnego i konsekwentnego stosowania obowiązujących norm. W szczególności wyraża się w traktowaniu każdego podmiotu zgodnie z formalnie przyjętymi regułami proceduralnymi. Ważne jest założenie, że decyzja o podziale ma być podejmowana w sposób zinstytucjonalizowany, tj. przez podmioty do tego powołane i działające na bazie określonego prawidła proceduralnego (Bernatt, 2011, s. 34). Grzegorz Lissowski (2008) uważa, że procedurę podziału dóbr można uznać za sprawiedliwą, jeśli ma pewne pożądane właściwości i pozwala każdemu uczestnikowi podziału osiągnąć dzięki niemu zadowalający poziom satysfakcji. Takie cechy może mieć rozwiązanie lub procedura, która do niego prowadzi. W przypadku procedury występowanie tych właściwości stwierdza się na podstawie porównania rozwiązań dla różnych profili użyteczności uczestników podziału, w przypadku rozwiązania na podstawie własności wyznaczonego rozwiązania (Lissowski, 2008, s. 348–349).

Nowo wygenerowana wartość jest jedną z postaci pożytku, jaki powstaje w toku relacji między przedsiębiorstwami. Jest ona dzielona pomiędzy tych, którzy ją wytworzyli. Zatem musi być podjęte rozstrzygnięcie, co do tego, w jakiej proporcji będzie im przydzielona. Oznacza to, że do procesu alokacji wartości odnosi się kategoria sprawiedliwości dystrybutywnej. Fundamentalne kryterium sprawiedliwości dystrybutywnej wskazała Sternberg. Stwierdziła, iż w najbardziej ogólnym ujęciu zasada ta oznacza, że w organizacji gratyfikacje powinny [podkr. – B.G.] być dzielone proporcjonalne do wkładu wniesionego w osiągnięcie jej celów. Sprawiedliwość dystrybutywna ma stanowić (Sternberg, 1998, s. 99 i nn.):

(a) uzasadnienie przyznawania korzyści – jest nim wnoszenie wkładów w osiąganie celów współdziałających podmiotów,
(b) kryterium dokonywania podziału osiągniętych korzyści – jest nim proporcjonalność wartości wniesionych wkładów w osiąganie wspólnych celów.

Odmienne od powyższych stosowane w praktyce [podkr. – B.G.] reguły alokacji wskazał Hobart Peyton Young. Zwykle odwołują się one do jednej z poniższych koncepcji sprawiedliwości (Young, 2003, s. 170):

(a) równouprawnienie – oznacza, że pretendenci mają być traktowani równo, ponieważ:
   - rzeczywiście są równi,
   - nie ma jasnych kryteriów pozwalających dokonać rozróżnienia między nimi,

(b) priorytet – nakazuje, by określone dobro otrzymał podmiot mający do tego największe prawo,

(c) proporcjonalność – uznaje się różnice pomiędzy pretendentami i dzieli się określone dobro w proporcji do tych różnic.

Sprawiedliwość dystrybutywna dotyczy przede wszystkim osiągnięć. Służy zarówno jako zasada podziału, jak i zasada wyboru. Dla wydania osądu z punktu widzenia sprawiedliwości dystrybutywnej ważny jest sam wkład konkretnego podmiotu. Zdolności czy aspiracje są istotne o tyle, o ile rzeczywiście wpływają na wygenerowaną wartość (Sternberg, 1998, s. 100–101). W artykule zastosowano rozszerzającą wykładnię pojęcia „sprawiedliwość dystrybutywna", odnosząc ją także do rezultatów relacji między przedsiębiorstwami.

Wymienione przez Sternberg (1998, s. 99–101) zachowania niezalecane z punktu widzenia sprawiedliwości dystrybutywnej pozwalają *a contrario* określić zalecane z punktu widzenia tego kryterium zachowania w relacjach między przedsiębiorstwami:

(1) Odnieść się do wkładów każdej ze stron mających wpływ na wielkość wartości wygenerowanej w trakcie określonej relacji.

(2) Wykorzystać przypisany przez oceniającego cel relacji, zwykle generowanie i zatrzymanie wartości, chyba że z obserwacji (lub innych przesłanek) wynika, iż ten cel ma bardziej specyficzny charakter, np. zdobycie nowych kompetencji czy wiedzy.

(3) Sprawiedliwość dystrybutywną rozpatrywać tylko w ramach konkretnej relacji.

(4) Przy podziale wartości nie traktować jednakowo współdziałających podmiotów. Odwrotnie: podmiot wnoszący większy wkład w wygenerowanie wartości winien otrzymać większy udział.

Za kluczowe kryterium oceny podziału z punktu widzenia zgodności z zasadami sprawiedliwości dystrybutywnej, za Sternberg, należy uznać proporcjonalność, tym bardziej że Young również wskazał je jako stosowane w praktyce. Oznacza to, iż gratyfikacje są dzielone stosownie do wkładu wniesionego w osiągnięcie celów. To kryterium może być wykorzystane do oceny rzeczywistych relacji jako

sprawiedliwych albo niesprawiedliwych dystrybutywnie. Odnosząc ten pogląd do podziału wartości między przedsiębiorstwami, należy przyjąć, że z uwagi na to, iż każdy z podmiotów wnosi do generowania wartości wkład w określonej proporcji do całości wkładów, powinien w takiej samej proporcji uczestniczyć w podziale wygenerowanej wartości. Wydaje się, że w przypadku podziału wartości między przedsiębiorstwami do oceny sprawiedliwości dystrybutywnej można przyjąć następującą formułę (Gulski, 2017, s. 132):

$$V_A / V_B = \Sigma Z_A \text{ x } W_A / \Sigma Z_B \text{ x } W_{B,}$$

gdzie:

V_A, V_B – wielkość wartości otrzymanej przez przedsiębiorstwo A lub B,

Z_A, Z_B – ocena wielkości zasobów zaangażowanych przez przedsiębiorstwo A lub B w wygenerowanie wartości,

W_A, W_B – ocena cenności zasobów przedsiębiorstwa A lub B z punktu widzenia przyczynienia się do wygenerowania wartości.

Spełnienie warunku zawartego w powyższej formule oznacza, że podział wartości wygenerowanej przez współdziałające przedsiębiorstwa jest zgodny z zasadami sprawiedliwości dystrybutywnej, tzn. wartość podzielono proporcjonalnie do wkładu w jej wygenerowanie. W innych przypadkach można sądzić, że nie występuje sprawiedliwość dystrybutywna.

Sprawiedliwość podziału dóbr jest uzależniona od różnych czynników, m.in. od charakteru dystrybuowanego dobra, istotnych cech pretendentów, ich przekonań i podzielanych wartości, precedensów określających, jakie działanie w sytuacji określonego typu jest normalne, zwyczajowe czy oczekiwane. Pojęcie sprawiedliwości, zdaniem Younga, nie jest arbitralne i nie istnieje tylko w umyśle dokonującego konkretnej oceny (Young, 2003, s. 231), dlatego opinie formułowane w przedsiębiorstwach o podziale wartości mogą powodować konkretne, realne skutki. Te skutki mogą być niezwykle istotne z punktu widzenia realizacji CZR i wynikających z nich zadań.

2. Podstawy generowania i podziału wartości przez przedsiębiorstwa

Podejmowane przez duże przedsiębiorstwa decyzje odnoszące się do alokacji zasobów wywierają wielki wpływ na osiągnięcia całej gospodarki: (a) bezpośrednio w odniesieniu do wyrobów i usług wytwarzanych przez te przedsiębiorstwa oraz do ludzi, których zatrudniają, (b) pośrednio, ponieważ dochody milionów mniejszych przedsiębiorstw zależą od sprzedaży wyrobów i usług dużym podmiotom i ich

pracownikom (Lazonick, 2017). Dlatego tak ważny jest sposób podziału współgenerowanej wartości.

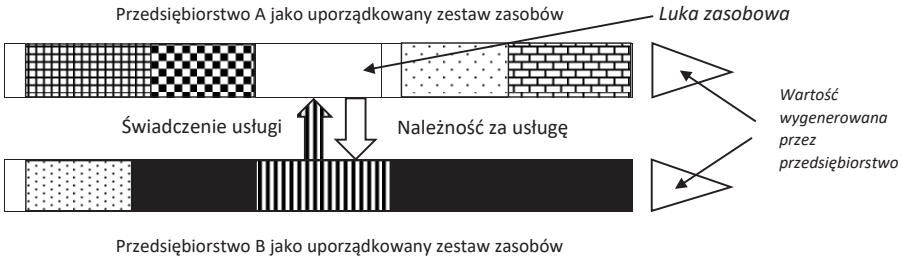
W trakcie relacji między przedsiębiorstwami podejmowane są zróżnicowane zachowania. Niektóre z nich, nieetyczne, mogą zagrażać realizacji CZR. Wspomniane zagrożenia w dużym stopniu wynikają z istoty przebiegu procesów generowania, podziału i zatrzymywania wartości przez przedsiębiorstwa. Stopień złożoności produktów wytwarzanych przez współczesne przedsiębiorstwa powoduje, że ich samodzielne produkowanie jest z reguły bardzo utrudnione. Stąd dominuje tzw. kooperatywne generowanie wartości (Gulski, 2017, s. 73 i nn.) polegające najogólniej na tym, że przedsiębiorstwa łączą swoje zasoby (materialne i niematerialne) po to, by wyprodukować i sprzedać produkty, a następnie dokonać podziału uzyskanej od nabywców wartości wymiennej. Tak opisany proces ma wiele odmian i wariantów różniących się między sobą m.in. charakterem wkładu przedsiębiorstw w generowanie wartości, momentem, w którym następuje podział wartości wymiennej, wielkością ryzyka finansowego ponoszonego przez przedsiębiorstwa uczestniczące w generowaniu wartości.

Zaprezentowane w tabeli 2 wybrane cele i zadania zrównoważonego rozwoju z reguły są ukierunkowane na poprawę sytuacji małych i średnich przedsiębiorstw. Zaangażowanie dużych, a przynajmniej silniejszych pod jakimś względem (np. ilości i nowoczesności posiadanych zasobów) przedsiębiorstw ułatwia, a czasem umożliwia ich osiągnięcie. Współudział tych przedsiębiorstw może przybierać różne postaci, ale możliwe jest wskazanie dwóch typowych przypadków. Na rysunkach 1 i 2 w postaci modeli przedstawiono takie sytuacje. Jako swego rodzaju uogólnienia zostaną one wykorzystane do wyjaśnienia mechanizmów mogących wywołać zagrożenie dla realizacji wybranych CZR i zadań służących ich osiągnięciu.

Pierwszy z modeli ilustruje sytuację, w której przedsiębiorstwo uzyskuje możliwość korzystania z zasobów innego podmiotu (w postaci świadczonej usługi), uiszczając za to należność. Tę opłatę można uznać za udział w wartości wymiennej otrzymanej przez przedsiębiorstwo korzystające z zasobów, która trafiła do przedsiębiorstwa udostępniającego zasoby. Drugi z rysunków obrazuje przypadek, w którym przedsiębiorstwo, mając techniczne możliwości prowadzenia pewnego rodzaju działalności, zleca go innemu podmiotowi, od którego oczekuje tańszego wykonawstwa.

Zgodnie z założeniami teorii zasobowej przedsiębiorstwo może być rozpatrywane jako zestaw zasobów, które – odpowiednio zorganizowane i wykorzystane – generują wartość dla nabywców. Gdy przedsiębiorstwo ze względu na brak zasobów (na rysunku 1 przedsiębiorstwo A) nie może produkować określonych wyrobów i/lub świadczyć usług, wówczas mówimy o luce zasobowej. Jednak deficyt zasobów ma charakter względny – może dotyczyć tylko niektórych produktów. Deficyt pojawia się w szczególności w przypadku zamiaru wprowadzenia innowacji, np.

rozpoczęcia nowego rodzaju działalności czy dokonania daleko idących modyfikacji w dotychczasowej aktywności. Przedsiębiorstwo może pokonać deficyt samodzielnie, wytwarzając lub nabywając potrzebne zasoby. Jednak w pierwszym przypadku jest to długotrwałe, a w drugim kosztowne. Alternatywą jest wykorzystanie zasobów należących do innego przedsiębiorstwa (na rysunku 1 przedsiębiorstwo B). Może ono polegać na wydzierżawieniu tychże zasobów od innych podmiotów lub zleceniu innym podmiotom wykonanie operacji wymagających deficytowych zasobów. Za wydzierżawione zasoby lub wykonaną usługę uiszczana jest należność, która w istocie stanowi udział w wartości wymiennej otrzymanej przez przedsiębiorstwo, które odczuwało deficyt zasobów.

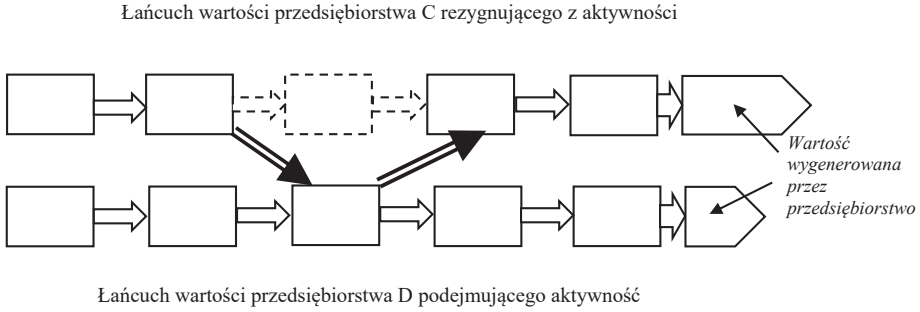


Rysunek 1. Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik umożliwiający generowanie wartości przez przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 2 przestawiono model sytuacji, w której przedsiębiorstwo C rezygnuje z prowadzenia pewnego rodzaju działalności, mimo że dysponuje odpowiednimi zasobami (materialnymi lub niematerialnymi). Przedsiębiorstwo C, zlecając odpłatną realizację operacji wykonywanych w określonym ogniwie łańcucha wartości, powinno zapewnić sobie kontrolę nad przestrzeganiem przez przedsiębiorstwo D swoich standardów. Motywem takiego zachowania przedsiębiorstwa jest z reguły stosunkowo mała wartość generowana w określonym ogniwie. Może to wynikać z niskiej wagi przypisywanej przez klientów efektom uzyskiwanym w takim ogniwie łańcucha wartości, a tym samym niskiej skłonności do opłacenia wysiłków przedsiębiorstwa, np. w branży odzieżowej proste szycie jest źródłem przede wszystkim wartości użytkowej (np. ochrony przed chłodem), którą niektórzy klienci stawiają znacznie niżej niż wartość emocjonalną (wyróżniające wzornictwo, prestiżowa marka). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa podejmującego się realizacji określonej aktywności (na rysunku 2 przedsiębiorstwo D) jest to okazja do

pełniejszego wykorzystania posiadanych zdolności produkcyjnych albo ich rozwoju, by dać zatrudnienie większemu gronu pracowników (zostanie o tym wspomniane przy okazji opisu realizacji zadania 9.3). Podział wartości, którą wygenerowano w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa C, zachodzi w trakcie ustalania wynagrodzenia przedsiębiorstwa D za włączenie się w łańcuch.



Rysunek. 2. Łańcuchy wartości przedsiębiorstwa rezygnującego z aktywności w wybranym ogniwie łańcucha wartości i przedsiębiorstwa podejmującego tę samą aktywność
Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji przedstawionej na rysunku 1 uzyskanie dostępu do zasobów warunkuje generowanie wartości przez przedsiębiorstwo A – bez nich nie mogłoby prowadzić jednego z rodzajów działalności i generować wartości. W innej sytuacji jest przedsiębiorstwo D, które bez uzyskania zlecenia od przedsiębiorstwa C mogłoby generować wartość, prowadząc dotychczasowe aktywności, ale całkowita wartość wygenerowana byłaby mniejsza. W obu przypadkach dochodzi do uzależnienia przedsiębiorstwa od jego partnera, co stanowi konsekwencję braku możliwości samodzielnego generowania wartości w pożądanych rozmiarach. Istota tego uzależnienia polega na konieczności podporządkowania, choćby w części, swoich interesów wymogom podmiotów umożliwiających wygenerowanie wartości w większych rozmiarach. Takie uzależnienie przedsiębiorstwa prowadzi do ograniczenia jego autonomii decyzyjnej, uniemożliwiającej podejmowanie decyzji optymalnych, np. akceptacji warunków, na jakich są nawiązywane relacje z innymi przedsiębiorstwami, nawet jeżeli są one niekorzystne z ich punktu widzenia. Znaczenie tak rozumianej zależności jest zbliżone do rozumienia przemocy przedstawionego w opisie zadania 16.1.

3. Wybrane Cele Zrównoważonego Rozwoju i zadania angażujące przedsiębiorstwa

Ze względu na przedmiot rozważań prowadzonych w artykule, którymi są relacje między przedsiębiorstwami, poniżej skoncentrowano się tylko na niektórych CZR oraz wynikających z nich zadaniach. Dokonany dobór celów i zadań jest konsekwencją zamiaru autora, by skupić się na tych z nich, których realizacja wymaga zaangażowania różnych przedsiębiorstw (choć jest rzeczą oczywistą, że zaangażowanie innych podmiotów, np. rządów, władz lokalnych, fundacji, jest również pożądane). Współdziałające przedsiębiorstwa nawiązują relacje, w trakcie których są podejmowane zróżnicowane zachowania, co stwarza przestrzeń do etycznej refleksji nad relacjami i zachowaniami w ich trakcie. W tabeli 2 przedstawiono wspomniane cele i zadania.

Tabela 2. Wybrane Cele Zrównoważonego Rozwoju i zadania, które implikują zagrożenia etyczne w relacjach między przedsiębiorstwami

Lp.	Wybrane Cele Zrównoważonego Rozwoju	Wybrane zadania związane z celem
1.	Cel 8: Wzrost gospodarczy i godna praca	8.2. Osiągnąć wyższy poziom wydajności gospodarczej przez dywersyfikację, modernizację technologiczną i innowacje, a także przez skupienie się na sektorach o wysokiej wartości dodanej oraz o wysokim wskaźniku pracochłonności. 8.3. Promować polityki rozwojowe wspierające działalność produkcyjną, tworzenie godziwych miejsc pracy, przedsiębiorczość, kreatywność i innowacje. Zachęcać do formalizacji i rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym poprzez dostęp do usług finansowych
2.	Cel 9: Innowacyjność, przemysł, infrastruktura	9.3. Zwiększyć dostęp małych i innych przedsiębiorstw, w tym przemysłowych, w szczególności w krajach rozwijających się, do usług finansowych i przystępnych kredytów oraz włączyć je w łańcuchy wartości i zapewnić udział w rynku
3.	Cel 10: Mniej nierówności	10.3. Zapewnić równe szanse oraz zmniejszać istniejące nierówności poprzez eliminowanie dyskryminujących praw, polityk i praktyk oraz promować odpowiednią legislację, polityki i działania w tej dziedzinie
4.	Cel 12: Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja	12.6. Zachęcać przedsiębiorstwa, w szczególności te duże i międzynarodowe, do wdrażania praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju i uwzględniania informacji na ten temat w swoich cyklicznych raportach

Lp.	Wybrane Cele Zrównoważonego Rozwoju	Wybrane zadania związane z celem
5.	Cel 16: Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje	16.1. Znacząco zmniejszyć poziom przemocy we wszystkich formach oraz związany z nią wskaźnik śmiertelności na całym świecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych United Nations Global Compact. Pobrane z: ungc.org.pl/sdg/sustainable-develompent-goals (15.05.2019).

Charakterystyka wyróżnionych w tabeli 2 zadań ma umożliwić późniejszą identyfikację ewentualnych zachowań nieetycznych związanych z ich realizacją.

Zadanie 8.2. Mariana Mazzucato (2021, s. 224), uważana za jedną z najważniejszych intelektualistek w dziedzinie ekonomii innowacji, postawiła tezę, że najnowocześniejsza forma przechwytywania renty w XXI-wiecznej gospodarce bazującej na wiedzy ma postać uspołeczniania ryzyka i prywatyzacji zysków generowanych przez innowacje. Ta opinia jest istotna ze względu na to, że wskazane w zadaniu 8.2 kierunki aktywności to w istocie zróżnicowane postaci innowacji, które miałyby wdrażać małe przedsiębiorstwa. Oznacza to, że oczekuje się, iż takie przedsiębiorstwa będą dokonywać innowacji, które w szczególności miałyby spowodować dywersyfikację (np. produktową), modernizację technologiczną (np. innowacje w sposobach wytwarzania wyrobów czy świadczenia usług). Podobnie koncentracja na sektorach o wysokiej wartości dodanej może być konsekwencją umiejętnych innowacji skutkujących „wejściem" do bardziej wartościotwórczych sektorów albo dokonania innowacji technologicznych, dzięki którym przedsiębiorstwo będzie generować wartość o większych rozmiarach lub nowe wartości dla klientów.

Koncentracja na sektorach o wysokiej pracochłonności winna być traktowana nie tyle jako sposób na zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwa, ale raczej narzędzie realizacji celów społecznych, w szczególności ograniczenia bezrobocia.

Pokonanie przez małe czy średnie przedsiębiorstwa ograniczeń w implementacji innowacji związanych z ryzykiem czy kosztami jest ułatwione przez współdziałanie z dużymi przedsiębiorstwami. Na zależność od podmiotów zewnętrznych, w sytuacji gdy przedsiębiorstwo potrzebuje kluczowych zasobów, zwrócili uwagę Lourdes Pérez i Jesús J. Cambra Fierro (2018), którzy taką sytuację rozpatrywali w odniesieniu do startupów technologicznych. Inny aspekt tego zjawiska dostrzegła Mazzucato (2021, s. 227), twierdząc, że proces tworzenia innowacji cechuje się wspólnotowością – jego istotową częścią są interakcje między różnymi ludźmi, odgrywającymi różne role i reprezentującymi różne sektory. Wydaje się uzasadnione rozszerzenie tego poglądu na przedsiębiorstwa, od których również można oczekiwać specyficznej wspólnotowości.

Jednak podejmowanie współdziałania z dużymi podmiotami jest obarczone ryzykiem. Mikro, małe, a nawet średnie przedsiębiorstwa w sektorach o wysokiej wartości dodanej z reguły mogą pracować na zlecenie większych przedsiębiorstw i być jedynie dostawcą (np. mniej wartościowych usług). Większe przedsiębiorstwa mogą również, wykorzystując asymetrię informacyjną, unikać udostępniania współdziałającym mniejszym przedsiębiorstwom względnie nowych technologii, oczekując świadczeń takich jak za najnowsze. Możliwe jest również stosowanie trollingu patentowego i wykorzystywanie go jako dodatkowego źródła dochodów większych przedsiębiorstw. W konsekwencji wymienionych zachowań większe podmioty mogą uzyskiwać korzyści nieproporcjonalnie duże do poniesionych nakładów, a przy tym nie zapewniać rozwoju małych podmiotów, czyli zachowywać się nieetycznie.

Zadanie 8.3. Współcześnie działalność produkcyjna generuje mniej wartości niż świadczenie usług, szczególnie zaawansowanych usług profesjonalnych. Dlatego jedną z form włączania się dużych przedsiębiorstw w realizację zadania 8.3 jest zlecanie do wykonania zadań i operacji wykorzystujących zasoby mikro, małych i czasami średnich przedsiębiorstw. Jednak ze względu na ograniczenia zasobowe ich współpraca z dużymi przedsiębiorstwami zwykle ogranicza się do realizacji względnie prostych operacji, generujących niewiele wartości. Mniejsze przedsiębiorstwa mogą spełniać funkcję dostawców komponentów dla dużych przedsiębiorstw, gdy samodzielnie nie są w stanie zaoferować atrakcyjnych produktów końcowym odbiorcom. W ten sposób duże przedsiębiorstwa stają się specyficznymi kanałami dystrybucji małych podmiotów, umożliwiając im dotarcie do takich klientów, do których samodzielnie by nie dotarły. Tego rodzaju współdziałanie z dużymi podmiotami może ułatwić tworzenie atrakcyjnych miejsc pracy oraz podejmowanie w nich nowych przedsięwzięć. Jednakże wskutek wskazanych form współpracy może powstać grupa przedsiębiorstw uzależnionych od większych podmiotów, mających względnie słabą pozycję negocjacyjną w stosunku do nich. W konsekwencji podział wygenerowanej wspólnie wartości jest nieproporcjonalny. Uzależnienie i słabość negocjacyjna mniejszych podmiotów wynika z niektórych ich specyficznych cech, w szczególności ograniczonej ilości zasobów, którymi dysponują.

Zadanie 9.3. Kluczowe znaczenie dla realizacji tego zadania ma włączenie się państw, stwarzających odpowiednie warunki, oraz – w sposób bardziej bezpośredni – przedsiębiorstw, w szczególności współdziałających z mniejszymi podmiotami, włączając je w swoje łańcuchy. Tworzenie łańcuchów wartości przez mniejsze przedsiębiorstwa może zachodzić w ramach (a) jednorazowych porozumień między nimi, (b) zawierania trwalszych aliansów. Warto zwrócić uwagę na możliwość kooperencji między małymi przedsiębiorstwami. Włączanie małych przedsiębiorstw w łańcuchy wartości dużych podmiotów przynosi korzyści w postaci: uzyskania zleceń, większych obrotów, większego zaufania klientów, dostępu do globalnych

klientów, długookresowego rozwoju przedsiębiorstwa, dostępu do wiedzy i technologii, usprawnienia zarządzania, łatwiejszego konkurowania (przedsiębiorstwo konkuruje jako uczestnik sieci), optymalizowania wielkości produkcji, ograniczonych kosztów transakcyjnych, łatwiejszego poszukiwania nowych kontrahentów (V. K. Fung, W. K. Fung, Y. (J.) Wind, 2008, s. 148–149). Udział w łańcuchu wartości dużego przedsiębiorstwa stwarza mniejszym podmiotom warunki do specjalizacji i rozwoju zasobów, ale ukierunkowanego na zaspokojenie potrzeb dużego. Jednak uczestnictwo w łańcuchu wartości dużego przedsiębiorstwa często wymaga przyjęcia jego standardów, zajęcia wskazanego miejsca w łańcuchu wartości czy ograniczenia możliwości realizacji własnych aspiracji rozwojowych, co w istocie stanowi formę uzależnienia od dużego podmiotu i wywołuje zagrożenie niesprawiedliwym podziałem wartości.

Zadanie 10.3. Skuteczna realizacja tego zadania jest uzależniona od zaangażowania państw, które, uchwalając konieczne regulacje, tworzą warunki do eliminowania dyskryminacji. Natomiast przedsiębiorstwa, kierując się zasadami etyki w biznesie (Dembinski, 2012) oraz przestrzegając wspomnianych regulacji w relacjach z innymi podmiotami, również realizują to zadanie. Eliminacja dyskryminujących praktyk winna dotyczyć nie tylko pojedynczych osób, ale także podmiotów gospodarczych, w szczególności mniejszych. Ze względu na przedmiot rozważań należy zwrócić uwagę na zagrożenie stosowaniem wobec mniejszych przedsiębiorstw praktyk określanych jako przemoc symboliczna, którą Pierre Bourdieu (2008, s. 172) opisał następująco:

> To przemoc delikatna, niewidoczna, nierozpoznana jako przemoc, zarówno wybrana, jak i doświadczana, przemoc zaufania, zobowiązania, osobistej wierności, gościnności, daru, długu, uznania, nabożności – słowem wszystkich cnót, jakie uznaje moralność honoru, nasuwa się zatem jako sposób dominacji najekonomiczniejszy, jako że w największym stopniu zgodny z ekonomią systemu.

Jakkolwiek z formalno-prawnego punktu widzenia nie są one zakazane, mogą być wykorzystane do wywierania wpływu na mniejsze podmioty, co może skutkować niesprawiedliwym podziałem wartości.

Zadanie 12.6. Spośród wielu zjawisk, z którymi związana jest realizacja tego zadania, należy zwrócić uwagę na potrzebę kształtowania przez duże przedsiębiorstwa równorzędnych relacji z mniejszymi podmiotami, które ze swej natury są narażone na zachowania zmierzające do ich zdominowania (o czym wspomniano, komentując zadanie 10.3). W szczególności ważne jest unikanie stwarzania asymetrii informacyjnej w relacjach z otoczeniem i mniejszymi podmiotami, stosowania *phishingu* wobec osób indywidualnych, *value extraction* wobec podmiotów gospodarczych.

Zadanie 16.1. Analiza tego zadania została ograniczona do zmniejszenia przemocy, jaką wobec mniejszych organizacji mogą stosować duże przedsiębiorstwa, które nawiązały z nimi relacje. Przemoc stosowaną w tego rodzaju sytuacjach można określić jako takie oddziaływanie na przedsiębiorstwo, które powoduje, że rzeczywisty poziom jego osiągnięć jest niższy niż możliwy – z dużym prawdopodobieństwem – do osiągnięcia. Spośród wielu rodzajów przemocy szczególną uwagę należy zwrócić na przemoc ukrytą, gdy podmiot, wobec którego jest stosowana, nie jest jej świadom, choć może odczuwać jej skutki, oraz przemoc symboliczną. Zastosowanie wspomnianych rodzajów przemocy wobec małych przedsiębiorstw może powodować, że w sposób nieuświadomiony poddają się praktykom, które z obiektywnego punktu widzenia są dla nich niekorzystne.

W realizacji CZR, zdaniem United Nations Global Compact, jak i całej ONZ, sektor prywatny pełni kluczową rolę. Jego wpływ na osiągnięcie CZR rozpatruje się w czterech blokach[3]. Ze względu na cele prowadzonych rozważań szczególną uwagę zwrócono na działania ujęte w następujących blokach: „Rozwój" (blok I) oraz „Środowisko sprzyjające rozwojowi człowieka" (blok IV). Analiza działań ujętych w obu blokach pozwala stwierdzić, że także w trakcie ich realizacji mogą wystąpić sytuacje, w których możliwe jest pojawienie się zachowań nieetycznych mogących zagrozić realizacji CZR.

Wśród zadań określonych w bloku I sytuacją grożącą zachowaniami nieetycznymi jest podział wartości wygenerowanej podczas współdziałania mniejszych przedsiębiorstw z dużymi. Sprawiedliwość podziału takiej wartości pozwala uniknąć tworzenia przedsiębiorstw, które są pozbawione perspektyw rozwoju, oferujących stanowiska pracy z głodowymi wynagrodzeniami. Natomiast niesprawiedliwy podział wartości skutkuje brakiem osiągnięcia niektórych efektów ujętych w bloku „Rozwój". W obrębie bloku I rozpatruje się również zjawiska występujące w łańcuchach wartości. Jakkolwiek niektóre z praktyk mających miejsce w tych łańcuchach nie są nielegalne (mogą polegać np. na stosowaniu przemocy symbolicznej wobec małych przedsiębiorstw), to prowadzą do naruszenia zasad sprawiedliwości proceduralnej i dystrybutywnej w trakcie relacji między przedsiębiorstwami, skutkującymi niesprawiedliwym podziałem wartości.

W związku z omawianym blokiem również zwraca się uwagę na wsparcie ze strony dużych przedsiębiorstw, ułatwiające małym organizacjom rozwój i późniejszą ekspansję, wyrażające się m.in. zwiększaniem obrotów i liczby zatrudnionych. Jednak ze względu na to, że duże przedsiębiorstwa zwykle funkcjonują w formie spółek handlowych, a często także spółek publicznych, mają one formalne zobowiązania w stosunku do swoich udziałowców, zaś naruszenie ich interesów może spowodować zarzuty, a nawet postępowania karne w stosunku do zarządów spółek.

[3] Pobrane z: ungc.org.pl/sdg/sustainable-develompent-goals/ (15.05.2019).

Wynika stąd, że wspieranie małych przedsiębiorstw przez duże może przybierać tylko określone formy, czyli takie, które nie powodują negatywnych skutków dla dużych przedsiębiorstw.

W bloku „Środowisko sprzyjające rozwojowi człowieka" za ważny z punktu widzenia celów artykułu uznano punkt „Dobre Rządzenie i Prawa Człowieka". Realizacja CZR przez przedsiębiorstwa – w kontekście omawianego punktu – polega przede wszystkim na tym, by w trakcie funkcjonowania przestrzegać przepisów. Należy w szczególności zwrócić uwagę na przepisy regulujące sytuację pracowników przedsiębiorstwa, w tym standardy pracy i wynagradzania oraz odnoszące się do mobbingu. W relacjach z odbiorcami winno się podkreślić przestrzeganie przepisów regulujących prawa konsumentów, ale także unikanie praktyk, które jakkolwiek nie naruszają przepisów, ale są niekorzystne dla nabywców m.in. zaliczanych do tzw. *phishingu*. Natomiast w relacjach z innymi przedsiębiorstwami należy podkreślić ważność przepisów antymonopolowych i odnoszących się do nieuczciwej konkurencji.

Realizacja niektórych z celów i zadań zrównoważonego rozwoju jest uzależniona od nawiązania relacji między dużymi a mniejszymi przedsiębiorstwami. Jednak nawiązanie relacji między przedsiębiorstwami dwojako wpływa na sytuację uczestników relacji. Z jednej strony stwarza warunki do realizacji CZR, ale z drugiej niektórym przedsiębiorstwom może stwarzać zachętę do podejmowania zachowań, które służą tylko realizacji ich własnych aspiracji ze szkodą dla innych uczestników relacji i osiągnięcia CZR. Jednak samo nawiązanie tych relacji jest niewystarczające z punktu widzenia realizacji omawianych celów.

4. Zachowania nieetyczne przedsiębiorstw

Poszukując zbioru potencjalnych zachowań nieetycznych przedsiębiorstw, które mogą negatywnie wpływać na realizację CZR i zadań służących ich urzeczywistnieniu, zastosowano dwa podejścia. W pierwszym przeprowadzono analizę i ocenę zachowań przedsiębiorstw uwzględniającą ich nastawienia na kluczowe wartości, i badano, w jaki sposób w zachowaniach przedsiębiorstw wyrażają się takie nastawienia. Nastawienia przedsiębiorstw zostały tu potraktowane jako endogeniczny czynnik kształtujący ich zachowania. W drugim podejściu identyfikowano zachowania przedsiębiorstw podejmowane w wybranych obszarach konfliktu współczesnych przedsiębiorstw, które negatywnie wpływają na realizację celów i zadań zrównoważonego rozwoju. Zakres analizowanych zachowań został w tym podejściu ograniczony w ten sposób, że analizowano tylko te z nich, które mogły być konsekwencją stosowania przez przedsiębiorstwo podejścia **etyka biznesu** (wyjaśniono

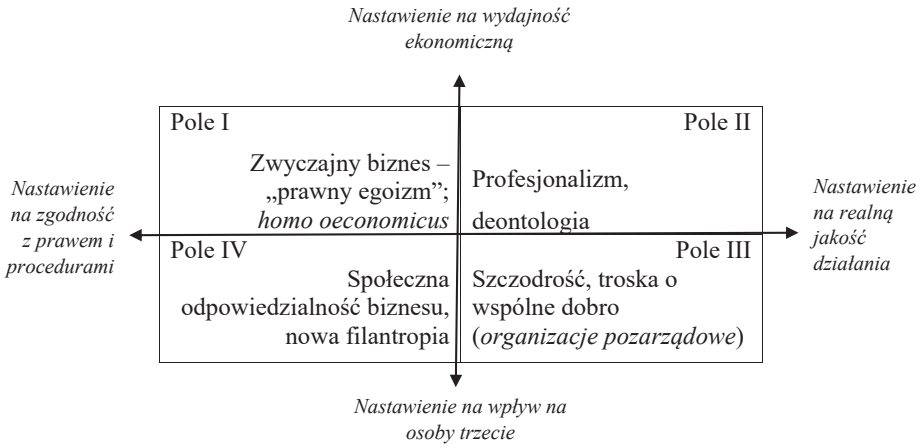
je w części pierwszej artykułu) jako tego, które intensyfikuje konflikty z podmiotami z otoczenia. W tym podejściu czynnikiem wywołującym zachowania nieetyczne był system wartości przedsiębiorstwa (jako czynnik endogeniczny) oraz istnienie sytuacji konfliktowej będącej skutkiem różnic w interesach przedsiębiorstw (jako czynnik egzogeniczny). W obu podejściach za kryterium etycznego charakteru zachowań przedsiębiorstwa przyjęto zgodność z zasadami sprawiedliwości dystrybutywnej i proceduralnej.

Duże przedsiębiorstwa, które angażują się w relacje z innymi podmiotami, stają w obliczu dylematu: realizować tylko własne cele i interesy, czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu, w swoich działaniach uwzględnić również bardziej ogólny interes, w tym mniejszych przedsiębiorstw, z którymi nawiązały relacje? Współdziałanie w ramach takich relacji jest drogą do realizacji celów i zadań zrównoważonego rozwoju. Konsekwencję dokonanych wyborów stanowią określone zachowania, które można ocenić w kategoriach, uwzględniając cztery kluczowe kwestie (Dembinski, 2017, s. 50–51):

(1) Nastawienie przedsiębiorstwa na własną wydajność ekonomiczną. Osiągnięcie własnych celów przedsiębiorstwa stanowi warunek konieczny i wystarczający dla podjęcia rozpatrywanego działania oraz musi być oceniane jako pierwsze. Z punktu widzenia tego kryterium mierzy się i ocenia efekt dla podmiotu, w którym podejmowane są decyzje.
(2) Nastawienie na prawa i zasady. Umożliwia jasne wykazanie, do jakiego stopnia przewidywane (czy zrealizowane) przedsięwzięcie wpłynie (wpłynęło) na istniejący porządek instytucjonalny w przedsiębiorstwie i poza nim.
(3) Nastawienie na rzeczywistą jakość rozpatrywanego działania (w oryginale: „postępku"). To kryterium odnosi działanie do systemu wartości podmiotu podejmującego decyzje. Może dotyczyć etycznych i profesjonalnych aspektów rozpatrywanego działania. Odzwierciedla „przekonanie" podmiotu działającego oraz jego odpowiedzialność za zjawiska, które mu uświadomiono.
(4) Nastawienie na wpływ na osoby trzecie. Jest to kryterium służące do oceny wpływu decyzji na „innych" – tych, poza wąską grupą decydujących, którzy odczują jej konsekwencje. Etyka w podejmowaniu decyzji obejmuje uświadomienie sobie wpływu decyzji na tych, którzy nie mogą nagrodzić ani ukarać podejmującego decyzję, tzn. na tych, którzy „nie mają nic do powiedzenia". Są oni postrzegani jako pasywni, niemający głosu.

Użyty powyżej w odniesieniu do omawianych kwestii zwrot „nastawienie przedsiębiorstwa" na określoną wartość jest rozumiany jako dominujący wśród decydentów w przedsiębiorstwie pozytywny stosunek do określonej wartości. Nastawienie wyraża się w liczbie i specyfice, w szczególności celach, decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie.

Macierz przedstawiona na rysunku 3 obrazuje przestrzeń umożliwiającą ocenę zachowań przedsiębiorstw. Wykorzystuje ją Observatoire de la Finance do m.in. rozważań nad dylematami etycznymi i ich znaczeniem w kulturach organizacyjnych (Dembinski, 2017, s. 51). Jest to wielowymiarowa przestrzeń pozwalająca ocenić skutki etyczne decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Poniżej, odwołując się do wspomnianej macierzy, scharakteryzowano sytuacje, w których mogą znaleźć się przedsiębiorstwa. Uczyniono to, uwzględniając nastawienia ujawniające się w procesach decyzyjnych i zachowaniach przedsiębiorstw. Przeprowadzona analiza odnosi się głównie do relacji między przedsiębiorstwami. Wyniki tej oceny pozwalają zidentyfikować domniemany wpływ sytuacji przedsiębiorstwa na relacje z innymi, w szczególności mniejszymi przedsiębiorstwami, co w późniejszym okresie może skutkować zróżnicowanym stopniem realizacji CZR przez te podmioty.



Rysunek 3. Macierz do oceny ekonomicznych i finansowych zachowań przedsiębiorstw w kategoriach etycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dembinski, 2017, s. 52.

Pole I symbolizuje sytuację przedsiębiorstwa, które, łącząc nastawienie na wydajność ekonomiczną z nastawieniem na zgodność z prawem i procedurami, postępuje w sposób, który powszechnie przypisuje się przedsiębiorstwom – dąży do maksymalizacji osiąganego zysku. Jest skupione na własnych wynikach ekonomicznych, które osiąga, ignorując interesy innych podmiotów, a nawet ich kosztem. Podejmowane działania są realizowane zgodnie z obowiązującymi regulacjami, co w kontekście nastawienia na wydajność ekonomiczną może wynikać z obawy przed finansowymi konsekwencjami naruszeń przepisów. Ewentualne oczekiwania wobec przedsiębiorstwa, niemające umocowania w przepisach, są ignorowane, chyba że przynoszą mu odczuwalne korzyści ekonomiczne.

Pole II można interpretować dwojako. Jeżeli opisuje sytuację przedsiębiorstw, które odwołują się do **etyki biznesu**, to wówczas takie organizacje w trakcie relacji będą dążyć do realizacji własnych korzyści, postrzegając je jako swoją naczelną wartość. Wyrazi się to w podejmowaniu zachowań nastawionych na maksymalizację własnej wydajności ekonomicznej. W konsekwencji należy liczyć się z wystąpieniem konfliktów interesów z mniejszymi przedsiębiorstwami, z którymi nawiązano relacje. Większe przedsiębiorstwo, dążąc do uzyskania jak najlepszych wyników ekonomicznych, będzie skłonne podejmować zachowania obiektywnie szkodzące mniejszym podmiotom, uzasadniając je własnym dobrem. W takim przypadku nastawienie na realną jakość przedsięwzięcia będzie traktowane jako etyczne uzasadnienie podejmowanych działań.

Natomiast gdy przedsiębiorstwo kieruje się podejściem **etyka w biznesie**, odwołuje się do systemu wartości, który ma źródło poza przedsiębiorstwem i nie preferuje własnych interesów. W tej sytuacji można oczekiwać, że nastawienie na wydajność ekonomiczną będzie zmodyfikowane przez chęć uwzględnienia w podejmowanych zachowaniach szerszego zestawu wartości, w tym ważnych dla otoczenia przedsiębiorstwa. Większe przedsiębiorstwa znajdujące się w omawianej sytuacji mogą dążyć do uzyskania jak najlepszych wyników ekonomicznych, ale w swoich działaniach będą również uwzględniać interesy innych podmiotów.

Analizując przedsiębiorstwa, których sytuację oznacza pole III, ponownie należy odwołać się do wpływu, jaki na zachowania przedsiębiorstwa ma przyjmowany pogląd na temat relacji między etyką a systemami społecznymi. Gdy przedsiębiorstwo kieruje się podejściem **etyka biznesu**, można oczekiwać tego, że jego system wartości w ograniczonym stopniu będzie inspirował do podejmowania zachowań skutkujących poprawą sytuacji innych podmiotów. Zarazem należy liczyć się z tym, iż taki system wartości będzie motywował do tego, by prowokować inne podmioty do podejmowania działań pozytywnie wpływających na przedsiębiorstwo.

Odmiennych zachowań można oczekiwać od przedsiębiorstw, których systemy wartości kierują się **etyką w biznesie**. W takiej sytuacji można liczyć na to, że system wartości przedsiębiorstwa będzie zachęcał do podejmowania zachowań mogących wywołać poprawę sytuacji innych podmiotów. Można również oczekiwać zachęt dla innych podmiotów do obopólnie korzystnej współpracy z przedsiębiorstwem.

Pole IV symbolizuje przedsiębiorstwa, które w swoim postępowaniu łączą nastawienie na zgodność z prawem z nastawieniem na osoby trzecie. Takie przedsiębiorstwa mogą podejmować zachowania prowadzące do rozwiązywania konkretnych problemów współdziałających podmiotów. Z punktu widzenia interesów tych drugich wydaje się zasadne rozwiązywanie problemów powodujących ograniczanie możliwości rozwojowych. Omawiane zachowania mogą w szczególności pomagać pokonywać ograniczenia zasobowe. Ponadto przedsiębiorstwa o cechach właściwych dla pola IV mogą w ramach nawiązanych relacji stosować takie formy współpracy, które wpływają na poprawę sytuacji finansowej mniejszych podmiotów. W swoim postępowaniu opisywane przedsiębiorstwa kierują się zasadami i regułami prawa.

W tabeli 3 opisano potencjalne konsekwencje kierowania się przez przedsiębiorstwa omówionymi nastawieniami w relacjach z innymi podmiotami, z reguły mniejszymi od nich, w kontekście wskazanych w części trzeciej artykułu zadań zrównoważonego rozwoju. Sytuacje przedsiębiorstw badano, odwołując się do pól określonych na rysunku 3. Identyfikując możliwe skutki zachowań przedsiębiorstw, w których sytuacji występuje komponent w postaci nastawienia na realną jakość działania (pole II i pole III), uwzględniono fakt, że przedsiębiorstwa w ich systemach wartości mogą kierować się odwołaniem do **etyki biznesu** lub **etyki w biznesie**. Kryterium zaliczenia zachowań przedsiębiorstwa do nieetycznych, które w tabeli 3 zaznaczono kursywą, stanowi niezgodność z zasadami sprawiedliwości dystrybutywnej i proceduralnej.

Tabela 3. Możliwe zachowania przedsiębiorstw wynikające z ich nastawień, związane z realizacją zadań zrównoważonego rozwoju (kursywą zaznaczono zachowania uznane za nieetyczne)

Zadanie	Możliwe zachowania przedsiębiorstw w związku z realizacją zadań zrównoważonego rozwoju
	Pole I
8.2.	• *próby przenoszenia ryzyka i kosztów działalności na partnerów (mniejsze przedsiębiorstwa),* • *zlecanie prac o niskiej wartości dodanej,* • *zlecanie prac hamujących rozwój kompetencji przedsiębiorstwa przyjmującego zlecenie*
8.3.	• *zlecanie prac, które (a) nie wymagają od mniejszych przedsiębiorstw angażowania wyróżniających zasobów, w tym kompetencji, (b) petryfikują aktualną sytuację mniejszych przedsiębiorstw z punktu widzenia stanu zasobów i obsługiwanych rynków*
9.3.	• *angażowanie do działań w tych ogniwach łańcuchów wartości, które (a) generują najmniej wartości, (b) utrudniają kształtowanie i upowszechnianie pożądanego wizerunku mniejszego przedsiębiorstwa*
10.3.	• *stosowanie praktyk typu value extraction przy zapewnieniu sobie podstaw prawnych (np. w zawartych umowach) do ich podejmowania,* • *uzależnianie zlecenia wykonania prac/operacji od spełnienia określonych oczekiwań dużego przedsiębiorstwa (np. kosztowych, dotyczących gwarancji) przez mniejszy podmiot*
12.6.	• *ograniczenie stosowania praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju do takich, które nie wpływają negatywnie na wydajność ekonomiczną przedsiębiorstw*
16.1.	• *stosowanie przemocy symbolicznej w relacjach ze słabszymi przedsiębiorstwami w celu ukształtowania korzystnych form i treści relacji z mniejszymi przedsiębiorstwami*
	Pole II – Przedsiębiorstwa odwołujące się do etyki biznesu
8.2.	• *przerzucanie niektórych kosztów na współdziałające przedsiębiorstwa,* • *zlecanie prac generujących niewspółmiernie niskie dochody w stosunku do wysiłku mniejszych podmiotów,* • *utrudnianie rozwoju potencjału mniejszych podmiotów z obawy, że mogą stać się silnymi konkurentami,* • *utrudnianie dostępu do know-how*
8.3.	• *utrudnianie rozwoju mniejszych przedsiębiorstw wynikające z chęci uniemożliwienia rozwoju silnego konkurenta (chęć petryfikacji sytuacji mniejszych podmiotów)*
9.3.	• *włączanie mniejszych przedsiębiorstw we własne łańcuchy wartości do realizacji najmniej atrakcyjnych aktywności*
10.3.	• *stosowanie praktyk dyskryminujących małe przedsiębiorstwa,* • *uzależnienie nawiązywania i utrzymywania relacji od spełnienia oczekiwań dużego przedsiębiorstwa, w szczególności przynoszących skutki finansowe*
12.6.	• *unikanie stosowania tych praktyk z zakresu zróżnicowanego rozwoju, które wywierałyby negatywny wpływ na wydajność ekonomiczną przedsiębiorstwa*
16.1.	• *stosowanie przemocy ekonomicznej i symbolicznej w relacjach ze słabszymi podmiotami*
	Pole II – Przedsiębiorstwa odwołujące się do etyki w biznesie
8.2.	• zlecanie prac (a) umożliwiających rozwój mniejszych przedsiębiorstw, (b) wykorzystujących wyróżniające zasoby, w tym kompetencje mniejszych przedsiębiorstw, • dostarczanie *know-how* umożliwiającego realizację aktywności o większej wartości dodanej, • proporcjonalny do skali aktywności udział w ponoszeniu kosztów

Zadanie	Możliwe zachowania przedsiębiorstw w związku z realizacją zadań zrównoważonego rozwoju
8.3.	• zlecanie operacji (a) wymagających zaangażowania wyróżniających zasobów małych przedsiębiorstw, (b) stwarzających możliwości rozwoju zasobów, w tym kompetencji, • włączanie do własnych prac badawczo-rozwojowych pracowników mniejszych przedsiębiorstw, • dokonywanie transferu technologii do mniejszych przedsiębiorstw
9.3.	• włączanie mniejszych przedsiębiorstw do aktywności w tych ogniwach łańcuchów wartości, które w największym stopniu angażują ich wyróżniające zasoby, • stwarzanie warunków do lepszej rozpoznawalności i kształtowania wizerunku mniejszych przedsiębiorstw
10.3.	• kształtowanie partnerskich i równoprawnych relacji z innymi przedsiębiorstwami
12.6.	• stosowanie praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju, nawet gdyby zmniejszały tempo wzrostu wydajności ekonomicznej przedsiębiorstwa
16.1.	• unikanie przemocy, nawet symbolicznej
	Pole III – Przedsiębiorstwa odwołujące się do etyki biznesu
8.2.	• ograniczanie angażowania się w relacje z innymi przedsiębiorstwami jako zasada postępowania, • unikanie angażowania się w relacje, z których miałyby wynikać jakieś formy pomocy dla innych przedsiębiorstw
8.3.	• bardzo ograniczona współpraca z innymi podmiotami, np. formułowanie zachęt werbalnych, raczej obliczonych na wywołanie efektu w otoczeniu (kształtowanie wizerunku), • symboliczne formy pomocy innym przedsiębiorstwom, nastawione raczej na wywołanie pozytywnych skojarzeń w otoczeniu
9.3.	• minimalizowanie zakresu wspólnych przedsięwzięć (np. prowadzenia działalności w łańcuchu wartości, wspólnego występowania na rynku) – raczej, by stworzyć wrażenie udzielania pomocy, niż realnie pomagać
10.3.	• deklarowanie podejmowania działań zapewniających równorzędną pozycję partnerom, ograniczanie realnych działań
12.6.	• deklarowanie podejmowania praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju, realne działania mają charakter wybiórczy i ograniczający obciążenia dla przedsiębiorstwa
16.1.	• deklarowanie rezygnacji ze stosowania jakichkolwiek form przemocy, dyskretne posługiwanie się przemocą symboliczną
	Pole III – Przedsiębiorstwa odwołujące się do etyki w biznesie
8.2.	• zlecanie aktywności i prac umożliwiających partnerom przedsiębiorstwa rozwój zasobów, w tym kompetencji i zdolności, • dostarczanie partnerom *know-how* pozwalającego realizować bardziej wartościotwórcze aktywności, • obciążanie partnerów kosztami tylko w koniecznym zakresie
8.3.	• ułatwianie partnerom podejmowania działalności gospodarczej, • udostępnianie własnych zasobów materialnych i niematerialnych po najniższych, ekonomicznie uzasadnionych kosztach (np. rezygnacja z marży), • wspólne przedsięwzięcia nastawione na kreowanie innowacji
9.3.	• włączanie mniejszych przedsiębiorstw do własnych łańcuchów wartości bez stawiania warunków wstępnych nieodnoszących się do samej działalności
10.3.	• nawiązywanie relacji na zasadzie partnerstwa i równorzędności
12.6.	• spontaniczne wdrażanie praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju
16.1.	• unikanie stosowania jakichkolwiek form przemocy w relacjach z innymi podmiotami

Zadanie	Możliwe zachowania przedsiębiorstw w związku z realizacją zadań zrównoważonego rozwoju
	Pole IV
8.2.	• odczuwanie przez przedsiębiorstwo odpowiedzialność za sytuację swoich interesariuszy, w szczególności współpracujących przedsiębiorstw, • udostępnianie swojego *know-how* mniejszym przedsiębiorstwom, • solidarne z mniejszymi przedsiębiorstwami ponoszenie kosztów wspólnie prowadzonej działalności, • zlecanie prowadzenia aktywności atrakcyjnych z punktu widzenia krótkiego (ze względu na wartość dodaną) i długiego okresu (ze względu na rozwijanie potencjału przedsiębiorstwa)
8.3.	• ułatwianie małym przedsiębiorstwom podejmowania działalności skutkujących poprawą sytuacji ich pracowników, • wspieranie przedsięwzięć prowadzących do wieloaspektowego doskonalenia działalności mniejszych przedsiębiorstw
9.3.	• włączanie do swoich łańcuchów wartości według niedyskryminujących zasad, • unikanie stosowania w nawiązywanych relacjach praktyk dyskryminujących jakiekolwiek podmioty, w szczególności mniejsze
10.3.	• nawiązywanie relacji na podstawie jasnych zasad (m.in. równorzędność, brak dyskryminacji), publicznie deklarowanych i konsekwentnie stosowanych
12.6.	• spontaniczne i konsekwentne wdrażanie praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju
16.1.	• pryncypialne odrzucanie stosowania przemocy w relacjach z innymi podmiotami, w tym przedsiębiorstwami

Źródło: opracowanie własne.

Można sądzić, że częstotliwość podejmowania zachowań wskazanych w tabeli 3 jest zróżnicowana, co stanowi konsekwencję faktu, iż przedsiębiorstwa różnią się między sobą m.in. przyjmowanymi nastawieniami, które z reguły są specyficzne w każdej organizacji. Wśród możliwych zachowań przedsiębiorstw wymienionych w tabeli 3, z punktu widzenia sprzyjania realizacji zadań zrównoważonego rozwoju, można wyróżnić zachowania: (a) sprzyjające, (b) niesprzyjające, (c) neutralne, z których tylko należące do drugiej grupy będą przedmiotem dalszego zainteresowania. Do tej grupy należy zaliczyć przede wszystkim te zachowania, które zaznaczono jako nieetyczne. Zostały tak ocenione ze względu na to, iż powodują brak sprawiedliwości dystrybutywnej w trakcie podziału wartości wygenerowanej w trakcie współdziałania. Ponadto, rzadziej, ma miejsce brak sprawiedliwości proceduralnej, którego efektem może być brak sprawiedliwości dystrybutywnej. Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw mogących stosować takie zachowania jest w pierwszej kolejności nastawienie na własną wydajność ekonomiczną. Przedsiębiorstwa o zestawie nastawień właściwym dla pola I dążą do osiągnięcia wydajności ekonomicznej zgodnie z prawem, dlatego zachowania nieetyczne mogą postrzegać jako komplementarny w stosunku do „normalnego" biznesu sposób poprawy własnych wyników, nienarażający ich na sankcje prawne.

Kolejnych zachowań nieetycznych można spodziewać się w działaniach przedsiębiorstw, których nastawienia są właściwe dla pola II, ale wtedy gdy przedsiębiorstwo w swoim systemie wartości odwołuje się do **etyki biznesu**. W przedsiębiorstwach o takim zestawie nastawień, nastawienie na wydajność ekonomiczną łączy się z orientacją na rzeczywistą jakość zachowań, ale wynikającą z ich wewnętrznego systemu wartości. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia celów ekonomicznych, a za kryterium oceny swoich zachowań – z punktu widzenia etyki – przyjmuje to, w jakim stopniu przyczyniają się one do poprawy stopnia realizacji celów przedsiębiorstwa. W opisywanym przypadku zachowania, które z punktu widzenia egzogenicznego systemu wartości są postrzegane jako nieetyczne, przedsiębiorstwo postrzega jako etyczne. Niezależnie od ocen sformułowanych przez przedsiębiorstwa, omawiane zachowania podważają możliwość realizacji CZR.

W wybranych, spośród wskazanych przez Dembinskiego (2012), obszarach konfliktów (por. część pierwszą artykułu) występują szczególne zachęty do nieetycznych zachowań, ponieważ mogą być one postrzegane jako względnie łatwe i dające szybkie efekty sposoby na zapewnienie sobie przez przedsiębiorstwo rozstrzygnięcia konfliktu na własną korzyść. Dlatego przedsiębiorstwa, które znajdują się w sytuacjach umożliwiających podejmowanie zachowań nieetycznych, mogą względnie łatwo zdecydować się na ich podjęcie. Z tego powodu potencjalną łatwość podjęcia zachowań można uznać za przesłankę do identyfikacji kluczowych zachowań nieetycznych wpływających na realizację celów i zadań zrównoważonego rozwoju, podejmowanych w obszarach konfliktów, które wyróżniono w tabeli 1 (s. 12).

Analizując i oceniając zachowania ujęte w tabeli 3, stwierdzono, że te, które negatywnie wpływają na realizację CZR i wynikających z nich zadań, są konsekwencją odwoływania się przez przedsiębiorstwa w ich systemach wartości do opisanego już podejścia **etyka biznesu**. Dlatego dalsze poszukiwanie obszaru potencjalnie nieetycznych zachowań przedsiębiorstw zawężono do tych, które są konsekwencją tego podejścia. W tabeli 4 wskazano takie zachowania. Komórki tabeli odpowiadają na pytanie: jakie zachowania nieetyczne mogą mieć miejsce w powiązaniu z poszczególnymi obszarami konfliktu, w sytuacjach opisanych na rysunkach 1 i 2, w związku z realizacją określonych zadań zrównoważonego rozwoju? Poszukując zachowań potencjalnie nieetycznych, zastosowano założenie upraszczające, polegające na tym, że przedsiębiorstwami, o których się sądzi, iż zachowują się nieetycznie, są duże przedsiębiorstwa, mające silną pozycję przetargową w stosunku do innych podmiotów. Natomiast narażonymi na zachowania nieetyczne są przedsiębiorstwa mniejsze – małe i średnie. Uproszczenie bierze się stąd, że analizowane CZR są z reguły ukierunkowane na poprawę sytuacji

mniejszych przedsiębiorstw, zaś podmiotami, które miałyby ułatwić osiągnięcie tych celów, są duże przedsiębiorstwa (tylko w wyjątkowych sytuacjach mogą to nie być duże podmioty), stąd są one w sytuacji poniekąd uprzywilejowanej, gdyż uzależniając od siebie małe podmioty, stwarzają sobie okazje do zachowań nieetycznych, by rozstrzygnąć konflikty na swoją korzyść.

Tabela 4. Możliwe zachowania nieetyczne w różnych obszarach konfliktu, związane z realizacją zadań zrównoważonego rozwoju

Zadania służące osiągnięciu Celów Zrównoważonego Rozwoju	**Obszary konfliktu z punktu widzenia etyki biznesu**		
	wynagrodzenie	**natura przedsiębiorstw**	**konflikty interesów**
8.2. Osiągnięcie wyższego poziomu wydajności gospodarczej	Ustalanie wynagrodzeń większych przedsiębiorstw za udział w relacji w wysokości nieproporcjonalnie dużej w stosunku do ich wkładu	Dążenie do uzyskania jak największego wynagrodzenia za usługę świadczoną innym podmiotom (por. rysunek 1 s. 17) lub oferowanie minimalnego wynagrodzenia za usługę świadczoną przez inne przedsiębiorstwo (por. rysunek 2 s. 18)	Prezentowanie sytuacji małych przedsiębiorstw jako skutku ich niskiej konkurencyjności, a nie nieetycznych zachowań innych przedsiębiorstw
8.3. Promowanie polityk wspierających pożądane działalności	Ustalanie wynagrodzeń małych przedsiębiorstw jako ich udziału w wartości na poziomie nieproporcjonalnie niskim w stosunku do wartości ich wkładów. Ustalanie nieproporcjonalnie dużych w stosunku do wkładów wynagrodzeń dla dużych przedsiębiorstw za możliwość korzystania z ich zasobów przez małe podmioty, które z tego powodu mają mniejsze możliwości rozwoju. Zlecanie małym przedsiębiorstwom głównie operacji generujących niewiele wartości, co prowadzi do petryfikacji ich sytuacji i ograniczenia możliwości wzrostu	Dążenie do maksymalizowania zwrotu z inwestycji dużego przedsiębiorstwa zachęcające do minimalizowania wynagrodzeń małych przedsiębiorstw, co utrudnia czy wręcz uniemożliwia tym drugim rozwój. Stwarzanie małym przedsiębiorstwom warunków do rozwoju może pozornie odbywać się kosztem dużego przedsiębiorstwa – naruszone zostają krótkookresowe interesy akcjonariuszy, jednak nawet wtedy akcjonariusze mogą oczekiwać większych zwrotów ze względu na wzrost skali działalności	Oczekiwanie od małych przedsiębiorstw, że będą uiszczać rynkowe opłaty za korzystanie z zasobów innych podmiotów – wtedy mogą rosnąć i staną się konkurencyjne (por. rysunek 1 s. 17). Oczekiwanie, iż małe przedsiębiorstwa będą konkurować ze sobą o udział w łańcuchu wartości dużego podmiotu (por. rysunek 2 s. 18)

Zadania służące osiągnięciu Celów Zrównoważonego Rozwoju	Obszary konfliktu z punktu widzenia etyki biznesu		
	wynagrodzenie	natura przedsiębiorstw	konflikty interesów
9.3. Zwiększenie dostępu przedsiębiorstw do łańcuchów wartości, zapewnienie udziału w rynku	Ustalanie wynagrodzeń dla małych przedsiębiorstw na poziomie niewspółmiernie niskim w stosunku do wkładów ogranicza ich możliwości rozwoju. Problemem jest sposób ustalania wynagrodzenia dla przedsiębiorstw, które włącza się w łańcuch wartości	Dążenie do maksymalizacji zwrotu z inwestycji dużego przedsiębiorstwa, które prowadzi do wypłat dla mniejszych przedsiębiorstw nieproporcjonalnie małych w stosunku do ich wkładów, co ogranicza możliwości rozwoju tych drugich	Ustalanie niesprawiedliwego wynagrodzenia jako skutku przewagi dużego przedsiębiorstwa – wykorzystanie silniejszej pozycji przetargowej. Konflikt interesów powoduje nieproporcjonalny podział wygenerowanej wartości między duże i małe przedsiębiorstwa
10.3. Zapewnienie równych szans	Wykorzystywanie silniejszej pozycji przetargowej wobec małych przedsiębiorstw i ich uzależnienia przez duże przedsiębiorstwa daje dużym podmiotom możliwość uzyskiwania wynagrodzeń nieproporcjonalnie dużych w stosunku do ich wkładów w generowanie wartości	Wykorzystywanie silniejszej pozycji przetargowej wobec małych przedsiębiorstw i ich uzależnienia przez duże przedsiębiorstwa daje im możliwość maksymalizowania zwrotów z poczynionych inwestycji	Odwoływanie się do konkurencji i mechanizmu rynkowego przy kształtowaniu przez duże przedsiębiorstwa relacji z małymi podmiotami, co utrudnia zapewnienie równych szans i likwidację nierówności w sytuacji istnienia różnic pozycji przetargowej
12.6. Zachęcanie do wdrażania praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju	Dysponowanie silniejszą pozycją przetargową wobec małych przedsiębiorstw i warunkami do ich uzależnienia przez duże przedsiębiorstwa może nie zachęcać do wdrażania praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju, jeśli nie wpływają na wielkość uzyskiwanego wynagrodzenia	Skłonność dużych przedsiębiorstw do angażowania się we wdrażanie praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju, jeżeli wskutek poprawy wizerunku oczekują wzrostu zwrotu z inwestycji	Instrumentalne traktowanie relacji z mniejszymi przedsiębiorstwami lub nawiązywanie pozornych relacji w celu wykorzystania ich do kreowania wizerunku przedsiębiorstwa zaangażowanego we wdrażanie praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju
16.1. Zmniejszenie poziomu przemocy	Stosowanie przez duże przedsiębiorstwa przemocy symbolicznej w celu zwiększania wynagrodzeń za udział w relacjach z małymi podmiotami. Przedsiębiorstwa mogą podejmować zachowania „przemocowe”, jeżeli z jakichś względów uważają je za przynoszące np. większy udział w wartości	Zastosowanie niejawnej przemocy symbolicznej w celu maksymalizowania zwrotu z poczynionych inwestycji drogą zwiększania przychodów i zysków	Wykorzystanie przemocy przez duże przedsiębiorstwo (z silniejszą pozycją negocjacyjną) do rozstrzygania konfliktów w relacjach z partnerami

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane w tabeli 4 zachowania nieetyczne różnią się charakterem. Te, które są związane z pierwszym z obszarów konfliktów, naruszają przede wszystkim zasady sprawiedliwości dystrybutywnej i skutkują niesprawiedliwym podziałem wartości generowanej przez współpracujące przedsiębiorstwa, którą, w tym kontekście, można określić wynagrodzeniem za aktywność w generowaniu wartości. Natomiast zachowania nieetyczne – zidentyfikowane jako związane z naturą przedsiębiorstw – to głównie zachowania skutkujące brakiem sprawiedliwości proceduralnej, polegające na braku równorzędności między podmiotami, wskutek czego większe podmioty zapewniają sobie silniejszą pozycję w relacjach z mniejszymi podmiotami. To zaś umożliwia im zapewnienie korzystniejszych zapisów w zawieranych umowach. Podobnie wygląda sytuacja w trzecim obszarze konfliktów – tu dominuje brak sprawiedliwości proceduralnej, wyrażający się w braku równości w relacjach oraz narzucaniem słabszym podmiotom trudnych do spełnienia warunków.

Jak wskazano w części trzeciej artykułu, sektor prywatny pełni kluczową rolę w realizacji CZR, dlatego identyfikując możliwe zachowania nieetyczne, stanowiące zagrożenie dla zrównoważonego rozwoju, należy zwrócić uwagę na bloki zawierające rekomendacje dla tego sektora. Ze względu na fakt, że podmioty należące do sektora prywatnego są narażone na sytuacje konfliktowe, poniższą analizę również przeprowadzono, uwzględniając wybrane obszary konfliktów. W tabeli 5 zaprezentowano potencjalne zachowania nieetyczne przedsiębiorstw, które mogą być podejmowane przy okazji wykonywania zadań w obrębie głównych bloków rekomendowanych dla sektora prywatnego w związku z realizacją zadań zrównoważonego rozwoju. Podobnie jak w tabeli 4, skupiono się na podejściu **etyka biznesu** jako tym, które przede wszystkim generuje zachowania nieetyczne, oraz odniesiono się do omówionych już obszarów konfliktu, ponieważ mogą one być asumptem do podejmowania takich zachowań. Również w tym przypadku kryterium służącym do identyfikacji zachowań nieetycznych jest niezgodność z zasadami sprawiedliwości dystrybutywnej i proceduralnej.

Tabela 5. Możliwe zachowania nieetyczne w blokach obszarów rekomendacji dla sektora prywatnego

Główne bloki obszarów rekomendacji dla sektora prywatnego	Obszar konfliktu z punktu widzenia etyki biznesu		
	wynagrodzenie	**natura przedsiębiorstw**	**konflikty interesów**
W bloku I: włączenie najbiedniejszego miliarda ludzi w globalny system ekonomiczny	Przedsiębiorstwa włączające w swoje łańcuchy wartości ludzi znajdujących się w sytuacji przymusu ekonomicznego mogą ustalać dla nich wynagrodzenia nieproporcjonalnie niskie w stosunku do ich wkładu w wygenerowanie wartości, co skutkuje niewielką poprawą ich sytuacji i pozostawaniem w stanie biedy	Duże przedsiębiorstwa, kierując się chęcią maksymalizacji zwrotu z inwestycji i włączając ludzi znajdujących się w sytuacji przymusu ekonomicznego do swoich łańcuchów wartości (por. rysunek 2 s. 18) lub czyniąc ich swoimi dostawcami, mogą: (a) ustalać zaniżone wynagrodzenia, (b) przenosić niektóre koszty na podmioty włączane do łańcuchów wartości, (c) formułować oczekiwania, które w normalnych relacjach biznesowych nie są stawiane	Odwoływanie się do konkurencji jako kryterium ustalania warunków współpracy z przedsiębiorstwami, które stają się dostawcami dużych podmiotów, może być metodą obniżania kosztów nabywanych usług i wyrobów
Monitorowanie łańcuchów dostaw w celu wyeliminowania nielegalnych praktyk	Duże przedsiębiorstwa mogą stwarzać asymetrię informacyjną, która utrudnia dostęp do informacji o ewentualnych nielegalnych praktykach		
Wspieranie mniejszych organizacji przez duże w procesie ich rozwoju	Wspieranie mniejszych organizacji może polegać na włączeniu ich w procesy generowania wartości przez duże podmioty, jednak nieuzasadnione zawyżanie wynagrodzeń tych drugich uniemożliwia rozwój mniejszych przedsiębiorstw	Duże przedsiębiorstwa, które uzależniają od siebie mniejsze, mogą tworzyć ugrupowania kierowane przez siebie jako „dyrygenta", stwarzając mniejszym możliwość funkcjonowania „pod skrzydłami" dużych, ale zarazem wykorzystują je do zwiększania swoich zwrotów z inwestycji	Nawiązanie relacji z niekonkurencyjnymi małymi przedsiębiorstwami przez duże może być pomocne w ich rozwoju, ale zarazem ułatwia ograniczanie stosowania rynkowych reguł ustalania warunków współpracy i nadużywanie pozycji przez duże podmioty

Główne bloki obszarów rekomendacji dla sektora prywatnego	Obszar konfliktu z punktu widzenia etyki biznesu		
	wynagrodzenie	**natura przedsiębiorstw**	**konflikty interesów**
W bloku IV: przestrzeganie praw człowieka oraz monitorowanie łańcuchów dostaw, ograniczające udział nieuczciwej konkurencji związanej z wyzyskiem osób	Wykorzystanie zasad ustalania wynagrodzeń dla uczestników łańcuchów wartości jako narzędzia wyzysku, ustalanie nieproporcjonalnie niskich wynagrodzeń dla przedsiębiorstw włączanych do łańcuchów wartości skutkuje niskimi wynagrodzeniami pracowników	Maksymalizacja zwrotu jest możliwa m.in. dzięki nieuczciwej konkurencji, stosowaniu wyzysku wobec uczestników łańcuchów wartości, zarówno wobec przedsiębiorstw, jak i osób fizycznych	Konflikty interesów między organizatorem łańcucha wartości a podmiotami, które są do niego włączane, mogą być rozstrzygane drogą wykorzystania przewagi negocjacyjnej organizatora łańcucha

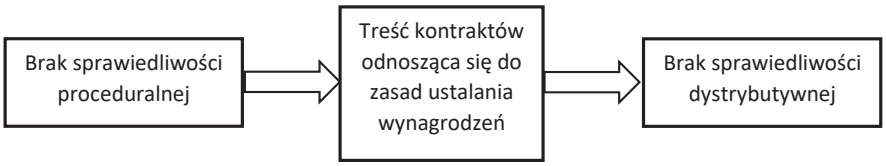
Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym z analizowanych obszarów konfliktowych dominują zachowania nieetyczne będące konsekwencją naruszenia zasad sprawiedliwości dystrybutywnej. Niedostateczne przestrzeganie zasad tego typu sprawiedliwości skutkuje uzyskiwaniem przez większe przedsiębiorstwa wynagrodzeń, które są nieproporcjonalnie duże w stosunku do ich wkładu w generowanie wartości. W drugim z analizowanych obszarów konfliktów dominują zachowania naruszające przede wszystkim zasady sprawiedliwości proceduralnej, co wyraża się głównie brakiem równości stron relacji, co z kolei stwarza później warunki do naruszenia zasad sprawiedliwości dystrybutywnej. W trzecim obszarze konfliktów również dominuje brak sprawiedliwości proceduralnej wyrażający się niedostatkiem rzeczywistej równości stron uczestniczących w relacjach i wykorzystywaniem siły przetargowej przez większe przedsiębiorstwa.

Uogólniając sformułowane powyżej spostrzeżenia, należy stwierdzić, że możliwe zachowania nieetyczne przedsiębiorstw wyrażałyby się przede wszystkim w naruszaniu zasad sprawiedliwości dystrybutywnej w postaci zawyżania wynagrodzeń dużych przedsiębiorstw oraz zaniżania wynagrodzeń przedsiębiorstw mniejszych. Ponadto należy dostrzec zachowania naruszające zasady sprawiedliwości proceduralnej przybierające postać głównie braku równorzędności w relacjach między przedsiębiorstwami dużymi i mniejszymi. Jednak ten brak równorzędności należy potraktować jako instrumentalny, bowiem jest on wykorzystywany do narzucania mniejszym podmiotom takich warunków relacji, które premiują większe przedsiębiorstwa.

5. Ograniczanie zagrożenia niektórymi zachowaniami nieetycznymi

Wydaje się, że kluczowym zjawiskiem, które wpływa na charakter zachowań w relacjach między przedsiębiorstwami, są stosowane zasady ustalania wynagrodzeń dla współdziałających przedsiębiorstw. Wspomniane zasady przyczyniają się zarazem do podejmowania zachowań nieetycznych. Takie zachowania dużych przedsiębiorstw stają się możliwe dzięki silniejszej pozycji przetargowej, jaką mają one wobec mniejszych podmiotów. Jak wskazano w części drugiej artykułu, komentując modele na rysunkach 1 i 2, sytuację mniejszych przedsiębiorstw cechuje z reguły trudność w generowaniu wartości w pożądanych rozmiarach. Aby pokonać te ograniczenia, mniejsze przedsiębiorstwa są skłonne tolerować skutki przewag większych podmiotów, w tym zachowania nieetyczne podejmowane w związku z ustalaniem zasad wynagradzania. Można podejrzewać, że istnieje sekwencja: (1) działania nieetyczne z punktu widzenia sprawiedliwości proceduralnej; (2) zawieranie kontraktów traktujących w sposób nierównorzędny jego uczestników; (3) działania nieetyczne z punktu widzenia sprawiedliwości dystrybutywnej, w wyniku czego większe przedsiębiorstwo uzyskuje niewspółmiernie duży udział w trakcie podziału wygenerowanej wartości. Opisany ciąg zjawisk przedstawiono na rysunku 4.



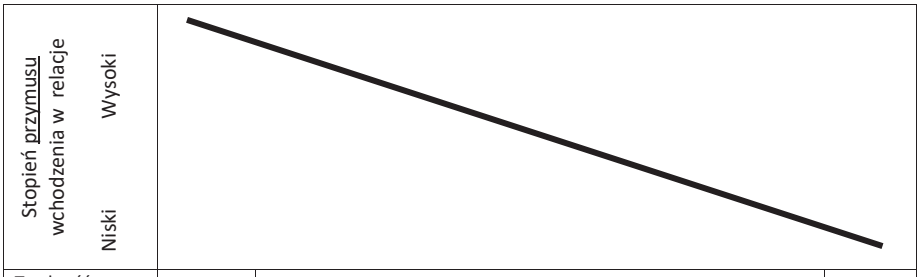
Rysunek 4. Związek zasad ustalania wynagrodzeń z zachowaniami nieetycznymi
Źródło: opracowanie własne.

Odwołując się do powyższej sekwencji, jako sposób na ograniczenie ilości zachowań nieetycznych podejmowanych przez duże przedsiębiorstwa wobec małych, a tym samym zmniejszenie zagrożeń dla realizacji celów i zadań zrównoważonego rozwoju, należy wskazać samodzielne lub wspomagane wzmocnienie zdolności mniejszych przedsiębiorstw do autonomicznego generowania wartości [podkr. – B.G.]. Identyfikacja działań służących do realizacji tego celu będzie ułatwiona dzięki operacjonalizacji pojęcia „trudność sytuacji przedsiębiorstwa" z punktu widzenia możliwości generowania wartości i ustalenia

wymiarów sytuacji przedsiębiorstwa ze względu na łatwość samodzielnego generowania wartości.

Przeprowadzone przez autora artykułu (Gulski, 2017) jakościowe badania empiryczne nad zjawiskiem zawłaszczania wartości pozwoliły zidentyfikować czynniki o charakterze endogenicznym, które stanowią wymiary „trudności sytuacji przedsiębiorstwa" i tym samym wywołują przymus wchodzenia w relacje z innymi przedsiębiorstwami w celu wygenerowania i zatrzymania wartości w pożądanych rozmiarach. Wywiady przeprowadzone z członkami kierownictw kilku przedsiębiorstw pozwoliły stwierdzić, że występują trzy kluczowe wymiary opisujące sytuację przedsiębiorstwa z punktu widzenia trudności generowania wartości i zarazem konieczności wchodzenia w relacje z innymi podmiotami: stopień specjalizacji przedsiębiorstwa, charakter aktywności w łańcuchu wartości i stopień dostosowania zasobów przedsiębiorstwa do prowadzonej działalności. W trakcie wywiadów ustalono również, w jaki sposób, w każdym z przedsiębiorstw, charakter sytuacji wpłynął na konieczność wchodzenia przez nie w relacje z innymi podmiotami. Uogólnione wnioski z wywiadów dotyczących omawianych zagadnień przedstawiono na rysunku 5.

Przyjęcie założenia, iż każdy z wymiarów może przyjmować duże lub małe natężenie, pozwala, uwzględniając analizowane czynniki, zidentyfikować i opisać osiem różnych sytuacji, w jakich może znaleźć się przedsiębiorstwo. Na rysunku 5 zaprezentowano wpływ stopnia trudności sytuacji przedsiębiorstwa (oznaczonej A–H) opisanej za pomocą wskazanych powyżej wymiarów na przymus (konieczność) wchodzenia przez przedsiębiorstwo w relacje z innymi podmiotami w celu generowania wartości. Na rysunku 5 stopień trudności sytuacji przedsiębiorstwa maleje wraz z przesuwaniem się w prawo. Z malejącym stopniem trudności sytuacji przedsiębiorstwa maleje przymus (konieczność) wchodzenia w relacje z innymi podmiotami, co oznacza, że mniejsza trudność sytuacji przedsiębiorstwa wpływa na większą łatwość samodzielnego generowania wartości, a tym samym mniejsze narażenie na zachowania nieetyczne innych przedsiębiorstw.



Trudność sytuacji	Duża							Mała
Sytuacja	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**
Stopień specjalizacji	N	W	N	W	N	W	N	W
Charakter aktywności w łańcuchu wartości	WO	WO	CŁ	CŁ	WO	WO	CŁ	CŁ
Dostosowanie zasobów	O	O	O	O	Z	Z	Z	Z

Rysunek 5. Zależność stopnia przymusu wchodzenia w relacje z innymi podmiotami od trudności sytuacji przedsiębiorstwa

Stopień specjalizacji: *N*– niski, *W* – wysoki.

Charakter aktywności w łańcuchu wartości: *WO* – w wybranych ogniwach, *CŁ* – w całym łańcuchu.

Dostosowanie zasobów (do działalności): *O* – ograniczone, *Z* – znaczne.

Źródło: opracowano na podstawie Gulski, 2017, s. 304.

Wnioski, które wynikają z analizy rysunku 5, mogą być wykorzystane do podejmowania przez mniejsze przedsiębiorstwa działań antycypujących zachowania nieetyczne większych podmiotów, z którymi zamierzałyby nawiązać relacje. Ograniczenie prawdopodobieństwa takich zachowań przyczyniłoby się do zmniejszenia zagrożenia realizacji CZR. Wydaje się, że mniejsze przedsiębiorstwa powinny co najmniej:

(1) Zidentyfikować i ocenić swoją sytuację, zarówno aktualną, jak i antycypowaną, z punktu widzenia omówionych powyżej wymiarów.
(2) Opracować koncepcję działań, których podstawowym celem byłaby poprawa sytuacji przedsiębiorstwa tak, by jak najbardziej zbliżyła się do sytuacji oznaczonej jako H na rysunku 5.
(3) Samodzielnie lub we współpracy z innymi podmiotami zrealizować działania określone w punkcie 2.

Należy podkreślić potrzebę tego, by podczas doboru podmiotów do współpracy w trakcie realizacji koncepcji działań z punktu 2, zwrócić uwagę na cechy potencjalnych partnerów. Wydaje się, że najbardziej pożądanymi byłyby podmioty

powołane przez samorządy terytorialne, instytucje non profit czy dofinansowywane ze środków organizacji międzynarodowych, filantropów albo, jak w przypadku Unii Europejskiej, z tzw. środków pomocowych. W przypadku nawiązywania relacji z przedsiębiorstwami pożądanym jest zgromadzenie informacji na temat historii ich wcześniejszych relacji, ewentualnych zachowań nieetycznych, postępowań sądowych czy przed specjalnymi instytucjami, np. organami antymonopolowymi. Istotną przesłanką wskazującą na stopień zagrożenia zachowaniami nieetycznymi byłyby wypowiedzi lub inne deklaracje świadczące o tym, czy podmiot – kandydat do nawiązania relacji kieruje się **etyką biznesu** czy **etyką w biznesie**. Wydaje się, że z punktu widzenia uniknięcia zachowań nieetycznych odpowiednimi byłyby przedsiębiorstwa cechujące się podobną sytuacją i niemające przewagi negocjacyjnej nad rozpatrywanym przedsiębiorstwem.

Podsumowanie

Analiza omówionych powyżej CZR i zadań wynikających z nich pozwala dostrzec, że w stosunku do dużych przedsiębiorstw formułowanych jest wiele oczekiwań, dlatego ich postępowanie ma znaczący wpływ na realizację omawianych celów i zadań, ale zarazem stwarza tym przedsiębiorstwom możliwości podejmowania zachowań egoistycznych, motywowanych chęcią zrealizowania przede wszystkim własnych celów. Natomiast dla realizacji CZR ważne jest, by relacje nawiązywane między przedsiębiorstwami miały pewne cechy, przede wszystkim zapewniające sprawiedliwość dystrybutywną współdziałającym przedsiębiorstwom.

Kluczowym celem artykułu było zidentyfikowanie sytuacji sprzyjających nieetycznym zachowaniom przedsiębiorstw, do których może dochodzić w związku z CZR, będących zarazem potencjalnym zagrożeniem dla ich realizacji, oraz wskazanie takich cech małych i średnich przedsiębiorstw, które ułatwiają podejmowanie wobec nich zachowań nieetycznych. Aby zrealizować cele artykułu, określono te CZR, których realizacja jest uzależniona od nawiązania relacji między przedsiębiorstwami. Stwierdzono, że urzeczywistnienie tych celów z reguły służy poprawie sytuacji małych i średnich przedsiębiorstw, zaś ich osiągnięcie zwykle odbywa się w ten sposób, że duże czy silniejsze pod jakimś względem przedsiębiorstwa współdziałają z mniejszymi przedsiębiorstwami, nawiązując z nimi relacje i włączając je w swoje łańcuchy wartości lub ułatwiając im samodzielne generowanie i zatrzymywanie wartości. Większe przedsiębiorstwa, w trakcie takich relacji, mogą znaleźć się w sytuacji dylematu moralnego: ulec presji finansjalizacji oraz innych czynników i kierować się tylko własnym interesem czy w swoich zachowaniach uwzględniać również interesy podmiotów pozostających z nimi w relacjach (co opisuje

dylemat – **etyka biznesu** czy **etyka w biznesie**)? Konsekwencją wyboru pierwszej z wymienionych opcji może być podejmowanie zachowań nieetycznych w celu zwiększenia wielkości wartości, którą przedsiębiorstwo może zatrzymać.

Przeprowadzone analizy pozwoliły określić, jakie zachowania przedsiębiorstw można uznać za nieetyczne. Stwierdzono, że zachowania nieetyczne mogą być podejmowane głównie przez przedsiębiorstwa, które w relacjach z otoczeniem kierują się podejściem **etyka biznesu**.

Jak wykazano w tekście, takie zachowania większych przedsiębiorstw stanowią zagrożenie dla realizacji CZR.

W artykule wskazano również kluczowe cechy mniejszych przedsiębiorstw, które ułatwiają podejmowanie wobec nich zachowań nieetycznych, co winno posłużyć określeniu, w jaki sposób mogą one bronić się przed takimi zachowaniami innych przedsiębiorstw. Świadomość istnienia takowych właściwości przedsiębiorstwa, które narażają je na zachowania nieetyczne innych podmiotów, jest podstawą do inicjowania i wdrażania zmian ograniczających lub eliminujących uzależnienie od innych podmiotów. Może to przyczynić się do zwiększenia stopnia realizacji przynajmniej niektórych CZR.

W artykule skupiono się na nieetycznych zachowaniach przedsiębiorstw, ale należy podkreślić, że podejmowanie przez duże przedsiębiorstwa zachowań etycznych, może – zgodnie z regułą *win-win* – doprowadzić do skutków korzystnych dla obu stron relacji, a jednocześnie umożliwić realizację CZR.

Jakkolwiek w publikacji nie zajmowano się tematyką współczesnych ideologii czy paradygmatów zarządzania, jako kierunek dalszych badań czynników wpływających na realizację CZR można wskazać wpływ koncepcji wartości dla akcjonariuszy i interesariuszy na ich osiągnięcie.

Bibliografia

II posiedzenie Grupy Roboczej EKZZ ds. Agendy 2030 i celów zrównoważonego rozwoju ONZ, opzz, Aktualności, Porozumienie, Wydarzenia/25 stycznia 2019. Pobrane z: www.kadra.org.pl/grupa-robocza-ekzz-ds-zrownowazonego-rozwoju (22.06.2020).

Bernatt, M. (2011). *Sprawiedliwość proceduralna w postępowaniu przed organem ochrony konkurencji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Bourdieu, P. (2008). *Zmysł praktyczny* (tłum. M. Falski). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Dembinski, P. H. (2012). Ethic and the Economy: A Tense Relationship. W: C. Cosgrove-Sacks, P. H. Dembinski (red.), *Trust and Ethics in Finance, Innovative Ideas from the Robin Cosgrove Prize* (s. 31–42). Geneva: Globethics.net.

Dembinski, P. H. (2017). *Etyka i odpowiedzialność w świecie finansów* (tłum. L. Kamiński). Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.

Fung, V. K., Fung, W. K., Wind, Y. (J.) (2008). *Konkurowanie w płaskim świecie* (tłum. A. Ehrlich). Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

Gulski, B. (2017). *Zjawisko zawłaszczania wartości a zachowania obronne przedsiębiorstw*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Lambert, D. M., Pohlen, T. L. (2001). Supply Chain Metrics. *International Journal of Logistics Management*, *12*(1), 1–19.

Lambin, J. J. (2001). *Strategiczne zarządzanie marketingowe* (tłum. J. Adamczyk). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Lazonick, W. (2017). The New Normal is "Maximizing Shareholder Value": Predatory Value Extraction, Slowing Productivity, and the Vanishing American Middle Class. *International Journal of Political Economy*, 46, 217–226.

Lissowski, G. (2008). *Zasady sprawiedliwego podziału dóbr*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar".

Machura, P. (2011). Normy moralne, ideały i supererogacja. *Folia Philosophica*, 29, 277– 305.

Mazzucato, M. (2021). *Wartość wszystkiego. Wytwarzanie i zawłaszczanie w globalnej gospodarce* (tłum. J. Bednarek). Poznań: Wydawnictwo Ekonomiczne Heterodox.

Nirmalya, K. (1996). The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, 11–12. Pobrane z: https://hbr.org/1996/11/the-power-of-trust-in-manufacturer-retailer-relationships (21.05.2018).

Pérez, L., Cambra Fierro, J. J. (2018). Value Creation and Appropriation in Asymmetric Alliances: The Case of Tech Startups. *M@n@gement*, *21*(1), 534–573.

Progress Towards the Sustainable Development Goals, Raport Sekretarza Generalnego ONZ E/2017/66 z 11 maja 2017 r. Pobrane z: www.un.org/development/desa/publications/sdg-report-2017.html (11.10.2019).

Sternberg, E. (1998). *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu* (tłum. A. Łuków). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

United Nations Global Compact. Pobrane z: ungc.org.pl/sdg/sustainable-develompent-goals (15.05.2019).

Young, H. P. (2003). *Sprawiedliwy podział* (tłum. J. Haman, M. Jasiński). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar".

Zawadzki, M. (2014). *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie SEDNO.

Paweł Kawalec*
DOI: https://doi.org/10.31743/NTZ.13191

Transformacja cyfrowa – szanse i wyzwania dla przedsiębiorstw

Streszczenie

Artykuł prezentuje główne komponenty transformacji cyfrowej: jej czynniki zewnętrze, fazy oraz czynniki strategiczne. Wskazuje na wymiary transformacji cyfrowej w łańcuchu generowania wartości dodanej przedsiębiorstwa w oparciu o posiadane aktywa, dane pozyskane na podstawie użytkowania produktów oraz od konsumentów, a także cele i miary. Na podstawie zmodyfikowanej postaci modelu Davida J. Teece'a scharakteryzowana została rola platform cyfrowych, ekosystemu, komplementarności oraz standardów w czerpaniu korzyści z innowacji. W artykule wyróżnione zostały podstawowe strategie rozwoju dla firm, które stosują strategie oparte na platformach, a mianowicie: rozwój rynku oparty na platformie, współtworzenie klientów i dywersyfikacja platformy. Artykuł prezentuje definicję kluczowych kategorii na podstawie przeglądu odnośnej literatury przedmiotu oraz przywołuje wybrane przykłady ilustrujące omawiane kategorie i zależności.

Słowa kluczowe: cyfryzacja, innowacja cyfrowa, platforma cyfrowa, ekosystem

* Prof. dr hab. Paweł Kawalec, profesor w Katedrze Teorii Poznania w Instytucie Filozofii na Wydziale Filozofii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II; e-mail: pawel.kawalec@kul.pl; ORCID: 0000-0001-7618-8298.

Wprowadzenie

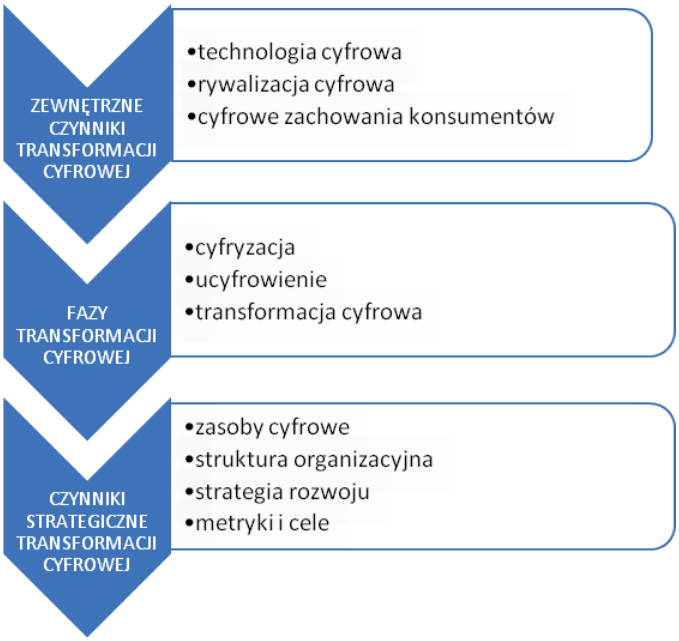
Transformacja cyfrowa jest zjawiskiem, które prowadzi do kompleksowej i fundamentalnej modyfikacji dotychczasowego funkcjonowania przedsiębiorstw. Niniejszy artykuł koncentruje się na całościowej charakterystyce transformacji cyfrowej przez wskazanie na jej czynniki zewnętrze, fazy oraz czynniki strategiczne. Określone są wymiary transformacji cyfrowej w łańcuchu generowania wartości dodanej przedsiębiorstwa na bazie posiadanych aktywów, dane pozyskane na podstawie użytkowania produktów oraz od konsumentów, a także cele i miary. W odniesieniu do zmodyfikowanej postaci modelu Davida J. Teece'a nakreślona została rola platform cyfrowych, ekosystemu, komplementarności oraz standardów w czerpaniu korzyści z innowacji. W artykule rozróżniono podstawowe strategie rozwoju dla firm, które stosują strategie oparte na platformach, a mianowicie: rozwój rynku oparty na platformie, współtworzenie klientów i dywersyfikacja platformy. Artykuł przedstawia definicję kluczowych kategorii na podstawie przeglądu odnośnej literatury przedmiotu oraz przywołuje wybrane przykłady ilustrujące omawiane kategorie i zależności.

1. Główne fazy transformacji cyfrowej

Innowacje cyfrowe istotnie wpłynęły na modyfikację zachowań i oczekiwań konsumentów, a także na działalność przedsiębiorstw i ich zdolności dynamiczne. Zmiany te nie tylko wywierają presję na tradycyjny sposób prowadzenia działalności gospodarczej i wcześniej funkcjonujące modele biznesowe, ale mają obecnie charakter strukturalny, co zbiorczo określa się terminem „transformacji cyfrowej". Transformacja cyfrowa jest zjawiskiem zauważalnym na poziomie całej gospodarki, co jest ujawniane w analizach makroekonomicznych (Tiutiunyk i in., 2021), wskazujących również na wzrastający poziom nierówności między krajami o różnym poziomie rozwoju technologicznego (Wiktor, Dado, Simberova, 2021; Wysokińska, 2021). W zasadniczy sposób zmianie uległ także dotychczasowy model dyskontowania korzyści z innowacji (Kawalec, 2013; Teece, 1986), gdyż wobec dotychczasowych rynków transformacja cyfrowa prowadzi do ich istotnego zakłócenia. Na poziomie pojedynczych przedsiębiorstw wiele znanych marek ustępuje miejsca na rynku nowym podmiotom, które skuteczniej wykorzystują innowacje cyfrowe oraz posługują się innowacyjnymi modelami biznesowymi. Amazon, który jest jednym z najszybciej rozwijających się nowych podmiotów, wypiera z rynku tradycyjnych sprzedawców detalicznych, którzy dotychczas dominowali i mieli status podmiotów zasiedziałych, jak Toys R'Us czy RadioShack. Ponadto model biznesowy Amazona

znacznie wykracza poza sprzedaż detaliczną, stanowiąc zagrożenie dla podmiotów z sektorów pozornie niezwiązanych bezpośrednio ze sprzedażą detaliczną, jak bankowość. Inne znane przykłady zakłócenia działalności dotychczasowych rynków wskutek transformacji cyfrowej to sprzedaż utworów muzycznych (iTunes firmy Apple, Spotify), produkcja i dystrybucja filmów (Netflix), działalność hotelarska (AirBnB) czy transportowa (Uber).

Ogólnie transformację cyfrową definiuje się (Schallmo, Williams, Boardman, 2020; Verhoef i in., 2021) jako przekształcenie sposobu wykorzystania technologii cyfrowych w celu stworzenia nowego modelu biznesowego, który wspomaga kreowanie wartości dodanej oraz zwiększa efektywność jej wykorzystania przez przedsiębiorstwo (M. Jabłoński, A. Jabłoński, Szpitter, 2020). Aby uchwycić, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną dzięki transformacji cyfrowej, konieczne jest określenie, jakie strategie powinny przyjąć, by wykorzystując określone zasoby, mogły uzyskać przewagę konkurencyjną, oraz w jaki sposób ich wewnętrzna struktura organizacyjna ma się zmienić (Batko, Baliga-Nicholson, 2019). Schematycznie zależność poszczególnych zagadnień w odniesieniu do transformacji cyfrowej przedstawia rysunek 1 (Parker, Van Alstyne, Jiang, 2016).



Rysunek 1. Model przepływu dla transformacji cyfrowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Verhoef i in., 2021.

W literaturze przedmiotu identyfikuje się trzy rodzaje czynników zewnętrznych, które wpływają na zjawisko transformacji cyfrowej (Smulski, 2020). Pierwszy z nich obejmuje nowe technologie. Ich powstanie zostało zapoczątkowane przez stworzenie serwisu internetowego World Wide Web, który w krótkim czasie znalazł dużą liczbę użytkowników. Stał się on zaczątkiem powstawania powiązanych technologii, jak systemy płatności online, internet szerokopasmowy, chmury obliczeniowe, smartfony czy kryptowaluty, które stały się istotnym wsparciem dla sprzedaży elektronicznej e-commerce, wykorzystującej internet, która według danych Statista wykazuje bardzo dynamiczny wzrost z poziomu 1300 mld dolarów w 2014 roku do poziomu 4280 mld dolarów w 2020 roku i obejmuje 18% sprzedaży detalicznej ogółem.

Zjawisko transformacji cyfrowej znacząco zwiększyło swoją intensywność wskutek pandemii COVID-19 (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości [PARP], 2021), w związku z czym nowe technologie będą nabierać jeszcze większego znaczenia również w przyszłości. Należy tu zwrócić uwagę przede wszystkim na sztuczną inteligencję, blockchain, Internet Rzeczy (ang. *Internet of Things* – IoT) oraz robotykę, które wobec coraz powszechniejszego dostępu do sieci 5G będą miały istotne znaczenie dla sposobu prowadzenia działalności gospodarczej, w tym również dla struktury kosztów. Oczekuje się, że koszty wynagrodzeń dla pracowników znacznie spadną, zwłaszcza w obszarze świadczenia usług, w związku z wprowadzeniem robotów lub agentów wirtualnych, a także w obszarze logistyki oraz kosztów w łańcuchu dostaw, przede wszystkim w związku z wykorzystaniem sztucznej inteligencji i technologii blockchain.

Drugim zewnętrznym czynnikiem transformacji cyfrowej są istotne zmiany w konkurencji przedsiębiorstw. Nabrała ona bardziej globalnego charakteru i stała się bardziej intensywna w związku z poszerzaniem zakresu działalności gigantów technologicznych ze Stanów Zjednoczonych (zwłaszcza Amazon, Alphabet, Apple oraz Facebook) i Chin (głównie Alibaba oraz JD), wykorzystujących duże ilości danych (ang. *big data*) w celu dominacji w coraz to nowych sektorach działalności. Tę przemianę ilustrują choćby zmiany w składzie największych spółek notowanych w indeksie S&P 500.

Tabela 1. Zmiany składu indeksu S&P 500

2011	ExxonMobil, Apple, Microsoft, IBM, Chevron
2021	Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet, Tesla

Źródło: opracowanie własne.

Trzecim czynnikiem jest zmiana zachowań konsumentów jako odpowiedź na wprowadzanie na rynek innowacji cyfrowych. Zachowania uległy istotnym zmianom pod wpływem m.in. mediów społecznościowych oraz wykorzystania wyszukiwarek internetowych, co wpłynęło na zwiększenie wzajemnego powiązania zachowań konsumentów, ich bardziej aktywny charakter oraz pełniejsze wykorzystanie informacji. Ponadto technologie cyfrowe otwierają nowe możliwości działania dla konsumentów, jak np. projektowanie czy dostosowywanie produktów dla potrzeb indywidualnych, realizacja dostaw na ostatnim odcinku dostarczania towaru do odbiorcy końcowego czy ukierunkowywanie działań innych konsumentów przez publiczne udostępnianie opinii o produktach lub usługach.

Kolejnym istotnym aspektem transformacji cyfrowej są jej fazy. Peter C. Verhoef i współpracownicy (2021) wyodrębniają trzy fazy transformacji cyfrowej: cyfryzację, ucyfrowienie oraz transformację cyfrową. Zasadniczo dwie pierwsze fazy charakteryzuje stopniowe ulepszanie aktualnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, natomiast faza ostatnia, transformacja cyfrowa, prowadzi do jego całościowego przekształcenia (Parviainen i in., 2017).

Cyfryzacja (ang. *digitization*) dotyczy przede wszystkim procesu tworzenia i opracowywania dokumentacji, gdyż polega ona na przekształceniu informacji w wersji analogowej do postaci cyfrowej, dzięki czemu możliwe jest jej przetwarzanie za pomocą komputerów, jak również jej przechowywanie i przesyłanie. Umożliwia to z kolei rekonfigurację posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów z wykorzystaniem technologii IT. Przykładem jest użycie elektronicznych formularzy do realizacji zamówień klientów, zastosowanie w badaniach marketingowych ankiet elektronicznych oraz wprowadzenie zautomatyzowanych procedur i zadań (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021). Cyfryzacja więc nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem wartości dodanej, lecz jest zorientowana na zmniejszenie kosztów działalności operacyjnej. Miarą cyfryzacji są standardowe, kluczowe wskaźniki efektywności, np. ROI czy ROA.

Ucyfrowienie (ang. *digitalization*) polega z kolei na zastosowaniu technologii IT jako czynnika umożliwiającego wykorzystanie nowych możliwości biznesowych poprzez zmodyfikowanie dotychczasowych procesów w przedsiębiorstwie, takich jak komunikacja czy dystrybucja. Celem tej modyfikacji jest zwiększenie optymalizacji tych procesów, zwiększenie stopnia ich wzajemnego skoordynowania, a dzięki temu również stworzenie wartości dodanej dla klienta oraz poprawa doświadczeń użytkowników. Przykładem ucyfrowienia jest stworzenie nowych kanałów kontaktu z przedsiębiorstwem, wykorzystujących internet lub aplikacje mobilne, co znacznie zwiększa poziom interaktywności w relacjach między konsumentem a przedsiębiorstwem. Innym przykładem

jest zastosowanie robotów w produkcji, dodanie komponentów cyfrowych do oferty produktów lub usług czy wprowadzenie cyfrowych kanałów dystrybucji i komunikacji. Oprócz tradycyjnych KPI wskaźnikami ucyfrowienia będą cyfrowe KPI, jak np. doświadczenie użytkownika, unikalni klienci/użytkownicy czy aktywni klienci/użytkownicy.

Natomiast transformacja cyfrowa jest całościowym przekształceniem dotychczasowego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdyż wiąże się ona z opracowaniem i wdrożeniem nowego modelu biznesowego. Obejmuje więc ona sposób tworzenia wartości dodanej oraz dostarczania jej klientom, a następnie przekształcania pozyskanych środków na zyski. W przeciwieństwie do ucyfrowienia transformacja cyfrowa nie obejmuje wyłącznie pojedynczych procesów organizacyjnych i zadań, lecz prowadzi do przekształcenia dotychczasowej logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa lub sposobu tworzenia przez nie wartości dodanej. Transformacja cyfrowa może pozwolić na uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez przekształcenie organizacji, by lepiej wykorzystać istniejące kluczowe kompetencje lub rozwinąć nowe, dlatego transformacja cyfrowa jest nieodłącznie powiązana ze strategicznymi zmianami modelu biznesowego w wyniku wdrożenia technologii cyfrowych (Sebastian i in., 2020). Przykładem transformacji cyfrowej w tej ostatniej fazie może być wprowadzenie nowych modeli biznesowych, takich jak „produkt jako usługa", zastosowanie platform cyfrowych czy opracowanie modeli biznesowych opartych wyłącznie na danych. Przykładami wskaźników transformacji cyfrowej w tej fazie mogą być takie cyfrowe KPI, jak udział cyfrowy, dynamika cyfrowa czy sentyment współtwórcy.

Syntetyczną charakterystykę trzech faz podaje tabela 2. Różne fazy zmian cyfrowych w kierunku transformacji cyfrowej mają dla firm ważne imperatywy strategiczne. Ich wpływ na zasoby cyfrowe, strukturę organizacyjną, strategie rozwoju cyfrowego oraz cele zostały zestawione także w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka trzech faz transformacji cyfrowej

Faza transformacji cyfrowej	Zasoby cyfrowe	Struktura organizacyjna	Strategie rozwoju cyfrowego	Cel
Cyfryzacja	aktywa cyfrowe	standardowa hierarchiczna	penetracja rynku (bazująca na produktach); rozwój rynku; rozwój produktu	oszczędność kosztów: bardziej efektywne rozdysponowanie zasobów wśród istniejących działań

Faza transformacji cyfrowej	Zasoby cyfrowe	Struktura organizacyjna	Strategie rozwoju cyfrowego	Cel
Ucyfrowienie	[powyższe oraz] cyfrowa sprawność (ang. *agility*), zdolność do networkingu cyfrowego	oddzielne, zwinne jednostki	[powyższe oraz] penetracja rynku oparta na platformach, platforma współtworzenia	oszczędność kosztów i zwiększone przychody: bardziej wydajna produkcja dzięki reorganizacji procesów biznesowych; lepsze doświadczenie klienta
Transformacja cyfrowa	[powyższe oraz] zdolność analizy dużych zbiorów danych	wydzielone jednostki o elastycznych formach organizacyjnych, internalizacja IT i analityczne obszary funkcjonalne	[powyższe oraz] dywersyfikacja platform	nowy model kosztów i przychodów: rekonfiguracja aktywów w celu opracowania nowych modeli biznesowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Verhoef i in., 2021.

Transformacja cyfrowa jest szczególnie istotna dla firm zasiedziałych (Burnet-Wyrwa, 2018). Przedsiębiorstwa zasiedziałe muszą stawić czoła wyzwaniom i barierom podczas wyszukiwania i wdrażania innowacji w modelach biznesowych na potrzeby transformacji cyfrowej. Często są zmuszone do rozwiązywania konfliktów między istniejącymi a nowymi sposobami prowadzenia biznesu (Christensen, Bartman, Bever, 2016; Markides, 2006). Przejście na cyfryzację może często wymagać wyraźnego odejścia od *status quo* i także prowadzić do dezaktualizacji istniejących modeli biznesowych (Teece, 2010). Podmioty zasiedziałe mogą zacząć od drobnych zmian (np. cyfryzacji lub ucyfrowienia), aby stopniowo całkowicie przekształcić swój tradycyjny model biznesowy. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa motoryzacyjne, które, zapewniając dostęp do mediów cyfrowych i oferując ulepszone funkcje bezpieczeństwa za pomocą czujników wykrywających aktywność w martwych punktach, aby uniknąć wypadków, poprawiają doświadczenia swoich klientów, co z kolei może przyspieszyć projekty cyfrowe, takie jak autonomiczna jazda (Svahn, Mathiassen, Lindgren, 2017).

2. Wymiary transformacji cyfrowej w kontekście tworzenia i przechwytywania wartości dodanej

Przedsiębiorstwa często ulegają iluzji, że samo wykorzystanie technologii cyfrowych jest już formą transformacji cyfrowej. Jednak mogą być to tylko doraźne zmiany oraz inwestycje w nowe technologie cyfrowe, które nie przynoszą efektywnych wyników. W związku z tym Mohan Subramaniam (2021)

wyodrębnia cztery wymiary transformacji cyfrowej, mające różne cele strategiczne, umożliwiające firmom w odrębny sposób maksymalizowanie wartości dodanej, którą generują za pomocą technologii cyfrowych. Odróżnienie tych wymiarów ma na celu ukierunkowanie opracowania strategii cyfrowej transformacji, pozwalającej pełniej zastosować technologie cyfrowe do wykorzystania wartości dodanej. Wymaga to z kolei kompleksowej oceny tego, co mogą zaoferować technologie cyfrowe. Każdy z wymienionych wymiarów jest zilustrowany przykładem, pokazującym strategiczne korzyści dostępne w poszczególnych wymiarach transformacji cyfrowej.

Pierwszy z wyróżnionych wymiarów dotyczy zwiększenia wydajności operacyjnej dzięki wykorzystaniu i przetworzeniu danych w obrębie przedsiębiorstwa w czasie rzeczywistym do natychmiastowych korekt w procesie produkcyjnym. Na przykład w zakładach Forda wprowadzono nową zautomatyzowaną wizualną inspekcję prac lakierniczych, wykorzystując w tym celu rozszerzoną i wirtualną rzeczywistość, IoT i sztuczną inteligencję. Korzystając z tych technologii, firma usprawnia wykrywanie skaz i ogranicza usterki w swoich samochodach. W tym przypadku dane są generowane przez nowe technologie z wykorzystaniem zasobów w zakładach produkcyjnych, a sztuczna inteligencja wykorzystuje te dane do wykrywania i zapobiegania defektom produkcyjnym w czasie rzeczywistym.

Drugi wymiar to zaawansowana wydajność operacyjna, która wykorzystuje dane generowane przez użytkowników. Na przykład Caterpillar instaluje czujniki w produkowanych przez siebie maszynach budowlanych, aby śledzić, jak każda z nich jest eksploatowana podczas prowadzenia prac budowlanych. Pozwala to m.in. na bardziej adekwatną ocenę zapotrzebowania klientów, co jest następnie wykorzystywane w procesie projektowania nowych rodzajów urządzeń. Zasadnicza różnica z pierwszym wymiarem polega na tym, że dane z czujników w produktach firmy są generowane przez działania klientów korzystających z tych produktów, a nie ograniczają się do generowania w oparciu o zasoby własne zakładu produkcyjnego.

Wymiar trzeci obejmuje usługi bazujące na danych pochodzących z łańcuchów wartości. Przykładem jest nowy rodzaj usługi oferowanej przez firmę GE. Analizuje ona dane z czujników zamontowanych w silnikach odrzutowych, korzystając ze sztucznej inteligencji, i w czasie rzeczywistym przekazuje pilotom wskazówki, w jaki sposób zoptymalizować zużycie paliwa. Następnie GE przywłaszcza część oszczędności kosztów swoich klientów poprzez nowe opłaty od przychodów „opartych na wynikach". W tym przypadku dochodzi do zmiany dominującego modelu biznesowego z takiego, który jest ukierunkowany na wytwarzanie i sprzedaż produktów, na taki, który klientom zapewnia usługi oparte na danych cyfrowych. Jednostki badawczo-rozwojowe, rozwój produktów, sprzedaż i serwis posprzedażny firmy GE są zintegrowane cyfrowo, aby odbierać, analizować, generować, udostępniać i reagować

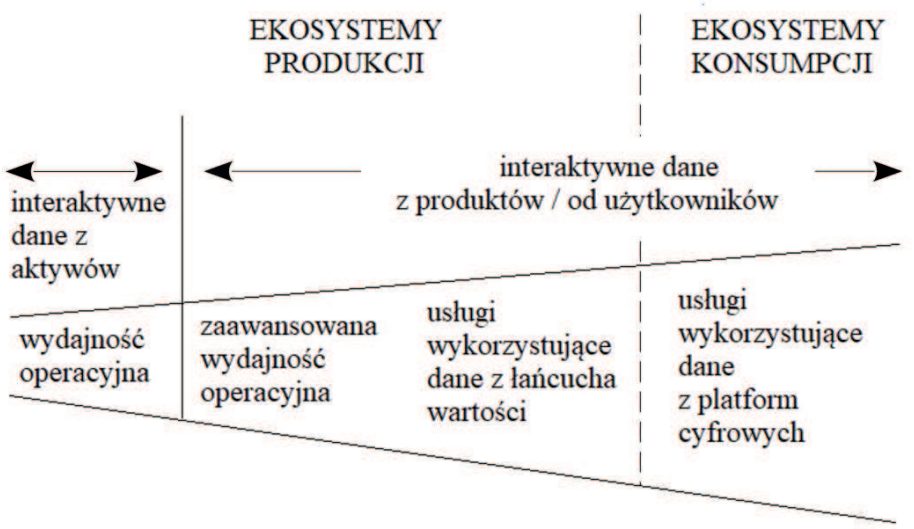
na dane z czujników i danych IoT z tysięcy oddzielnych produktów w czasie rzeczywistym. Prowadzi to do nowych strumieni przychodów, a nie tylko do zwiększenia wydajności operacyjnej.

Poziom czwarty obejmuje usługi oparte na danych z platform cyfrowych (Gawer, Srnicek, 2021). Jako przykład można wskazać firmę Peloton wykorzystującą dane z czujników produktu ze swojego sprzętu do ćwiczeń, aby stworzyć społeczność użytkowników i dopasować poszczególnych klientów do odpowiednich urządzeń. Produkty tej firmy generują dane dotyczące interakcji użytkowników, którymi posługuje się ona do ułatwiania wymiany między swoimi cyfrowymi klientami a różnymi podmiotami zewnętrznymi spoza sfery jej łańcuchów wartości. Algorytmy sztucznej inteligencji dopasowują konkretnych użytkowników do odpowiednich urządzeń na podstawie analizy danych dotyczących interakcji produktu z użytkownikiem. Podobnie jak GE w poprzednim przykładzie, Peloton generuje nowe przychody ze swoich usług opartych na danych, ale osiąga to poprzez rozszerzanie swoich produktów na platformy cyfrowe. Ten poziom transformacji cyfrowej jest największym wyzwaniem dla firm działających w epoce przemysłowej, a także dla firm funkcjonujących na bazie modeli biznesowych opartych na łańcuchu wartości i mających niewielkie doświadczenie z platformami cyfrowymi. Warto podkreślić, że nowoczesne technologie cyfrowe mają dwa znaczące nośniki wartości: dane w ich nowej ekspansywnej roli oraz wyłaniające się ekosystemy cyfrowe (to pojęcie jest bliżej określone w dalszej części tekstu).

Kiedyś dane były epizodyczne (generowane przez dyskretne zdarzenia, takie jak wysyłka komponentu od dostawcy), ale coraz częściej stają się interaktywne (generowane w sposób ciągły przez czujniki i IoT w celu śledzenia informacji). To ciągłe śledzenie zasobów i ich parametrów operacyjnych może zwiększyć produktywność. Używając czujników do śledzenia i utrzymywania poziomów temperatury podczas przegrzewania roztopionej stali, można poprawić jakość i wydajność. Umieszczając czujniki w niektórych produktach, można zrewolucjonizować doświadczenia użytkownika, np. inteligentne materace śledzące tętno użytkowników, wzorce oddychania i ruchy ciała, a następnie dostosowujące swój kształt w czasie rzeczywistym, aby poprawić jakość snu użytkowników.

Tego rodzaju interaktywność odwraca role produktów i danych. Dane tradycyjnie wspierały produkty, ale obecnie coraz częściej to dane wpływają na sposób wykorzystania produktów. Produkty nie tylko dostarczają funkcjonalności, pomagają budować markę lub generować przychody – teraz służą również jako kanały dla interaktywnych danych i źródła dla nowych doświadczeń klientów. Aby wykorzystać nową rolę interaktywnych danych, firmy potrzebują również sieci generatorów i odbiorców danych. Takie sieci mogą wywodzić się z łączności wykorzystującej czujniki i IoT, które stanowią ekosystemy cyfrowe.

Pojawiły się dwa główne rodzaje ekosystemów cyfrowych, z których żaden nie istniał przed nowoczesnymi postępami w zakresie danych i łączności cyfrowej. Jednym z nich jest ekosystem produkcyjny, który obejmuje powiązania cyfrowe w ramach łańcuchów wartości. Łącząc np. dane z czujników i IoT z samochodów z dostawcami części zamiennych, magazynami i dealerami serwisowymi, firmy samochodowe mogą oferować usługi konserwacji predykcyjnej. Drugi rodzaj to ekosystem konsumpcji, który obejmuje sieci poza łańcuchem wartości firmy. Jako przykład można wskazać inteligentne żarówki na lampach ulicznych, które są zaprojektowane do wykrywania strzałów z broni: ich ekosystemy konsumenckie obejmują m.in. sieć kamer oraz operatorów linii alarmowych, które łącznie pomagają poprawić bezpieczeństwo na ulicy. Zarówno ekosystemy produkcyjne, jak i konsumpcyjne, zasilane interaktywnymi danymi, tworzą nową wartość. Jak pokazuje rysunek 2, dotyczy to czterech poziomów cyfrowej transformacji omówionych powyżej. Pierwsze trzy poziomy opierają się na ekosystemach produkcyjnych, a czwarty na ekosystemach konsumpcyjnych.



Rysunek 2. Wymiary transformacji cyfrowej
Źródło: opracowanie własne na podstawie Subramaniam, 2021

Aby określić optymalną strategię transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa, należy ocenić potrzebę zaangażowania się na każdym z czterech poziomów przedstawionych na rysunku 2, a następnie skoncentrować się na inwestycjach, które

pomogą przedsiębiorstwu wykorzystać zalety interaktywnych danych i ekosystemów cyfrowych. Poziom pierwszy jest koniecznością, ponieważ przeważający odsetek firm może czerpać korzyści z wydajności operacyjnej. Zdecydowana większość inicjatyw transformacji cyfrowej odbywa się na tym poziomie, co jest szczególnie ważne, jeśli wydajność operacyjna pełni istotną rolę w strategii przedsiębiorstwa. Na przykład, jeśli firmy naftowe i gazowe, które inwestują duże nakłady w szyby naftowe, rurociągi i rafinerie, decydują się na wykorzystanie urządzeń IoT i sztucznej inteligencji do znajdowania zasobów naturalnych oraz utrzymania rurociągów i aktywów rafineryjnych, mogą zaoszczędzić do 60% kosztów operacyjnych. Kluczowe wyzwania na tym poziomie obejmują zainstalowanie szeroko zakrojonego interaktywnego generowania danych w zakresie wykorzystania zasobów i przełamywanie wewnętrznych silosów organizacyjnych, blokujących udostępnianie danych.

Poziom drugi jest niezbędny dla firm sprzedających produkty, mające potencjał pozyskiwania interaktywnych danych od użytkowników, które można wykorzystać do uzyskania dodatkowej strategicznej przewagi oprócz tego, co jest dostępne na poziomie pierwszym. Trudno natomiast wyjść poza poziom drugi, jeśli interaktywne dane użytkownika produktu nie są dostępne w odniesieniu do usług generujących przychody. Wiele towarów sprzedawanych detalicznie w opakowaniach należy do tej kategorii. W takich firmach podstawowym zastosowaniem interaktywnych danych jest poprawa wydajności reklamy lub procesu rozwoju produktu.

Poziom trzeci mogą wykorzystać przedsiębiorstwa, które są w stanie generować usługi bazujące na danych pochodzących z produktów i łańcuchów wartości. Takie firmy muszą wzbogacać swoje ekosystemy produkcyjne, aby rozszerzyć swoją strategiczną przewagę z wymiaru wydajności operacyjnej na wymiar nowych usług oparty na danych. Na tym poziomie firmy pokonują ważną barierę: zamiast wykorzystywać dane tylko do celów operacyjnych, wykorzystują je do generowania przychodów.

Ten etap mogą przekroczyć przedsiębiorstwa, które mają dostęp do ekosystemu konsumpcji. Na przykład zmywarki wyposażone w czujniki i sztuczną inteligencję mogą przewidywać awarie komponentów, aby oferować usługi predykcyjne, ale trudno je połączyć cyfrowo z obiektami komplementarnymi i rozbudować do postaci platform cyfrowych. Poziom czwarty jest więc strategicznie istotny dla każdej firmy, której produkty związane są z ekosystemami konsumpcji.

Oczywiście nie każda firma będzie chciała lub będzie w stanie zaangażować się w transformacje na wszystkich czterech poziomach. Niektóre mogą skupić się tylko na jednej lub kilku z nich, ale ważna jest świadomość pełnego zakresu nowych możliwości, by tworzyć przemyślaną strategię cyfrowej transformacji.

3. Model czerpania korzyści z innowacji w odniesieniu do transformacji cyfrowej

Do czasu wprowadzenia przez Teece'a (1986) modelu czerpania korzyści z innowacji przechwytywanie wartości było często uważane za kwestię strategii cenowej nowych produktów i usług. Jest to czynnik, który należy uwzględnić, ale – zgodnie z modelem Teece'a – przechwytywanie wartości zależy od bardziej fundamentalnych czynników. Podstawowe zmienne niezależne w tym modelu to siła reżimu ochrony własności intelektualnej, aktywa komplementarne, technologie komplementarne, standardy (w tym wzorzec przemysłowy produktu) oraz czas. Mimo zmian zachowują one aktualność w świecie, w którym firmy coraz częściej oferują platformy mogące zwiększać wartość dzięki generowaniu własnych innowacji. Dodatkowymi elementami najnowszej wersji tego modelu (Teece, 2018) są więc przede wszystkim platformy cyfrowe oraz bardziej kompleksowe całości, jakie stanowią ekosystemy. Te pojęcia zostaną zdefiniowane w dalszej części artykułu.

Od czasu powstania pierwszej wersji modelu Teece'a oraz jego uaktualnień doszło do istotnych zmian w wykorzystaniu technologii cyfrowych przez przedsiębiorstwa, np. internet nie jest już narzędziem, z którego użytkownicy nie korzystają wyłącznie poprzez komputery osobiste. Jest on coraz bardziej wszechobecny, interaktywnie dostępny dla użytkowników w podróży i rozszerzany na terminale wyposażone w czujniki w dowolnym miejscu i czasie. Środki komunikacji również ewoluowały – od telefonu i poczty e-mail po aplikacje do przesyłania wiadomości, które służą również jako portale do zakupów i wielu innych usług.

Jedną z zalet modelu Teece'a było wyjaśnienie kwestii, dlaczego wysoce kreatywne, pionierskie firmy często nie potrafią przechwycić większości ekonomicznych zwrotów z innowacji. Na przykład iPod firmy Apple nie był pierwszym odtwarzaczem MP3, ale dominuje w tej kategorii od ponad dekady. Merck był pionierem w dziedzinie leków obniżających poziom cholesterolu (Zocor), ale to Pfizer, który wszedł na rynek później, zapewnił sobie lepszą pozycję rynkową dzięki Lipitorowi. Nie są to przykłady schumpeterowskich efektów twórczej destrukcji, gdyż dotyczą głównie ulepszeń stopniowych, imitacyjnych, a nie radykalnych przełomów związanych z technologiami wspomagającymi (ang. *enabling technology*) i ogólnego przeznaczenia (ang. *general purpose technology*). Model Teece'a wyjaśnia również, dlaczego niektórzy innowatorzy wygrywają na rynku, podczas gdy inni przegrywają – często z technologicznie słabszymi naśladowcami. Wyjaśnia on również, dlaczego gdy innowator „wygrywa" (tj. bierze największą część dostępnych prywatnych zysków), efekty rozlewania się (ang. *spillover effects*) i eksternalności są nadal znaczne (Griliches, 1992; Mansfield i in., 1977), np. społeczna stopa zwrotu z prywatnych badań i rozwoju była zwykle około 2-krotnie wyższa niż prywatna stopa zwrotu (Hall, Mairesse, Mohnen, 2010). Podstawowym imperatywem czerpania korzyści z innowacji jest to,

że o ile wynalazca czy innowator nie wejdzie na ścieżkę doskonalenia i nie będzie miał silnej ochrony przed imitacją lub silnej ochrony własności intelektualnej, o tyle jego potencjalne przyszłe strumienie dochodów są zagrożone przejęciem przez inne podmioty.

Dla zrozumienia roli platform cyfrowych oraz ekosystemów kluczowe jest pojęcie technologii ogólnego przeznaczenia (ang. *general purpose technologies* – GPT), którą charakteryzują trzy cechy (Bresnahan, Jones, 2012; Bresnahan, Trajtenberg, 1995). GPT (1) są wszechobecne, tj. są w powszechnym użyciu, (2) są zdolne do ciągłego ulepszania pod względem technicznym, (3) wspomagają tworzenie innowacji komplementarnych w różnych obszarach zastosowań. Innymi słowy – GPT mają wpływ na całą gospodarkę, z czasem stają się jeszcze lepsze i generują inne innowacje, ponieważ wynalazki w jednym obszarze stymulują dokonywanie odkryć i stwarzają nowe możliwości w innych obszarach. Na przykład pierwszy dostępny na rynku mikroprocesor został opracowany przez firmę Intel w celu zmniejszenia liczby komponentów w japońskim kalkulatorze biurkowym. GPT może być produktem, procesem lub systemem organizacyjnym. Przykłady GPT, które uznaje się (Lipsey, Bekar, Carlaw, 1998) za oczywiste, na ogół ograniczają się do druku, brązu, koła wodnego, energii parowej, elektryczności, silnika spalinowego, kolei, pojazdów silnikowych, laserów i internetu. Powszechne stosowanie GPT często wymaga dekady lub więcej, aby stało się ono oczywiste, ale z czasem skumulowane skutki mogą być znaczące, jak choćby w przykładzie laserów, będących dziś w powszechnym użyciu w bardzo wielu branżach.

Wymogi stawiane GPT są duże, ale istnieje podobna kategoria, a mianowicie technologie wspomagające, które można uznać za młodszą odmianę GPT, gdyż spełniają tylko kryteria (2) i (3), gdyż niekoniecznie mają wymierny wpływ na całą gospodarkę. Chociaż lista GPT jest stosunkowo krótka, istnieją bardzo liczne przykłady technologii wspomagających. Chociaż nie zostaną uznane za „radykalne" przez historyków gospodarki badających wzrost gospodarczy, niemniej jednak są one ważne dla poszczególnych firm i branż. Często mogą zakłócać *status quo* i generować bardzo znaczne korzyści gospodarcze i nadwyżkę społeczną. Na przykład Komisja Europejska zidentyfikowała sześć „kluczowych technologii wspomagających" poza obszarem badań nad oprogramowaniem: mikro- i nanoelektronika, nanotechnologia, biotechnologia przemysłowa, zaawansowane materiały, fotonika i zaawansowane metody produkcji. Mogą one stanowić podstawę innowacji w produktach w wielu gałęziach przemysłu i są uznawane za kluczowe dla sprostania wyzwaniom społecznym.

Rola technologii GPT w gospodarce jest bardzo istotna, a pionierzy zazwyczaj potrafią przechwycić tylko niewielki ułamek tworzonej przez siebie wartości.

Oznacza to, że prywatne przedsiębiorstwa będą miały tendencję do niedoinwestowania w ich tworzenie, przy braku lepszych strategii lub wsparcia rządowego. Kluczową implikacją jest to, że firmy, które wymyślają lub ulepszają GPT, mają duże trudności z przywłaszczeniem wartości wytworzonej przez swoją inwestycję. W rezultacie niedoinwestowanie w GPT i technologie wspomagające jest powszechnie obserwowanym zjawiskiem. Przechwycenie wartości z technologii prorozwojowych jest trudniejsze niż w przypadku skromnej, dyskretnej innowacji. Jeśli innowator musi polegać na partnerach w zakresie komercjalizacji technologii, zyski z innowacji musiałyby zostać podzielone, co najprawdopodobniej obniżyłoby w rezultacie zwrot. Tak jest zasadniczo w przypadku technologii wspomagających i GPT.

Złożoność i współzależność technologii komunikacyjnych leżących u podstaw rewolucji danych mobilnych spowodowały pojawienie się wielu połączonych technologii, co w efekcie doprowadziło do ukształtowania się ekosystemów biznesowych. Wyspecjalizowane firmy nie są już wyspami połączonymi z innymi tylko poprzez transakcje rynkowe. Każda z nich jest teraz częścią jednej lub więcej konstelacji podmiotów gospodarczych i organizacji, których losy są powiązane technologicznie lub konkurencyjnie. Ekosystemy powstały dla szeregu nowych usług, w tym mediów strumieniowych, przetwarzania w chmurze, IoT i systemów płatności mobilnych. Każdy z tych obszarów opiera się na komunikacji mobilnej, co umożliwia współpracę części systemu i zwiększa jego dostępność dla użytkowników końcowych. W niektórych przypadkach technologie specyficzne dla określonej funkcji są na wczesnym etapie uwzględniane w standardzie sieci bezprzewodowej. Wymaga to, aby firmy rozważające wprowadzenie dużych nowych usług zawierały sojusze i uczestniczyły w opracowywaniu standardów. Ale każda generacja standardu bezprzewodowego służy również jako technologia wspomagająca usługi, które jeszcze nie zostały opracowane. Losy ekosystemów będą się różnić w zależności od zakresu tworzenia odpowiednich komplementarności, charakteru komplementarności i sukcesu wysiłków lidera ekosystemu w zakresie koordynacji i strategii. W ekosystemach wartość przechwycona przez poszczególne firmy będzie zależeć od dynamicznych zdolności na poziomie firmy, niedoboru zasobów firmy, charakteru komplementarności i przyjętych przez nie modeli biznesowych. Dobrze funkcjonujący ekosystem pozwala na wiele sposobów osiągania zysków. Na przykład w swoim ekosystemie Google czerpie spore zyski z reklam powiązanych z wyszukiwaniami użytkowników. Z kolei w swoim ekosystemie Apple czerpie zyski ze sprzedaży atrakcyjnych i łatwych w obsłudze urządzeń oraz z udziału w przychodach z aplikacji i treści sprzedawanych przez ich dostawców.

4. Charakterystyka dojrzałej fazy transformacji cyfrowej

Model Teece'a był kilkukrotnie modyfikowany na przestrzeni kolejnych dekad, a w 2018 roku zaprezentowana została jego wersja, która dotyczy transformacji cyfrowej (Teece, 2018). Zwrócono uwagę, że oprócz dotychczasowych czynników obecnie konieczne jest dogłębne zrozumienie dystrybucji zysków w łańcuchu wartości, co z kolei wymaga zbadania platform cyfrowych i ekosystemów, które z natury wiążą się z różnymi rodzajami komplementarności. Platforma to dowolna kombinacja sprzętu i oprogramowania, która zapewnia standardy, interfejsy i zasady umożliwiające i pozwalające dostawcom produktów komplementarnych na dodawanie wartości i interakcję ze sobą lub użytkownikami. Z kolei Michael G. Jacobides, Carmelo Cennamo i Annabelle Gawer (2018) definiują ekosystem jako grupy firm, które muszą radzić sobie z unikalnymi lub supermodułowymi komplementarnościami, które nie są ogólne, wymagają stworzenia określonych struktur relacji i dostosowania w celu stworzenia wartości.

Komplementarność jest istotą platform, a platformy pomagają tworzyć ekosystemy. Ze względu na postęp i dyfuzję technologii cyfrowych platformy stają się wszechobecne. Platformy cyfrowe wykorzystują wspólne standardy do integracji produktów i usług oraz firm przy użyciu internetu lub sieci prywatnych. Zintegrowane platformy cyfrowe dotyczą wielu funkcji biznesowych i umożliwiają tworzenie ekosystemów biznesowych. Chociaż można rozpoznać różne typy platform (Gawer, 2014), istnieje jednak znaczna niejasność co do tego, co stanowi platformę lub ekosystem. Komplementarności są wszechobecne w całym systemie gospodarczym, a zwłaszcza w rozwoju technologii i transformacji biznesowej. Mogą istnieć różne uzupełniające się aktywa, które stają się istotne w różnych momentach czasu. Zyski są generowane nie tylko z eksploatowania wąskich gardeł, gdyż wynikają również z łączenia różnych technologii w unikalne, zwiększające wartość sposoby, które prowadzą do ogólnosystemowych korzyści. W większości przypadków należy jednak uznać, że komplementarność technologiczna i innowacyjna narzuca poważne wyzwania związane z koordynacją, projektowaniem rynku i kontrolą, które utrudniają dostosowanie działań firm w gospodarce rynkowej. Weźmy przykładowo przemysł samochodowy. Od dziesięcioleci wykorzystuje on „platformy", choć pierwotnie miały one inny charakter. „Platforma" była (i do pewnego stopnia pozostaje) wspólnym zbiorem różnych projektów, części i wysiłków produkcyjnych zorganizowanych wokół kilku różnych modeli. Ich wykorzystanie zainicjował General Motors w latach 60. ubiegłego wieku, kiedy używał tej samej platformy (podwozia) do produkcji różnych modeli: Buicka Skylarka, Chevy Chevelle, Pontiaca Le Mansa i Oldsmobile Cutlass. Podejście platformowe obniża koszty, zmniejszając potrzebę

projektowania części, które są funkcjonalnie identyczne, ale różnią się w każdym modelu. Obecnie platformy przemysłu motoryzacyjnego przekształciły się w ekosystemy. Producenci samochodów coraz częściej funkcjonują jako integratorzy systemów, podobnie jak przemysł lotniczy.

W świecie cyfrowym platformy mogą być oparte wyłącznie na oprogramowaniu, jak system operacyjny Android (OS) firmy Alphabet, lub mogą być połączone ze sprzętem, iPhone i iPad firmy Apple, które są ściśle zintegrowane z zastrzeżonym oprogramowaniem Apple iOS. Platformy mogą mieć bezpośredni wpływ na konsumentów, jak w przypadku technologii smartfonów, lub mogą być bardziej ukryte, jak oprogramowanie, którego firma produkcyjna używa do koordynowania i monitorowania swoich dostawców. Tak czy inaczej platformy w świecie ICT są bardziej atrakcyjne, gdy pozwalają użytkownikom na korzystanie z bogatej gamy uzupełnień i dodatków, tj. gdy mają silne efekty networkingowe. Rozważmy przykładowo ekosystem iOS (Apple). Firma Apple w dużej mierze „rozwiązała" problem koordynacji, integrując większość elementów łańcucha wartości, które charakteryzują się dużą innowacyjnością. Sprzedaż aplikacji w jej sklepie z aplikacjami i muzyki w sklepie iTunes wspomaga komplementarność. Przychody Apple'a z generowania nowych treści stale zyskują na znaczeniu, a firma ujawnia teraz przychody z usług (głównie ze sprzedaży aplikacji) w swoich publicznych sprawozdaniach finansowych. W pierwszym kwartale 2016 roku wartość usług wyniosła 5,99 mld dolarów, prawie 12% całkowitych przychodów, co czyni go drugim co do wielkości segmentem po (znacznie większym) iPhonie i nieco większym niż przychody ze sprzedaży komputerów Mac (Teece, 2018).

Pomocne jest odróżnienie dwóch podstawowych typów platform cyfrowych z licznymi ich kombinacjami hybrydowymi. Platforma transakcyjna ułatwia wymianę pomiędzy podzielonymi w inny sposób grupami konsumentów lub firm. Paradygmatem jest tutaj eBay, który pozwala ogromnej liczbie indywidualnych sprzedawców i kupujących zlokalizowanych w dowolnym miejscu na świecie znaleźć się nawzajem z niewyobrażalną wcześniej łatwością. Chociaż cyfryzacja umożliwiła platformy transakcyjne w coraz większej liczbie branż, ten rodzaj platformy transakcyjnej nie jest całkowicie nowy. Na przykład branża kart kredytowych od dawna zapewnia realną opcję płatności, którą akceptują sprzedawcy, do której banki dołączą, wydając karty i przetwarzając transakcje, a posiadacze kart uznają wartość. Platforma innowacji zapewnia podstawową technologię i system dystrybucji, do którego inne firmy mogą dodawać własne innowacje, zwiększając wartość systemu jako całości. Ekosystem „aplikacji" Apple'a jest tego paradygmatycznym przykładem. Platformy innowacji wyraźnie pokazują potrzebę komplementarności. Może być to mniej zauważalne w przypadku platform transakcyjnych, ale wyraźniej wskazują na nią udane przykłady, takie jak platforma stworzona przez firmę Amazon.

Poprzez przyciąganie podmiotów transakcyjnych, np. sprzedawców Amazon Marketplace, w podobny sposób, w jaki muszą przyciągać kluczowych partnerów, jest ona wystarczająco atrakcyjna, gdyż dzięki niej uczestnicy tej platformy mogą dotrzeć do masy krytycznej kupujących i sprzedających. Zasadniczo platforma cyfrowa stanowi centrum, wokół którego firmy i użytkownicy mogą wspólnie lub osobno wprowadzać innowacje i przyciągać użytkowników o wiele bardziej produktywnie, niż gdyby próbowali osiągnąć te same cele w przypadku braku platformy. Posiadanie lub kontrolowanie odnoszącej sukcesy platformy, na bazie której inne firmy budują swój model biznesowy, może zapewnić pozycję lidera, a przez to wzmocnić ekosystem i czerpać z niego wartość. Ramy teoretyczne zdolności dynamicznych pomagają wyjaśnić, dlaczego niektóre firmy z powodzeniem tworzą ekosystemy oparte na platformach, które łączą wiele modeli biznesowych. Takim firmom, jak Amazon, Apple, Facebook, Google i Microsoft udało się wyczuć szanse rynkowe poza obszarem ich pierwotnej działalności, wykorzystać je, mobilizując odpowiednie zasoby i, co najważniejsze, przekształcając swoje organizacje poprzez dodanie możliwości, jaką stanowią platformy, w szczególności do zarządzania komplementarnościami w ekosystemie.

Liderzy platform biorą odpowiedzialność za kierowanie ciągłą ewolucją technologiczną systemu. Tworzenie i przechwytywanie wartości wymaga połączenia otwartości (aby przyciągnąć komplementariuszy) i pewnego stopnia kontroli (aby budować dobre doświadczenia u użytkownika). Po utworzeniu platformy mogą pojawić się możliwości przechwycenia wartości poprzez sprzedaż urządzeń i inne mechanizmy. Gdy istnieje konkurencja między platformami, adopcja i sukces komercyjny są prawdopodobnie funkcją tego, kto może zrekrutować najwięcej (i najlepszych) komplementariuszy. Z biegiem czasu przewaga należy do liderów platform ustalających zasady w sposób, który najprawdopodobniej przyniesie korzyści całemu systemowi, a nie tylko własnym krótkoterminowym interesom.

W ekosystemach opartych na platformach konkurencja występuje na trzech poziomach: (1) między jedną platformą a drugą, jak to miało miejsce w przypadku VHS kontra Betamax w walce o rynek magnetowidów czy obecny przypadek Apple iOS kontra Google Android w sektorze urządzeń mobilnych; (2) między platformą a jej partnerami, czego przykład stanowi przechwytywanie przez firmę Microsoft części wartości z przeglądarek, multimediów strumieniowych i aplikacji do obsługi wiadomości błyskawicznych, które działały w jej systemie operacyjnym Windows; (3) między komplementariuszami, z których każda szuka pozycji w ekosystemie opartym na platformach, jak w przypadku dwóch gier mobilnych, z których każda rywalizuje o ten sam segment konsumencki.

Mimo tej złożoności można sformułować kilka uogólnień dotyczących platform. Po pierwsze, konkurencja między platformami ma tendencję do generowania

wyników typu „zwycięzca bierze wszystko", gdy występują duże oszczędności skali po stronie popytu lub podaży i brak korzyści z niszowej specjalizacji. Konkurencja między platformami prowadzi również do otwartości, która wynika z tego, że każda platforma stara się rekrutować więcej programistów; im większa otwartość, tym mniejsza szansa dla dostawcy na bezpośrednie uchwycenie wartości. Dobrą strategią przechwytywania wartości jest pozyskiwanie znanych marek/partnerów, którzy mogą sprowadzać na platformę duże grupy klientów (Cusumano, Gawer, 2002).

W przypadku platform wielopoziomowych zarządzanie rywalizacją między partnerami z platformy i między partnerami wymaga zachowania równowagi pomiędzy współpracą a rywalizacją. W analizie modelu czerpania zysku z innowacji podstawowe pytanie brzmi: czy istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia wąskiego gardła konkurencyjnego? Jeśli tak, to gdzie i kiedy stanie się to oczywiste, jeśli obecnie tak nie jest? Wnikliwa identyfikacja przyszłego wąskiego gardła jest potencjalną okazją do zbudowania lub zakupu niezbędnych zasobów, aby z niego skorzystać (lub nie ucierpieć z powodu jego braku). Wymaga to silnych zdolności dynamicznych, w tym umiejętności organizacyjnych w wykrywaniu i przechwytywaniu tych zasobów.

5. Geneza szybkiego rozwoju platform cyfrowych

Niemal wszechobecną cechą firm cyfrowych, a zwłaszcza platform cyfrowych, jest ich imponujący wzrost. Na przykład liczba wyszukiwań Google wzrosła z 1 mld rocznie w 1999 roku do 2,7 bln w 2020 roku, co oznacza wzrost o 50% rocznie w okresie 20 lat. Podobnie liczba aktywnych użytkowników Facebooka rosła o około 25% rocznie w latach 2009–2020 (na podstawie danych Statista).

Chociaż do tych imponujących liczb mogło przyczynić się wiele czynników, dwa kluczowe, które stoją za takim wzrostem, to wysoka skalowalność platformy i wzmacnianie efektów networkingu. Platformy mogą szybko rosnąć i obsługiwać coraz większą liczbę użytkowników, w tym klientów, dostawców, dostawców usług komplementarnych, ponieważ koszty obsługi dodatkowych użytkowników są niskie, a w przypadku platform cyfrowych czasem znikome. Następnie model platformy sugeruje, że wzrost liczby jej użytkowników (np. klientów lub dostawców) przyciąga konsumentów (użytkowników końcowych), gdyż uzyskują oni wyższą użyteczność z korzystania z platformy ze względu na nasilające się efekty networkingu, które tworzą sprzężenie zwrotne (Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2006). Aby zilustrować siłę modelu biznesowego opartego na platformie, w tabeli 3 przedstawiono statystyki wyników finansowych wybranego przedsiębiorstwa platformowego

i nieplatformowego. Firmy platformowe osiągają znacznie wyższy dochód netto i kapitał własny na pracownika niż firmy nieplatformowe: ponad 38-krotnie większy dochód netto na pracownika (tabela 3).

Tabela 3. Porównanie przedsiębiorstwa platformowego i nieplatformowego

Nazwa	Liczba pracowników	Dochód netto (mld dolarów)	Dochód netto na pracownika (dolarów)
Daimler AG	298 700	3,14	10 512
Apple	137 000	55,26	403 357

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Statista (za 2019 rok). Pobrane z: www.statista.com (9.10.2021).

Podczas gdy rozwój platform początkowo silnie zależy od wprowadzenia udanego produktu, z czasem coraz bardziej istotne staje się nastawienie ukierunkowane na rozwój platformy (Zhu, Furr, 2016). Ta zmiana oznacza odejście od skupiania się na tworzeniu nowych produktów w kierunku zarządzania partnerami platformy, takimi jak dostawcy i klienci (McIntyre, Srinivasan, 2017), nawet jeśli skutkuje to niższą sprzedażą produktów (Rietveld, Eggers, 2018).

6. Strategie rozwoju platform

W zakresie strategii rozwoju platform wyróżnia się trzy podstawowe strategie. Pierwsze z nich to (1) penetracja rynku i (2) rozwój rynku (oparty na produktach). Platformy mogą wykorzystywać swoje cyfrowe i przełomowe technologie, aby osiągnąć znaczny wzrost poprzez przyciągnięcie do grona klientów osób niebędących użytkownikami, które nigdy wcześniej nie korzystały z produktu lub jego tradycyjnego substytutu. Na przykład około 30% użytkowników Netflixa nie ogląda telewizji, ale przesyła strumieniowo treści za pomocą tabletów, laptopów lub telefonów komórkowych. W niektórych przypadkach może to prowadzić do stworzenia zupełnie nowych rynków. Co ważne, nie tylko firmy w fazie transformacji cyfrowej, ale także firmy w fazie ucyfrowienia mogą stosować te strategie rozwoju rynku. Przykładowo tradycyjni sprzedawcy detaliczni mogą dodać kanał online, aby przyciągnąć klientów z innych sklepów detalicznych, by zwiększyć swój udział w rynku, ale także kierować i obsługiwać nowe rynki biznesowe.

Oprócz tych bardziej tradycyjnych strategii firmy cyfrowe mogą również realizować strategię (3) polegającą na penetracji rynku opartej na platformach,

wprowadzając na nowy rynek platformę składającą się z różnych istniejących produktów, które są oferowane przez podmioty zewnętrzne. Norweska firma telekomunikacyjna Telenor opracowała platformę składającą się z mobilnych, stacjonarnych technologii typu maszyna–maszyna, obsługujących szeroki zakres rynków w całej Europie. Podobnie firma Apple opracowała globalny ekosystem dla swoich telefonów, tabletów czy telewizorów.

Z uwagi na wymiar pionowy wyodrębnia się dwie strategie. Pierwsza z nich, jaką jest rozwój produktu, może być również stosowana przez firmy cyfrowe. Firmy cyfrowe mogą często wydajniej opracowywać i wprowadzać nowe produkty w środowisku platformy, ponieważ platformy umożliwiają silniejszą synergię między produktami. Na przykład firmy zajmujące się grami mobilnymi, takie jak Ketchapp, wykorzystują platformy do gier, aby wprowadzać na rynek stały strumień gier mobilnych przy stosunkowo niewielkich kosztach rozwoju i promocji. Druga strategia polega na opracowaniu platformy współtworzenia, która pozwala użytkownikom zewnętrznym na aktywne współtworzenie wartości poprzez nadanie im uprawnień do samodzielnego wykonywania pewnych czynności na platformie (Cui, Wu, 2016).

Istnieją stosunkowo proste formy współtworzenia, w których platformy cyfrowe pozwalają klientom angażować się w marketing szeptany lub pisać recenzje produktów (TripAdvisor, Booking), lub dzielić się innowacyjnymi pomysłami na platformach crowdsourcingowych (Dell IdeaStorm). Jednocześnie platformy mogą również umożliwiać klientom wykonywanie bardziej merytorycznych działań poprzez zmianę ról tak, aby klienci stali się dostawcami, jak na internetowych rynkach (Airbnb i eBay), lub współproducentami podczas projektowania, modyfikowania lub montażu produktów (np. komputery Dell, NikeID). Przekształcenie ról z klientów w producentów lub w dostawców to raczej przypadek przedsiębiorstw, które dokonały transformacji cyfrowej, natomiast rzadko obserwujemy te dalekosiężne strategie współtworzenia u firm we wcześniejszych fazach transformacji cyfrowej (cyfryzacja, ucyfrowienie). Niektóre firmy są w stanie połączyć wszystkie podejścia w jedną strategię, którą można określić jako dywersyfikację platformy. Ta strategia wzrostu jest często wdrażana przez duże, odnoszące sukcesy platformy mające na celu stworzenie dodatkowego wzrostu na niezbadanych rynkach za pomocą nowych produktów. Takie podejście polega na rozszerzeniu platformy w celu obsługi nowych rynków, aktualizacji asortymentu produktów i usług oraz otwarciu firmy na współtworzenie wartości poprzez współpracę ze sponsorami (Google i Android) lub innymi interoperacyjnymi platformami, dostawcami, konsumentami i dostawcami usług komplementarnych.

W końcowej części tego puntu przejdziemy do zagadnienia standardów. Określenie standardów było oczywiście istotne w przedcyfrowym świecie produkcji przemysłowej, ale wyzwania i szanse z nimi związane w tym przypadku są stosunkowo

niewielkie w porównaniu ze światem cyfrowym. W świecie przemysłowym standardy dotyczyły tylko kompatybilności i wzorców; w świecie cyfrowym często chodzi o rozwój technologii, a także zapewnienie kompatybilności.

Standardy technologiczne dają gwarancję podstawy funkcjonowania platformy, na których konkurencyjne firmy budują swoją ofertę produktów i usług. Terminowe tworzenie i rozwijanie standardów jest ważne dla zdolności niezintegrowanych firm do oferowania stale ulepszanego sprzętu i oprogramowania. Zrozumienie standardów i opracowywania standardów jest istotne dla poznania platform cyfrowych i ekosystemów. Standardy pojawiły się w pierwotnych ramach modelu Teece'a przede wszystkim w postaci dominujących wzorców przemysłowych. Dominujące wzorce przemysłowe (np. model T samochodu stworzony przez Henry'ego Forda, czy iPhone frimy Apple) pojawiają się w wyniku konkurencji rynkowej i stają się *de facto* standardami, w przeciwieństwie do telekomunikacji bezprzewodowej i innych rodzajów złożonych standardów, które są opracowywane wspólnie, zwykle pod auspicjami organów ustanawiających standardy, takich jak ETSI czy IEEE.

Podsumowanie

Każda z omówionych faz transformacji cyfrowej nakłada określone wymagania na zasoby cyfrowe firmy, strukturę organizacyjną, strategie rozwoju i wskaźniki. Firmy dążące do transformacji cyfrowej muszą nie tylko dysponować zasobami cyfrowymi, ale także nabywać lub rozwijać zdolności związane z elastycznością cyfrową, sieciami cyfrowymi i analizą dużych zbiorów danych. Wewnętrznie organizacje muszą rozbudowywać zwinne struktury o niskim poziomie hierarchii oraz internalizować w firmie umiejętności informatyczne i analityczne. W artykule wyróżnione zostały podstawowe strategie rozwoju dla firm, które stosują strategie oparte na platformach, a mianowicie: rozwój rynku oparty na platformie, współtworzenie klientów i dywersyfikacja platformy.

Pozostaje jednak wiele kwestii otwartych dla przyszłych badań (Verhoef i in., 2021). Zagadnienie, które nadal wymaga pełniejszego zrozumienia, to sposób, w jaki firmy przechodzą przez fazy transformacji cyfrowej. Zakłada się, że zasiedziałe firmy przechodzą przez tę samą sekwencję cyfryzacji, ucyfrowienia, a następnie pełnej i całościowej transformacji cyfrowej. Nie jest jednak jasne, czy taka ścieżka jest optymalna w przypadku wszystkich rodzajów przedsiębiorstw. Być może powinny one pominąć fazę ucyfrowienia, aby zrealizować pełną transformację cyfrową, ponieważ ta faza może utrudniać jej wprowadzenie.

Stosunkowo niewiele wiadomo też o tym, w jakim stopniu firmy powinny dokonać transformacji cyfrowej. Chociaż transformacja cyfrowa wydaje się nieunikniona

w wielu branżach, nadal nie należy jej uważać za cel sam w sobie, biorąc pod uwagę potrzebne głębokie zmiany i wysokie ryzyko. Brak kompleksowych badań empirycznych dotyczących powiązań między różnymi fazami transformacji cyfrowej a wydajnością prowadzi do ważnego pytania: w jakim stopniu firmy powinny dokonać transformacji cyfrowej? Nadto jaki jest wpływ różnych faz transformacji cyfrowej na wydajność? Konieczne jest pełniejsze przebadanie wpływu czynników kontekstowych oraz określenie, które z rynkowych czynników wewnętrznych (np. wielkość firmy, wiek, skład zarządu) i zewnętrznych (np. intensywność konkurencji, intensywność technologiczna) mogą moderować wpływ transformacji cyfrowej na wyniki firmy. Ponadto jednym z kluczowych obszarów zainteresowania przedsiębiorców oraz polityków jest bezpieczeństwo cyfrowe, a także uwzględnienie możliwych ryzyk związanych z globalnymi zakłóceniami w funkcjonowaniu internetu oraz platform cyfrowych (Carcary, Doherty, Conway, 2019).

Ważnym tematem badań pozostają nadal zasoby cyfrowe, aby odpowiedzieć na szereg powiązanych pytań: jak można je rozwijać? Jaki jest względny wpływ każdego z nich na kształtowanie sukcesu transformacji cyfrowej? W jakie aktywa i zdolności dynamiczne firmy muszą inwestować? Czy należy skoncentrować się na pozyskiwaniu zasobów cyfrowych, rozwoju sieci cyfrowych lub możliwościach analizy dużych zbiorów danych? W jakim stopniu sprawność cyfrowa i możliwości tworzenia sieci cyfrowych pomagają tylko firmom cyfrowym, czy też możliwości te są również istotne dla firm mniej cyfrowych? W stosownych przypadkach, w jaki sposób te firmy mogą je mierzyć, rozwijać i doskonalić? Podsumowując, musimy dowiedzieć się więcej o tym, jak zasoby cyfrowe ułatwiają transformację cyfrową.

Jednym z kluczowych zagadnień jest strategia rozwoju cyfrowego. Aby uchwycić, co sprawia, że różne strategie rozwoju platformy są skuteczne lub nie, należy uwzględnić takie pytania, jak: jaka jest optymalna ścieżka rozwoju w środowisku platformy? A w przypadku, gdy platforma jest liderem rynkowym, czy powinna dywersyfikować się na inne rynki w poszukiwaniu większych efektów sieciowych, czy też powinna specjalizować się, aby pozostać konkurencyjna na istniejącym rynku? Jakie cechy firmy i rynku mogą wyjaśniać różnice w wynikach firm stosujących różne strategie oparte na platformach? Na tej podstawie, jakie strategie wzrostu powinny wybrać firmy i jak zasiedziałe firmy mogą osiągnąć podobne wskaźniki wzrostu, jak wchodzące na rynek nowe podmioty cyfrowe firmy? Chociaż operatorzy zasiedziali mogą z powodzeniem wdrażać nowe technologie cyfrowe, udane przypadki biznesowe są dość rzadkie. Ponadto, biorąc pod uwagę heterogeniczność zwrotu z inwestycji cyfrowych w produktywność, ważne jest, aby określić, które czynniki mogą wyjaśniać te różnice.

Bibliografia

Batko, R., Baliga-Nicholson, K. (2019). Digital Innovation as the Key Factor in Changing Organizational Identity into a Digital Organizational Identity: Innowacja cyfrowa jako kluczowy czynnik przemiany tożsamości organizacyjnej w cyfrową tożsamość organizacyjną. *Problemy Zarzadzania*, *17*(4), 39–51.

Bresnahan, T. F., Jones, B. (2012). Generality, Recombination, and Reuse. W: J. Lerner, S. Stern (red.), *The Rate and Direction of Inventive Activity Revisited* (s. 611–662). Chicago: University of Chicago Press.

Bresnahan, T. F., Trajtenberg, M. (1995). General Purpose Technologies 'Engines of growth'? *Journal of Econometrics*, *65*(1), 83–108.

Burnet-Wyrwa, W. (2018). Strategie transformacji cyfrowej przedsiębiorstw o zasięgu globalnym – studium przypadku. *Marketing i Rynek*, *12*, 54–66.

Carcary, M., Doherty, E., Conway, G. (2019). A Framework for Managing Cybersecurity Effectiveness in the Digital Context. W: T. Cruz, P. Simoes (red.), *Proceedings of the 18th European Conference on Cyber Warfare and Security* (s. 78–86). Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited.

Christensen, C. M., Bartman, T., Bever, D. van. (2016). The Hard Truth about Business Model Innovation. *Sloan Management Review*, *58*(1), 30–40.

Cui, A. S., Wu, F. (2016). Utilizing Customer Knowledge in Innovation: Antecedents and Impact of Customer Involvement on New Product Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*(4), 516–538.

Cusumano, M. A., Gawer, A. (2002). The Elements of Platform Leadership. *MIT Sloan Management Review*, *43*(3), 51.

Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*, *84*(10), 92.

Gawer, A. (2014). Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework. *Research Policy*, *43*(7), 1239–1249.

Gawer, A., Srnicek, N. (2021). *Online Platforms: Economic and Societal Effects*. Brussels: European Parliament.

Griliches, Z. (1992). The Search for R&D Spillovers. *The Scandinavian Journal of Economics*, *94*, Suppl., 29–47.

Hall, B. H., Mairesse, J., Mohnen, P. (2010). Measuring the Returns to R&D. W: B. H. Hall, N. Rosenberg (red.), *Handbook of the Economics of Innovation* (t. 2, s. 1033–1082). Amsterdam: North Holland.

Jabłoński, M., Jabłoński, A., Szpitter, A. (2020). Dynamika modeli biznesu przedsiębiorstw w gospodarce cyfrowej – perspektywa monetyzacji. W: S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej* (s. 9–15). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A. (2018). Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, *39*(8), 2255–2276.

Kawalec, P. (2013). Profiting from Innovation. Methodological Ramifications of Decision Factors. W: M. Pawlak (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu – uwarunkowania społeczne* (t. 4, s. 113–122). Lublin: Wydawnictwo KUL.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley.

Lipsey, R. G., Bekar, C., Carlaw, K. (1998). What Requires Explanation. *General Purpose Technologies and Economic Growth*, *2*, 15–54.

Mansfield, E., Rapoport, J., Romeo, A., Wagner, S., Beardsley, G. (1977). Social and Private Rates of Return from Industrial Innovations. *The Quarterly Journal of Economics*, *91*(2), 221–240.

Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, *23*(1), 19–25.

McIntyre, D. P., Srinivasan, A. (2017). Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps. *Strategic Management Journal*, *38*(1), 141–160.

Parker, G., Van Alstyne, M. W., Jiang, X. (2016). Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm. *Management Information Systems Quarterly*, *41*(1), 255–266.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., Teppola, S. (2017). Tackling the Digitalization Challenge: How to Benefit from Digitalization in Practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *5*(1), 63–77.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2021). *Potrzeby kompetencyjne w kontekście skutków pandemii koronawirusa. Raport zbiorczy z badania dotyczącego działań antyCOVIDowych w sektorach: Informatyka oraz Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo*. Pobrane z: https://www.piit.org.pl/o-nas/aktualnosci/raport-potrzeby-kompetencyjne-w-kontekscie-skutkow-pandemii-koronawirusa (9.10.2021).

Rietveld, J., Eggers, J. P. (2018). Demand Heterogeneity in Platform Markets: Implications for Complementors. *Organization Science*, *29*(2), 304–322.

Schallmo, D., Williams, C. A., Boardman, L. (2020). Digital Transformation of Business Models – Best Practice, Enablers, and Roadmap. *Digital Disruptive Innovation*, 119–138.

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., Fonstad, N. O. (2020). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. W: R. D. Galliers, D. E. Leidner, B. Simeonova (red.), *Strategic Information Management* (s. 133–150). London: Routledge.

Smulski, J. (2020). *Rynek IT i telekomunikacji w Polsce. Szanse, zagrożenia, bariery rozwoju*. Raport PIIT. Pobrane z: https://www.piit.org.pl/o-nas/aktualnosci/

raport-piit-rynek-it-i-telekomunikacji-w-polsce-2020.-szanse,-zagrozenia,--bariery-rozwoju (9.10.2021).

Subramaniam, M. (2021). The 4 Tiers of Digital Transformation. *Harvard Business Review*. Pobrane z: https://hbr.org/2021/09/the-4-tiers-of-digital-transformation (9.10.2021).

Statista. Pobrane z: www. statista.com (9.10.2021).

Svahn, F., Mathiassen, L., Lindgren, R. (2017). Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns. *MIS Q.*, *41*(1), 239–253.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 172–194.

Teece, D. J. (2018). Profiting from Innovation in the Digital Economy: Enabling Technologies, Standards, and Licensing Models in the Wireless World. *Research Policy*, *47*(8), 1367–1387.

Tiutiunyk, I., Drabek, J., Antoniuk, N., Navickas, V., Rubanov, P. (2021). The Impact of Digital Transformation on Macroeconomic Stability: Evidence from EU Countries. *Journal of International Studies*, *14*(3).

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, *122*, 889–901.

Wiktor, J. W., Dado, J., Simberova, I. (2021). The Digital Transformation of the EU Market: The Digital Single Market Strategy in the Context of E-Commerce Development Diversification in Czechia, Poland and Slovakia: Transformacja cyfrowa rynku Unii Europejskiej. Strategia jednolitego rynku cyfrowego a dywersyfikacja rozwoju e-commerce w Czechach, Polsce i Słowacji. *Problemy Zarzadzania*, *19*(1), 11–29.

Wysokińska, Z. (2021). A Review of the Impact of the Digital Transformation on the Global and European Economy: Przegląd wpływu transformacji cyfrowej na gospodarkę światową i europejską. *Comparative Economic Research*, *24*(3), 75–92.

Zhu, F., Furr, N. (2016). Products to Platforms: Making the Leap. *Harvard Business Review*, *94*(4), 72–78.

Marek Pawlak*
DOI: https://doi.org/10.31743/NTZ.13111

Ocena predyktorów kognitywnego rozwoju moralnego przyszłych menedżerów przy wykorzystaniu teorii dwuaspektowej

Streszczenie

Przeprowadzono badania wśród studentów zarządzania pochodzących z czterech krajów. Przy wykorzystaniu teorii CMD Kohlberga i teorii dwuaspektowej Linda ustalono, że wzajemne oddziaływanie dwóch czynników, mianowicie kraju pochodzenia i poziomu religijności, ma istotny związek z rozwojem moralnym. W przypadku studentów z Polski i Ukrainy osoby deklarujące wyższą religijność są na wyższym etapie rozwoju moralnego, w przypadku studentów z Bułgarii i Stanów Zjednoczonych relacja jest odwrotna. Ustalono, że wyniki badań zależą istotnie od rodzaju wykorzystanego dylematu moralnego.

Słowa kluczowe: moralność w biznesie, kognitywny rozwój moralny, teoria Kohlberga, teoria dwuaspektowa Linda

Wprowadzenie

W 2016 roku amerykańska organizacja pozarządowa Graduate Management Admission Council (GMAC), skupiająca przodujące szkoły zarządzania

* Prof. dr hab. Marek Pawlak, profesor w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem w Instytucie Dziennikarstwa i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II; e-mail: marek.pawlak@kul.pl; ORCID: 0000-0002-5620-370X.

ze Stanów Zjednoczonych, Kanady, Azji i Europy, opublikowała swój coroczny raport, w którym m.in. znalazły się wyniki badań przeprowadzonych wśród pracodawców. Zapytano ich, jakie cechy i umiejętności są najważniejsze przy ocenie absolwentów studiów zarządzania (MBA) jako potencjalnych pracowników ich przedsiębiorstw. Spośród 10 badanych cech na pierwszym miejscu znalazła się zdolność kandydata do dopasowania się do kultury organizacji, dalej była zdolność do pracy w zespole i zdolność do wywierania wpływu. Badania przeprowadzono z podziałem na osiem branż i na miejscach od czwartego do siódmego w zależności od branży uplasowała się „wysoka etyka biznesu", której będą poświęcone rozważania zawarte w tym artykule.

Podobne wyniki badań GMAC opublikowała także w 2005 roku i wynikało z nich, że przedsiębiorstwa poszukują absolwentów studiów o wysokim poziomie rozwoju moralnego. Firmy chcą zwiększyć swoje szanse na zatrudnianie osób etycznych poprzez praktyki rekrutacyjne, badania przesiewowe i ocenę potencjalnych pracowników (Traiser, Eighmy, 2011).

To że działania biznesowe powinny być etyczne, znalazło swoje potwierdzenie także w wynikach wielu innych badań. Przykładowo P. Maria Joseph Christie i współpracownicy (Christie i in., 2003) prowadzili badania opinii menedżerów w Stanach Zjednoczonych, Indiach, Korei, na podstawie których stwierdzili, że większość z respondentów (99% Amerykanów, 96% Hindusów i 84% Koreańczyków) uważa, iż należy się zachowywać etycznie, prowadząc swoje firmy, aby zagwarantować długoterminowy sukces i rentowność. Większość ankietowanych (96% Amerykanów, 71% Hindusów i 38% Koreańczyków) zgodziła się ze stwierdzeniem, że „bycie etycznym i bycie rentownym nie wykluczają się wzajemnie". Menedżerowie wierzą, że można osiągać zyski, będąc jednocześnie etycznym. Natomiast, jak wskazują liczne skandale odnotowane na całym świecie w ostatnich latach, zachowanie nieetyczne jest kosztowne dla firm, ich pracowników i inwestorów (Conroy, Emerson, 2004). Niektórzy badacze sugerują, że etyczne inicjatywy w takich korporacjach, jak General Dynamics i General Electric okazały się opłacalne (Izzo, 2000).

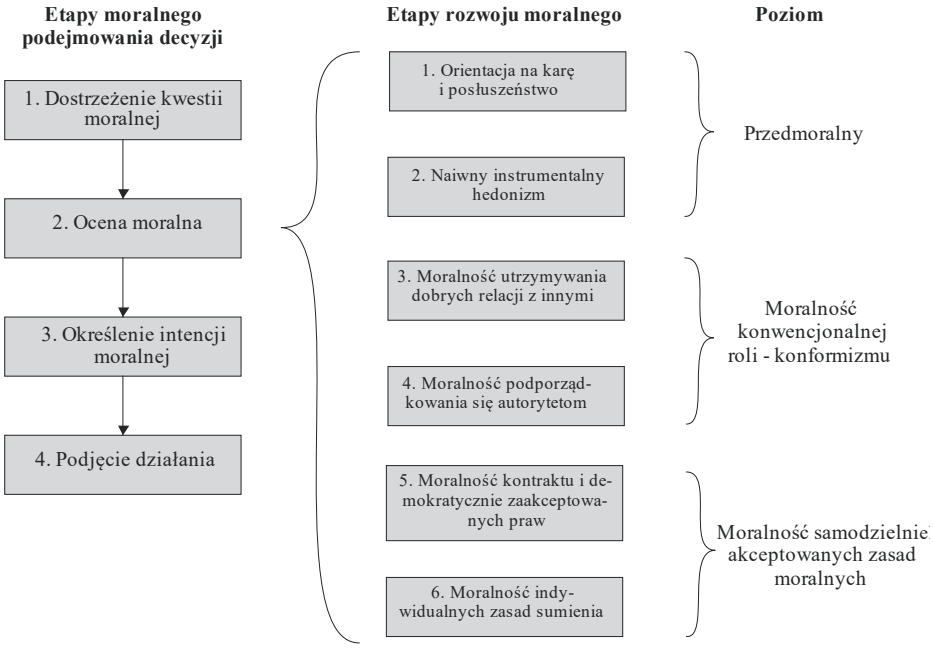
1. Kognitywny rozwój moralny

Etyka jest dyscypliną, która zajmuje się rozpatrzeniem, co jest dobre, a co złe, a także moralnymi powinnościami i obowiązkami (Carroll, Buchholz, 2009). Etyka jest systematycznym podejściem do osądów moralnych opartym na rozsądku, analizie, syntezie i refleksji; etyka biznesu stanowi zastosowanie zasad etycznych do kwestii, które pojawiają się w prowadzeniu działalności gospodarczej – odnosi się do sytuacji, w których osoby fizyczne znajdują się w sytuacji organizacyjnej

i działają jako (odpowiedzialni) agenci firmy i jej właścicieli (Christie i in., 2003). Wielu autorów używa pojęć „etyka" i „moralność" zamiennie, tak też są one traktowane w tym artykule.

Etapy etycznego podejmowania decyzji

Według Jamesa Resta (1986) w procesie podejmowania decyzji przy uwzględnieniu kwestii etycznych można wyróżnić cztery następujące po sobie komponenty (etapy; rysunek 1).



Rysunek 1. Etapy moralnego podejmowania decyzji i etapy rozwoju moralnego
Źródło: opracowanie własne.

W komponencie pierwszym następuje interpretowanie sytuacji z punktu widzenia możliwych działań, a także skutków tych działań dla siebie i dla innych (Trevino, 1992), osoba rozpoznaje, że istnieje kwestia moralna (Foo i in., 1997). Rozpoznanie to zależy od wrażliwości etycznej, czyli zdolności dostrzegania, że sytuacja ma komponent etyczny. Ludzie muszą być w stanie dostrzec, iż sytuacja ma komponenty moralne (Swenson-Lepper, 2005). Osoba staje się świadoma określonej sytuacji i interpretuje ją w kategoriach możliwych działań, które prowadzą do percepcji

etycznego konfliktu. Innymi słowy – osoba dostrzega, że mogłaby coś zrobić, co wpływa na interesy, pomyślność lub oczekiwania innych ludzi.

W komponencie drugim dochodzi do jasnej oceny moralnej (Foo i in., 1997), następuje osądzenie. Osoba określa wariant działania, który jest odpowiedni z moralnego punktu widzenia. Według Resta (1986, s. 3) „praca badawcza polega tu na określeniu (zrozumieniu), w jaki sposób ludzie dokonują tych osądów (jak działa intuicja moralna), w celu zrozumienia różnic w osądach i w celu zrozumienia pewności ludzi odnośnie tych osądów, nawet odnośnie niezmiernie skomplikowanych kwestii". W tym obszarze znajduje się cały paradygmat kognitywnego rozwoju osądów moralnych. Bazą do badania tego paradygmatu jest określenie, jak ludzie dochodzą do różnych odczuć na temat sprawiedliwości (zwykle określanych w kategoriach „etapów" moralnego osądzania (oceniania)). Teoria kognitywnego rozwoju moralnego (ang. *Cognitive Moral Development* – CMD) zajmuje się właśnie tym komponentem całego procesu (Trevino, 1992).

W komponencie trzecim następuje określenie priorytetu tego, co jest moralnie właściwe, w relacji do innych konfliktowych wariantów działań (Foo i in., 1997; Trevino, 1992), czyli określa się intencję moralną (Schwepker, 1999). Aby tego dokonać, trzeba porównać swoje wartości moralne z wartościami innych osób (Swenson-Lepper, 2005). Na przykład osoba może wysoko cenić rozwój kariery osobistej, co może być w konflikcie z wyborem alternatywy moralnej, takiej jak publiczne informowanie o nadużyciach.

W komponencie czwartym następuje zademonstrowanie swego zaangażowania i umiejętności, aby zgodnie z intencją zachowywać się moralne (Trevino, 1992), czyli osoba zachowuje się w sposób zgodny z wcześniejszą intencją (Foo i in., 1997; Schwepker, 1999; Swenson-Lepper, 2005). Osoba musi wytrzymać to, co Rest określa mianem „wola fatygowania się i opadania z sił" oraz pokonać trudności, aby zgodnie z intencją zachować się w sposób moralny (Foo i in., 1997).

Człowiekowi może się nie powieść zrealizowanie któregoś z tych etapów i tym samym nie uda mu się działać etycznie (Swenson-Lepper, 2005).

Ocena moralna

Ocena moralna, czyli drugi komponent procesu, leży u podstaw większości modeli etycznego podejmowania decyzji, także w zarządzaniu i marketingu. Większość tradycyjnych badań oceny moralnej (tzn. określenia, czy coś jest dobre, czy złe) dotyczyła raczej wartości moralnych, a zatem zasad, jakimi ludzie kierują się w życiu przy podejmowaniu decyzji. Modele etycznego podejmowania decyzji zakładają, że oceny moralne bazują na zasadach moralnych mających swoje uzasadnienie w filozofii moralnej (tzn. filozofii wyjaśniającej, w jaki sposób ludzie określają, co jest dobre, a co złe). Jednak dopiero Linda Klebe Trevino (1986) zasugerowała,

że nie system wartości, ale cecha człowieka określona mianem „kognitywnego rozwoju moralnego" (CMD) wpływa na to, jak człowiek ocenia, co jest dobre, a co złe (Schwepker, 1999).

Kognitywny rozwój moralny

Należy podkreślić, że CMD odnosi się do uzasadnień, jakich używa osoba, aby wytłumaczyć osądy moralne, a nie do samych decyzji. Dlatego pytanie dotyczy tego, jak ludzie dochodzą do uzasadnień, co jest moralnie właściwe, a co nie. Zatem celem CMD jest zrozumienie i przewidywanie moralnego zachowania (Foo i in., 1997).

Kognitywny rozwój moralny jest krytycznym elementem w fazie oceny etycznego podejmowania decyzji. Według teorii CMD podejmowanie przez człowieka decyzji staje się coraz bardziej kompleksowe i wyszukane wraz z jego rozwojem moralnym. Model CMD stworzony przez Lawrence'a Kohlberga sugeruje, że ludzie mogą reagować rozmaicie na dany dylemat moralny, ponieważ są na różnych etapach swojego rozwoju moralnego (Schwepker, 1999). Rozwój moralny człowieka odzwierciedla, w jaki sposób w jego umyśle zorganizowane są moralne preferencje (Roberts, Wasieleski, 2012).

Za twórcę teorii CMD uważany jest Kohlberg. W 1963 roku w swojej wczesnej publikacji na ten temat w sposób następujący określił typy i poziomy rozwoju moralnego, przy czym używane na początku pojęcie „typy" rozwoju moralnego zostały później określone mianem „etapów" rozwoju moralnego.

Poziom I. Przedmoralny:

Typ 1. Orientacja na karę i posłuszeństwo.

Typ 2. Naiwny instrumentalny hedonizm.

Poziom II. Moralność konwencjonalnej roli – konformizmu:

Typ 3. Moralność dobrego chłopca, utrzymywania dobrych relacji, aprobaty innych.

Typ 4. Moralność podporządkowania się autorytetom.

Poziom III. Moralność samodzielnie akceptowanych zasad moralnych:

Typ 5. Moralność kontraktu i demokratycznie zaakceptowanych praw.

Typ 6. Moralność indywidualnych zasad sumienia.

Opisów poszczególnych typów (etapów) jest bardzo wiele i w prawie każdej publikacji na ten temat są nieco inne sformułowania.

Etap pierwszy – orientacja na karę i posłuszeństwo. Osoby będące na tym etapie rozwoju moralnego są nastawione na unikanie łamania reguł, które są wymuszane przez system kar. Zasady zostają określane przez władzę zwierzchnią. O tym, czy działanie jest dobre, czy złe, decydują jego fizyczne konsekwencje niezależnie od ludzkiego znaczenia lub wartości tych konsekwencji. Chodzi tu także

o niekwestionowanie szacunku do władzy. Osoby, które są na pierwszym etapie rozwoju moralnego, troszczą się tylko o siebie. Przestrzegają prawa i podporządkowują się władzy jedynie po to, aby uniknąć kar (Kracher, Marble, 2008).

Etap drugi – orientacja instrumentalno-relatywistyczna (naiwny instrumentalny hedonizm). Przejawia się w realizowaniu własnych interesów i pozwoleniu innym, aby robili to samo. Przestrzega się zasad tylko wtedy, gdy jest to we własnym interesie (Fraedrich, Thorne, Ferrell, 1994). Właściwe działanie polega na tym, co instrumentalnie spełnia własne potrzeby, a czasem także potrzeby innych. Relacje międzyludzkie są postrzegane w kategoriach podobnych do rynkowych. Obecne są tu elementy sprawiedliwości, wzajemności i równego podziału, ale zawsze są interpretowane w sposób fizyczny, pragmatyczny. Wzajemność jest kwestią interesów. „Jeśli zrobisz dla mnie coś, czego ja dla siebie nie mogę zrobić, to ja zrobię dla ciebie coś, czego ty dla siebie nie możesz zrobić". Wzajemność nie wynika z lojalności, wdzięczności czy sprawiedliwości (Kohlberg, Hersh, 1977).

Etap trzeci – orientacja interpersonalna. Ludzie, którzy są na tym etapie rozwoju, wykazują się dobrym stereotypowym zachowaniem. Wypełniają to, co jest oczekiwane od osoby w danej roli. Przypisuje się wagę do zaufania, lojalności, wdzięczności (Fraedrich i in., 1994). Stosowana jest empatia. Dobre zachowanie to takie, które podoba się lub pomaga innym i jest przez nich akceptowane. Istnieje tu wiele konformizmu ze stereotypowymi obrazami tego, co jest zachowaniem większości lub zachowaniem „naturalnym". Zachowanie jest często oceniane przez intencję – „on chciał zrobić dobrze". Można zdobyć aprobatę, będąc „miłym" (Kohlberg, Hersh, 1977). Na tym etapie znaczenie mają relacje i role interpersonalne. Osoby przejawiające ten typ moralności już nie myślą w kategoriach indywidualnych korzyści, ale chcą uczestniczyć w długotrwałych wzajemnych relacjach. Są zainteresowane byciem godnym zaufania (wiarygodnym) i lojalnym. Przestrzegają prawo, aby być dobrym i pasować do innych (Kracher, Marble, 2008).

Etap czwarty – moralność podporządkowania się autorytetom, orientacja na „prawo i porządek". Ludzie, którzy są na tym etapie rozwoju, zaczynają wnosić własny wkład na rzecz społeczeństwa, grupy lub instytucji. Wypełniają obowiązki, z którymi się zgadzają. Utrzymywany jest punkt widzenia systemu społecznego i dąży się do jego podtrzymania (Fraedrich i in., 1994). Występuje tu ukierunkowanie na autorytet, ustalone reguły i utrzymanie obowiązujących zasad. Właściwe zachowanie polega na wykonywaniu obowiązków, okazaniu szacunku autorytetom i utrzymywaniu danego porządku społecznego dla niego samego (Kohlberg, Hersh, 1977). Osoby, które są na etapie czwartym, nadal postrzegają siebie jako członków grupy, aczkolwiek na tym etapie grupa rozszerza się do postaci określonego systemu społecznego. Ludzie dostrzegają wartość swoich ról społecznych, rozumieją znaczenie przestrzegania prawa w celu podtrzymywania porządku

społecznego. Reguły moralne zależą jednak od grupy społecznej (Kracher, Marble, 2008).

Etap piąty – moralność kontraktu i demokratycznie zaakceptowanych praw. Na tym etapie rozwoju reguły są przestrzegane, ponieważ są one efektem kontraktu społecznego. Przestrzeganie prawa i obowiązków bazuje na racjonalnych determinantach ogólnej użyteczności (Fraedrich i in., 1994). Właściwe działanie definiuje się w kategoriach ogólnego, powszechnie obowiązującego prawa i standardów, które zostały krytycznie zbadane i uzgodnione przez całe społeczeństwo. Istnieje wyraźna świadomość relatywizmu i opinii wartości osobistych oraz odpowiedni nacisk na proceduralne zasady osiągania konsensusu. Prawem jest to, co uzgodniono konstytucyjnie i demokratycznie. Rezultatem staje się nacisk na „prawny punkt widzenia", ale z naciskiem na możliwość zmiany prawa w kategoriach racjonalnego rozważenia użyteczności społecznej (zamiast zamrażania go w kategoriach „prawa i porządku" etapu czwartego; Kohlberg, Hersh, 1977). Osoby, które są na etapie piątym, zaczynają myśleć w kategoriach szerszych niż ich własny system społeczny, i rozszerzają swoje zasady moralne. Promują prawa indywidualne, ale nie tylko dlatego, że ich własny system społeczny je popiera. Na tym etapie ludzie mogą bronić praw indywidualnych poprzez ideę kontraktu społecznego, który zapewnia ogólnospołeczny pożytek (Kracher, Marble, 2008).

Etap szósty – orientacja na uniwersalne zasady etyczne. Na tym etapie poprawność określana jest na podstawie zgodności z wybranymi przez siebie zasadami etycznymi, odwołującymi się do logicznej wszechstronności, uniwersalności i spójności. Prawo i obowiązki społeczne są uzasadnione jedynie dlatego, że opierają się na tych zasadach. Jednostka respektuje godność wszystkich istot ludzkich na bazie własnych decyzji, ma osobisty wkład do (obowiązujących) poglądów (Fraedrich i in., 1994). Zasady te są abstrakcyjne i dotyczą kwestii etycznych (złota zasada, kategoryczny imperatyw); nie są to konkretne zasady moralne, takie jak np. Dekalog. W istocie są to uniwersalne zasady sprawiedliwości, wzajemności i równości praw oraz poszanowania godności człowieka jako osoby ludzkiej (Kohlberg, Hersh, 1977). Osoby na etapie szóstym mają całkowicie osobiste poglądy na temat sprawiedliwości. Zasady moralne są uniwersalne, a zatem oderwane od jakiegokolwiek określonego systemu społecznego. Osoby na tym etapie żyją według własnych zasad sprawiedliwości, dlatego że takie postępowanie jest dobre (Kracher, Marble, 2008), wykorzystują samodzielnie akceptowane pryncypia prawości i sprawiedliwości, aby wyjaśnić swoje osądy moralne (Kracher, Chatterjee, Lundquist, 2002).

Zaproponowane przez Kohlberga etapy rozwoju moralnego mają trzy podstawowe cechy (Foo i in., 1997): (1) osoby są konsekwentne w różnych sytuacjach odnośnie do poziomu moralnego wnioskowania (tzn. dążą do rozumowania na jednym (określonym) etapie bez względu na dylemat moralny); (2) niezależnie od

kultury osoby nie przeskakują etapów i zawsze przechodzą do wyższego po serii etapów niższych; (3) etapy są „hierarchicznymi całościami", efektem integracji (tzn. myślenie na wyższym etapie zawiera lub obejmuje myślenie na etapach niższych).

Etapy wyższe są lepsze niż niższe

Teoria Kohlberga zakłada, że procesy wnioskowania są rozwojowe w swojej naturze i że człowiek rozwija się, przechodząc przez kolejne etapy moralnego wnioskowania (Green, Weber, 1997). Zatem teoria CMD koncentruje się na progresywnym sposobie, w jaki osoba nabywa w miarę upływu czasu coraz bardziej odpowiednie zrozumienie natury moralnych zobowiązań w kompleksowych systemach społecznych (Goolsby, Hunt, 1992). Kohlberg (1973) twierdzi, że wyższe etapy prowadzą do bardziej adekwatnych rozwiązań problemów moralnych, ponieważ lepiej spełniają one formalne kryteria sprawiedliwości. Ponadto, jego zdaniem, sama wiedza jest motywującą. Spójność w myśleniu jest stymulującą lub wiążącą cechą, która popycha człowieka do działania w zgodzie z jego własnymi osądami (Arnold, 2000).

Model Kohlberga podkreśla kognitywny lub związany z rozumowaniem aspekt moralnego podejmowania decyzji. Dotyczy on kwestii, w jaki sposób kognitywny proces moralnego podejmowania decyzji staje się coraz bardziej kompleksowy i zaawansowany w miarę rozwoju człowieka. Nacisk jest tu położony raczej na kognitywny proces podejmowania decyzji, na argumenty, jakich człowiek używa dla uzasadnienia wyborów moralnych, a nie na samą decyzję (Trevino, 1986).

Teoria CMD dowodzi, że w miarę jak człowiek się rozwija, nabywa jednocześnie coraz więcej perspektyw i technik, które może wykorzystać w swoich relacjach z otoczeniem. W rezultacie bieżący poziom moralnego rozumowania (argumentacji) zawiera techniki rozwiązywania problemów nauczone w poprzednich fazach. Dlatego też człowiek postrzega kwestię etyczną, ocenia ją i zachowuje się w zgodzie z dominującą społeczno-moralną perspektywą, ukształtowaną poprzez doświadczenie, edukację i rozwój fizyczny (Weber, Wasieleski, 2001).

Poziom rozumowania staje się coraz bardziej kompleksowy na każdym z hierarchicznych etapów i osoby używają coraz bardziej złożonego procesu podejmowania decyzji dla ustalania priorytetów i tego, co jest słuszne. Przesuwanie się (postęp) w hierarchii etapów odzwierciedla osiągnięty poziom rozwoju moralnego. Im większy postęp, tym wyższy osiągnięty poziom rozwoju moralnego i wyższy poziom umiejętności pryncypialnego podejmowania decyzji (Everett, Thorne, Danehower, 1996). Zasadniczo model CMD zakłada, że nastawienia do kwestii moralnych są różne na każdym z etapów i że te nastawienia kierują rzeczywistymi zachowaniami oraz działaniami człowieka. Zatem np. osoby, które są na etapie szóstym,

demonstrują zdolność argumentowania na temat dylematów moralnych bardziej efektywnie niż osoby na etapach od pierwszego do piątego (Fraedrich i in., 1994).

Kohlberg uważał, że osądy na wyższym etapie są obiektywnie „lepsze" i dlatego bardziej pożądane niż osądy na etapie niższym, zarówno w kryteriach kognitywnych, jak i moralnych. Z punktu widzenia kryteriów kognitywnych twierdził, że osądy na etapie wyższym są bardziej kompleksowe w sensie kognitywnym (bardziej zróżnicowane), a także bardziej inkluzywne w sensie kognitywnym (zawierają osądy etapów niższych). W aspekcie kryteriów moralnych sądził, że osądy na etapie piątym „są bardziej zbliżone do kryteriów formalnych odróżniających osądy moralne od niemoralnych". Kryteria te zostały opracowane w ramach tradycji formalnej filozofii moralnej pochodzącej od Immanuela Kanta (Trevino, 1992).

W opinii Kohlberg rozwój moralny następuje zawsze w kolejnych etapach na bazie rozwoju kognitywnego. W miarę jak osoba „dojrzewa" moralnie, przesuwa się na wyższe szczeble kognitywnego rozwoju moralnego (Izzo, 2000). Kohlberg argumentował także, że zrozumienie moralnego wnioskowania jest rozwojowe, progresywne i kumulacyjne. Przykładowo osoba, która rozumie uniwersalne pryncypialne wnioskowanie na etapie szóstym, rozumie także etapy niższe (Izzo, 2000).

Ograniczenia modelu Kohlberga

Według modelu etapów etycznego podejmowania decyzji ludzie najpierw dochodzą do tego, co jest odpowiednie. Następnie decydują, czy są odpowiedzialni za implementację moralnego kierunku działania. W końcu, jeśli uznają, że są odpowiedzialni, próbują zebrać potrzebne środki, aby wybrany kierunek zrealizować (Krebs, Denton, 2005). Jednak ograniczeniem modelu Kohlberga jest to, że oceny moralnego wnioskowania odnoszą się jedynie do sfery kognitywnej – jak ludzie myślą o moralnych dylematach, a nie dotyczą działania – co ludzie rzeczywiście by zrobili w określonej sytuacji decyzyjnej (Trevino, 1986).

Wyniki badań Trevino (1986) wskazują, że jest umiarkowana relacja między myśleniem i działaniem. Zatem moralne osądy są koniecznym, ale niewystraczającym warunkiem moralnego zachowania, takiego jak: uczciwość, altruizm, odporność na pokusy.

Jednak Kohlberg i Daniel Candee (1984) starali się rozszerzyć wcześniejszy model, łącząc moralne osądy z moralnym zachowaniem, bazując na założeniu, że im bardziej dojrzałe jest zrozumienie, dlaczego wybór moralny jest odpowiedni, tym większe prawdopodobieństwo, że osoba będzie się zachowywała odpowiednio (Krebs, Danton, 2005).

Pomimo sceptycyzmu innych Kohlberg (1973) argumentował, że poznanie i działanie powinny być powiązane z powodu dążenia jednostki do osiągnięcia harmonii pomiędzy myśleniem i działaniem. Zatem uważał on, iż wyższe

poziomy CMD powinny być powiązane z bardziej etycznymi zachowaniami. Jednak, jak pisze Trevino (1992), badania empiryczne dotyczące relacji pomiędzy moralnym wnioskowaniem i zachowaniem wskazują na istnienie między nimi umiarkowanej zależności.

Decyzje biznesowe

Wielu badaczy, m.in. Jerry R. Goolsby i Shelby D. Hunt (1992) oraz Trevino (1992), wskazywało na to, iż koncepcja kognitywnego rozwoju moralnego zaczerpnięta z dyscypliny psychologii może być użyteczna w zrozumieniu procesów etycznego wnioskowania w biznesie (Fraedrich i in., 1994). Trevino (1992) zaleca stosowanie CMD jako metody na zrozumienie, jak pracownicy myślą o dylematach etycznych w swoim środowisku pracy.

Przykładowo George Izzo (2000), na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań, stwierdził, że w przypadku decyzji biznesowych, mających wydźwięk moralny, sprzedawcy ze słabo rozwiniętymi możliwościami kognitywnego wnioskowania (tzn. będący na niższych etapach rozwoju moralnego) nie byliby w stanie rozpoznać wszystkich ewentualnych możliwości lub ocenić prawa wszystkich zainteresowanych. Stąd w przypadku, gdy trzy różne osoby analizują pozornie ten sam dylemat moralny, mogą podać trzy różne działania moralne, bazując na różnych poziomach moralnego wnioskowania (Izzo, 2000).

Ponadto zrozumienie, jak różne osoby różnie podchodzą i stawiają czoło (pozornie) takim samym sytuacjom etycznym, ma ważne implikacje dla menedżerów przedsiębiorstw. Zatem wykorzystanie miar CMD do oceny zdolności moralnego wnioskowania pracowników może pomóc menedżerom nie tylko zrozumieć te różnice, ale także pomóc ustalić, jak wnioskować efektywnie, gdy pojawi się moralny dylemat (Izzo, 2000).

2. Dylematy moralne (testy oceny rozwoju moralnego)

Do badania etapów rozwoju moralnego używane są zazwyczaj dylematy moralne, czyli hipotetyczne sytuacje decyzyjne, których rozstrzygnięcie pociąga za sobą uwzględnienie kwestii moralnych. Każdy człowiek, rozpatrując dylemat moralny, myśli w możliwy do zidentyfikowania sposób. Sposób ten odzwierciedla specyficzny charakter moralnego wnioskowania, który umożliwia poklasyfikowanie ludzi do określonego etapu rozwoju moralnego (Foo i in., 1997).

W pierwszych badaniach prowadzonych przez Kohlberga i jego współpracowników (1963) uczestnikom prezentowano trzy opisy sytuacji składające się z moralnych dylematów. Każda sytuacja zawierała konflikt wartości i służyła testowaniu

sposobu moralnego wnioskowania uczestnika badań. Badanym zadawane były ustnie otwarte pytania sprawdzające i także odpowiedzi były ustne. Umożliwiano respondentom i zachęcano ich, aby wyjaśniali swoje odpowiedzi, dostarczając bogaty i szczegółowy zakres informacji. Wywiad był ustrukturalizowany w celu określenia procesu wnioskowania, który leży u podstaw tego, co każdy uczestnik czuje, że powinien zrobić w każdej z trzech sytuacji etycznych (Weber, Wasieleski, 2001).

W dalszej kolejności, aby uporządkować procedury badań, stworzone zostały trzy (A, B i C) kwestionariusze (ang. *Moral Judgment Interview* – MJI). Każdy z kwestionariuszy zawierał trzy hipotetyczne dylematy moralne, po każdym z dylematów sformułowanych jest 9–12 standaryzowanych pytań kontrolnych, zaprojektowanych tak, aby ustalić motywacje, szczegółowe omówienie i wyjaśnienia osądów moralnych danej osoby (Colby i in., 1983, s. 9).

Pierwszy dylemat w kwestionariuszach A i B dotyczy dwóch kwestii: życie i prawo. Drugi dylemat w obu kwestionariuszach odnosi się do konfliktu pomiędzy moralnością/sumieniem, przekonaniami (czy być pobłażliwym wobec kogoś, kto złamał prawo niezgodnie ze swoim sumieniem) i karą (czy ukarać kogoś, kto złamał prawo). Trzeci dylemat zawiera konflikt między władzą (np. czy być posłusznym rodzicom) i kontraktem (przestrzegać umowy lub wymagać od kogoś przestrzegania umowy; Colby i in., 1983, s. 9–10).

The Adapted Moral Judgment Interview (AMJI)

James Weber i David Wasieleski (2001) zaadaptowali oryginalny MJI do celów swoich badań, które zrealizowali wśród menedżerów. Opracowali trzy opisy problemów moralnych.

Dylemat pierwszy – „Heinz" dotyczy problemu kradzieży przez męża lekarstwa dla chorej na raka żony i jest identyczny z dylematem pierwszym z kwestionariusza MJI przedstawionego powyżej.

Dylemat drugi – „Evelyn" odnosi się do fałszownia w przedsiębiorstwie wyników badań przyczyny usterek samochodów.

Dylemat trzeci – „Roger" wiąże się z fałszowaniem raportu firmy audytorskiej zajmującej się badaniem sprawozdania finansowego.

Do każdego z opisanych trzech problemów dołączona była lista siedmiu pytań, które miały służyć zidentyfikowaniu, na którym poziomie rozwoju moralnego znajdują się argumenty podawane przez badaną osobę. Uczestnicy badań odpowiadali na piśmie na zadane pytania, zachęcano ich, aby opisowe wyjaśnienia były wyczerpujące, ponieważ wyjaśnienia krótkie nie mają wartości dla badających. Autorzy kwestionariusza AMJI podają, że odpowiedzi na pytania są mniej ważne od uzasadnień odpowiedzi (Weber, Wasieleski, 2001, s. 104).

Po zebraniu od respondentów pisemnych odpowiedzi następuje ręczna ocena przy wykorzystaniu systemu punktacji bazującego na rozwiązaniach Kohlberga.

Defining Issues Test (DIT)

Kolejnym narzędziem do identyfikowania etapu rozwoju moralnego określonej osoby jest opracowany przez Resta i jego współpracowników kwestionariusz DIT (Rest i in., 1999). Beverly Kracher, Abha Chatterjee i Arlene Lundquist (2002) uważają, że DIT jest szeroko wykorzystywanym narzędziem do pomiaru CMD – zastosowano go w ponad 1000 badaniach w ponad 40 krajach.

Kwestionariusz DIT zawiera pięć dylematów moralnych. Zarówno pytania, jak i odpowiedzi są wystandaryzowane, tzn. uczestnicy badań udzielają odpowiedzi, wybierając jedynie ustalone warianty. Nie ma tu otwartych pytań jak w testach MJI i AMJI, co umożliwia szybkie badanie dużej liczby osób (także przez internet) i automatyczne opracowanie wyników. Dylematy z testu DIT (Rest, Navarez, 1998) dotyczą następujących zagadnień:

Dylemat pierwszy – głód w indyjskiej wiosce i kradzież żywności.

Dylemat drugi – ujawnienie przestępczej przeszłości znanego i szanowanego polityka.

Dylemat trzeci – zebranie rady szkoły w sprawie likwidacji placówki.

Dylemat czwarty – kobieta chora na raka i eutanazja.

Dylemat piąty – protesty studentów przeciwko wykorzystywaniu armii Stanów Zjednoczonych do załatwiania interesów gospodarczych.

Badania przy wykorzystaniu testu DIT mogą być prowadzone online lub w wersji tradycyjnej. Trzeba przekazać zebrane dane do centrum badań (Center for the Study of Ethical Development)[1], które znajduje się na uniwersytecie w Alabamie i w przeciągu dwóch tygodni uzyskuje się wyniki. Nie jest możliwe samodzielne opracowanie wyników tego testu. Podobnie jak w innych testach, nie są tu najważniejsze odpowiedzi na dylematy moralne, ale uzasadnienia tych odpowiedzi, które pozwalają oszacować, na jakim etapie rozwoju moralnego znajduje się badana osoba.

Test DIT był przez wiele lat używany przez badaczy, jednak w ostatnim czasie pojawiło się na jego temat sporo krytycznych opinii. Według Trevino (1992) test DIT jest nieodpowiedni do określenia, na którym etapie wnioskowania moralnego (pierwszy–szósty) znajduje się dana osoba, ponieważ jest tu stosowany wskaźnik *p*, który mierzy, w jakim stopniu badana osoba akceptuje etapy piąty i szósty, nie uwzględniając etapów wcześniejszych.

Podobnie Allen D. Blay i współpracownicy (2018, s. 197) uważają, że coraz większa liczba badaczy postrzega DIT jako wadliwy miernik poziomu moralnego rozumowania. Dann G. Fisher i John T. Sweeney (1998, s. 905) wskazują, że „DIT w dużej

[1] Pobrane z: https://ethicaldevelopment.ua.edu/ordering-information.html (20.12.2021).

mierze rejestruje relatywizm badanej osoby i jej liberalne poglądy polityczne". Charles Bailey, Stephen Thoma i Irena Scott (2010, s. 1) piszą, iż „DIT stracił swoją użyteczność lub, co gorsza, okazał się wadliwą miarą oceny etycznej". Wyniki uzyskane przez Fishera i Sweeneya (1998) wskazują również, że na rezultaty otrzymane za pomocą DIT może wpływać aspekt ideologii politycznej, który nie odzwierciedla dojrzałości oceny moralnej. Badani obniżyli swoje oceny moralne, odpowiadając na dylematy DIT z perspektywy konserwatywnej. W przeciwieństwie do teorii rozwoju moralnego ankietowani byli w stanie zwiększyć swoje oceny moralne, odpowiadając z perspektywy politycznego liberała (Fisher, Sweeney, 1998).

Moral Judgment Test (MJT)

W 1978 roku Georg Lind z uniwersytetu w Konstanz opublikował pracę prezentującą kolejny test oceny moralnej. W teście MJT zawarte są dwa dylematy moralne.

Dylemat pierwszy – kradzież. Pewna firma bez powodu zwalnia ludzi z pracy. Pracownicy podejrzewają, że dyrekcja założyła podsłuch i wykorzystuje go przeciwko nim. Ale zarząd stanowczo się tego wypiera. Zwolnienia nie ustają, jednak związek zawodowy nie może bronić ludzi, dopóki nie ma niezbitych dowodów. Dlatego dwaj pracownicy włamują się do pomieszczeń dyrekcji i wykradają taśmy z nagraniami. Mają teraz jawny dowód podsłuchu.

Dylemat drugi – eutanazja. Pewna kobieta chorowała na raka i nie było już dla niej ratunku. Cierpiała straszliwe bóle i była tak osłabiona, że większa dawka środka przeciwbólowego, np. morfiny, mogłaby przyspieszyć jej śmierć. Pewnego dnia, czując się trochę lepiej, poprosiła lekarza, aby podał jej więcej leku. Mówiła, że nie może już znieść bólu, a i tak niedługo umrze. Po zastanowieniu lekarz dał jej zwiększoną dawkę morfiny.

W teście MJT są tylko pytania zamknięte i trzeba wybierać gotowe warianty odpowiedzi. Najpierw jest pytanie ogólne, czy respondent popiera podjęte działanie, a następnie wskazana jest seria argumentów za i przeciw podjętej decyzji. Argumenty są formułowane na różnych poziomach wnioskowania moralnego (1–6) i należy zaznaczyć, w jakim stopniu akceptuje się podany argument. Ocenia się argumenty za i przeciw podjętej decyzji. Na tej podstawie można określić, w jakim stopniu badana osoba akceptuje każdy z sześciu poziomów moralnego wnioskowania.

Podsumowując rozważania dotyczące zaprezentowanych dylematów i testów, można wyciągnąć następujące wnioski:

(1) Początkowo testy miały postać pytań otwartych (MJT, AMJI), a później pytań zamkniętych (DIT, MJT), co umożliwiło rozszerzenie skali badań i ich przyspieszenie.

(2) W każdym z testów jest dylemat dotyczący kradzieży (leku, jedzenia, nagrań), zmieniane są jedynie miejsce kradzieży i kradziony przedmiot.
(3) W teście MJI, a także częściowo w AMJI są dylematy skierowane do dzieci (na początku Kohlberg badał tylko dzieci), później rozszerzano zakres badań i formułowano dylematy odnoszące się do ludzi dorosłych.
(4) W trzech z czterech omówionych testów pojawia się problem eutanazji w niemal niezmienionej formie.
(5) W przypadku testów MJT i AMJT do oceny wyników trzeba zaangażować przeszkolonych badaczy, w przypadku testów DIT oraz MJT można automatycznie otrzymać wyniki. W teście DIT kalkulacja wyników jest utajniona i płatna, w przypadku testu MJT można samodzielnie przeprowadzić wymagane obliczenia.

3. Wykorzystanie teorii dwuaspektowej (ang. *Dual Aspect Theory*) do identyfikacji uwarunkowań kognitywnego rozwoju moralnego studentów kierunku zarządzanie

Jak pisze Lind (1999), najbardziej unikalną cechą testu MJT jest możliwość jednoczesnej oceny dwóch aspektów moralnej oceny zachowania – kognitywnego i afektywnego. Wynika to z faktu, że test jest zakorzeniony w teorii dwuaspektowej, według której dla wyczerpującego opisu zachowania moralnego należy uwzględnić dwa aspekty: afektywny i kognitywny. Pełny opis moralnego zachowania osoby obejmuje: (a) moralne idee i pryncypia, które dostarczają informacji, (b) zdolności kognitywne, które posiada osoba, gdy stosuje te idee i pryncypia w swoim procesie podejmowania decyzji (Lind, 1999).

Lind określa test MJT mianem nowoczesnego, kognitywno-strukturalnego podejścia do pomiarów psychologicznych. Według niego „MJT nie jest testem w tradycyjnym rozumieniu. Jest to wielowymiarowy eksperyment behawioralny w formie kwestionariusza" (Lind, 2011, s. 576, por. 2012). MJT umożliwia ocenę zdolności ludzi do oceny argumentów za i przeciw na temat kontrowersyjnego dylematu moralnego na bazie swoich własnych pryncypiów. Oprócz tego pozwala ocenić stosunek, nastawienie, orientację i pogląd odnośnie do sześciu etapów wnioskowania moralnego sformułowanych przez Kohlberga. Daje możliwość oceny, w jakim stopniu osoba akceptuje każdy etap. Tak jak to wcześniej przedstawiono, test zawiera dwa dylematy moralne: kradzież (historię o robotnikach, którzy włamali się do pomieszczeń zarządu przedsiębiorstwa) i eutanazję (historię zaadaptowaną z testu MJI Kohlberga; Lind, Sandberger, Bargel, 1981). Możliwe jest wykorzystanie obu dylematów

razem do oceny akceptacji stopni rozwoju moralnego lub każdego z dylematów osobno. Testy MJT opracowano w wielu językach, m.in. angielskim i polskim.

Kontekst badań i sformułowanie hipotez badawczych

Głównym pytaniem badawczym tej pracy jest określenie, jakie czynniki (zmienne niezależne) mają związek z poziomem rozwoju moralnego (zmienna zależna). Pewne informacje na ten temat można znaleźć w literaturze przedmiotu.

Moralność a otoczenie kulturowe

Według teorii CMD rozwój wnioskowania moralnego jest uniwersalny z kulturowego punktu widzenia (Trevino, 1992). Leżące u jej podstaw koncepcje i kategorie są uniwersalne we wszystkich kulturach (Trevino, 1992). Jednak, jak uważa Trevino (1986), kultury zorientowane na grupowe podejmowanie decyzji, aktywne zaangażowanie jednostki i wspólną odpowiedzialność mogą się przyczyniać do rozwoju wnioskowania moralnego.

Badania na temat związku otoczenia kulturowego z moralnością prowadził Christie i jego współpracownicy (Christie i in., 2003). Porównując etyczne zachowania menedżerów w Stanach Zjednoczonych, Korei i Indiach, stwierdził, że kultura stanowi istotną determinantę postaw etycznych menedżerów przedsiębiorstw. Z badań tych m.in. wynika, że kultura pełni istotną rolę w etycznym wnioskowaniu i etycznych nastawieniach osoby. Okazało się, że Amerykanie opierają się bardziej na normatywnych teoriach etycznych, natomiast Hindusi i Koreańczycy częściej bazują na czynniku ludzkim, tzn. na relacjach pomiędzy ludźmi zaangażowanymi w określone działania (Christie i in., 2003).

Badania na temat kulturowych uwarunkowań zarządzania konfliktem prowadzili także Christy Corey, Dinah M. Payne i L. Y. Fok (2014), którzy uważają, że po pierwsze, narodowość i kultura są ważnymi czynnikami określającymi, jakie są interakcje między ludźmi, a po drugie, prawdopodobieństwo błędów w komunikacji, nieporozumień i konfliktów jest większe w przedsiębiorstwach międzynarodowych z powodu różnic między kulturami. Tak jak kultura kształtuje społeczeństwa, tak samo wpływa ona na różnice w procesach podejmowania decyzji.

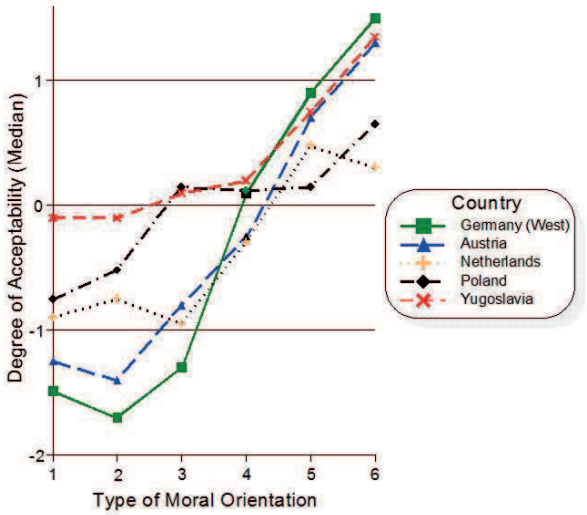
Wiele badań dostarcza wsparcia dla uniwersalności CMD, tzn. niezmienną kolejność etapów rozwoju moralnego każdego człowieka, to jednak niektóre badania pokazują różnice pomiędzy kulturami wschodnimi i zachodnimi (Kracher i in., 2002). Klaus M. Leisinger (2015, s. 13) pisze:

> Różnice wynikające z kultury mogą być związane z istotnymi różnicami normatywnymi. Dlatego ich rezultatem mogą być widoczne zmiany w poglądach na to, co powinno być ocenione jako pożądane (odpowiednie), uczciwe, sprawiedliwe

lub odpowiedzialne. Różnice te powodują także przywiązywanie różnej wagi do sprzecznych norm.

Kracher i Robert P. Marble (2008) badali m.in. różnice rozwoju moralnego, wykorzystując test DIT w Stanach Zjednoczonych i Indiach. Ich wyniki wskazują, że studenci ze Stanów Zjednoczonych mają wyższy współczynnik *P* (37,2 i 35,3) testu DIT, ale różnice te nie były istotne statystycznie ($F = 0{,}54$, $p > 0{,}05$).

Badania na temat akceptowania poziomów rozwoju moralnego przez osoby z różnych krajów (Niemcy, Austria, Holandia, Polska, Jugosławia) prowadził Lind (1986). Podsumowując uzyskane wyniki, twierdzi on, że studenci z Europy Wschodniej i Zachodniej ujawniają taką samą kolejność preferencji dla sześciu etapów rozwoju moralnego (ang. *stages*), jednak, jak dalej pisze Lind, studenci z pięciu badanych krajów różnili się istotnie w konsekwentnym stosowaniu zasad moralnych dla dylematu moralnego eutanazji (rysunek 2).



Rysunek 2. Akceptowanie przez studentów z różnych krajów etapów rozwoju moralnego
Źródło: Lind, 1986.

Biorąc pod uwagę przedstawione poglądy innych badaczy, można sformułować pierwszą hipotezę badawczą:

H1: Rozwój moralny przyszłych menedżerów (studentów zarządzania) ma związek z krajem pochodzenia i tym samym ze środowiskiem kulturowym.

Moralność a religijność

W badaniach dotyczących rozwoju moralnego wielokrotnie wskazywano na uwarunkowania związane z religią. Ujmując rzecz ogólnie, Bala Ramasamy, Matthew C. H. Yeung i Alan K. M. Au (2010) piszą, że religijność stanowi tło dla oceny etycznej oraz wpływa na postawę i zachowanie. James M. Day (2017) traktuje to dość jednoznacznie i twierdzi, że przynależność religijna, wiara i jej praktykowanie są często skorelowane z postawami prospołecznymi, takimi jak: empatia, ogólna troska o innych, wolontariat, docenianie życzliwości i postrzegana gotowość do pomagania innym w niebezpieczeństwie, co można postrzegać jako cechy wysokiego rozwoju moralnego w kategoriach Kohlberga.

Wielokrotnie badano rozwój moralny osób religijnych w Stanach Zjednoczonych z wykorzystaniem testu DIT i tu wyniki nie były jednoznaczne. Jak pisze Bruce M. Sabin (2006), często okazywało się, że osoby deklarujące, iż są chrześcijanami, uzyskiwały wynik na poziomie średniej krajowej, jednak wiele innych badań wykazało, że chrześcijanie uzyskiwali wynik poniżej średniej. Jerry L. Tatum i współpracownicy (Tatum i in., 2013) badali za pomocą testu DIT związek między przynależnością religijną uczniów pierwszego roku college'u a ich rozwojem moralnym. Wyniki wskazały, że osoby, które nie deklarowały żadnych preferencji religijnych, miały znacznie wyższe wyniki *P* ($M = 45{,}2$) niż respondenci, którzy zidentyfikowali się jako katolicy ($M = 36{,}1$) lub jako protestanci ($M = 38{,}6$).

Niektórzy badacze zwracają jednak uwagę na pewne ograniczenia teorii Kohlberga odnośnie do oceny poziomu rozwoju moralnego ludzi religijnych (Scott, Davison, 1992). Przykładowo Jeanette A. Lawrence (1979) badała fundamentalistów religijnych, wykorzystując test DIT, i odkryła, że niektórzy ludzie bardziej preferują czwarty etap rozwoju moralnego niż etapy poziomu postkonwencjonalnego (piąty i szósty), ponieważ etap czwarty daje poczucie harmonii z ich odczuciami religijnymi. Podobnie ujmuje to Richards P. Scott (1991, s. 361), pisząc: „wyniki wielu badań sugerują, że ludzie religijni i konserwatywni mają tendencję do większego preferowania etapu 4 wnioskowania moralnego". Pewnym wytłumaczeniem jest tu sama konstrukcja testu DIT, ponieważ bada on (wykorzystując współczynnik *P*) stopień preferowania przez daną osobę fazy postkonwencjonalnej rozwoju moralnego (Robin i in., 1996).

Biorąc pod uwagę te zróżnicowane opinie na temat związku rozwoju moralnego z moralnością, można sformułować hipotezę drugą:

H2: Rozwój moralny przyszłych menedżerów ma związek z ich religijnością.

Weryfikacja hipotez badawczych

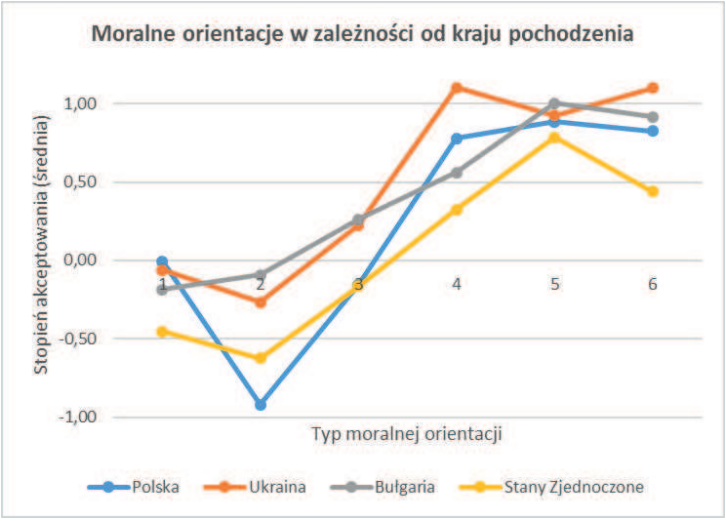
W badaniach empirycznych wykorzystano polską i angielską wersję testu MJT i zgromadzono opinie studentów z czterech krajów: Polski (351), Ukrainy (58),

Bułgarii (54), Stanów Zjednoczonych (63) – razem 526 uczestników. Na początku sprawdzono, w jakim stopniu badane osoby akceptują poszczególne sześć etapów rozwoju moralnego. Rezultaty zaprezentowano w tabeli 1 i na rysunku 3.

Tabela 1. Poziom akceptacji etapów rozwoju moralnego przez cztery grupy wyróżnione z punktu widzenia kraju pochodzenia przy wykorzystaniu dwóch dylematów moralnych testu MJT

		Etapy rozwoju moralnego					
Kraj pochodzenia	*N*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Polska	88	-0,0043	-0,9195	-0,1560	0,7806	0,8860	0,8262
Ukraina	260	-0,0603	-0,2672	0,2241	1,1034	0,9267	1,0991
Bułgaria	125	-0,1852	-0,0926	0,2639	0,5602	1,0046	0,9167
Stany Zjednoczone	57	-0,4524	-0,6230	-0,1627	0,3254	0,7857	0,4405
Poziom ufności różnicy średnich		0,024	< 0,001	0,017	< 0,001	0,663	0,004

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Moralne orientacje w zależności od kraju pochodzenia
Źródło: opracowanie własne.

Jak można odnotować, statystycznie istotne różnice wystąpiły dla wszystkich etapów moralnego wnioskowania z wyjątkiem piątego (ostatni wiersz tabeli 1).

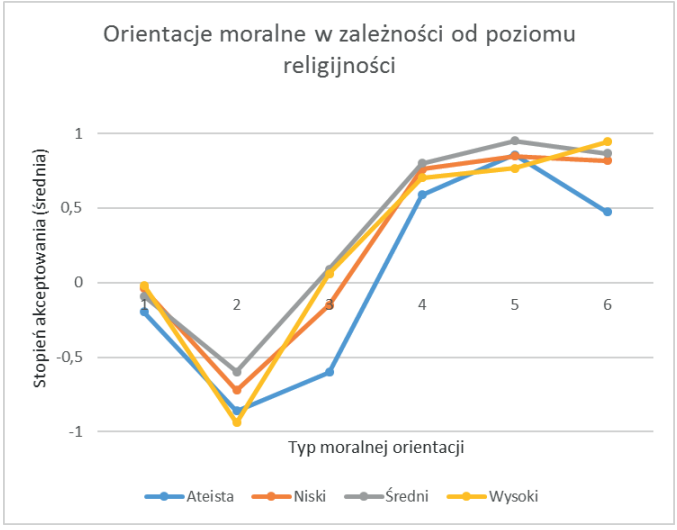
W dalszym etapie podzielono badane osoby na cztery grupy deklarujące wysoką, średnią i niską religijność, a także ateistów (tabela 2 i rysunek 4).

Tabela 2. Poziom akceptacji etapów rozwoju moralnego przez cztery grupy wyróżnione z punktu widzenia poziomu religijności przy wykorzystaniu dwóch dylematów moralnych testu MJT

		Etapy rozwoju moralnego					
Poziom religijności	*N*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Wysoki	88	-0,0172	-0,9368	0,0603	0,7040	0,7672	0,9454
Średni	260	-0,0917	-0,5975	0,0907	0,8002	0,9508	0,8649
Niski	125	-0,0380	-0,7200	-0,1500	0,7600	0,8460	0,8160
Ateista	57	-0,1974	-0,8596	-0,6009	0,5877	0,8553	0,4737
Poziom ufności różnicy średnich		0,7650	0,0980	0,0000	0,5441	0,4240	0,0430

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć, statystycznie istotne różnice pojawiły się tylko dla etapów trzeciego i szóstego.



Rysunek 4. Stopień akceptowania każdego z sześciu etapów rozwoju moralnego dla czterech grup religijności

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźnik rozwoju moralnego

Z wcześniejszych rozważań przedstawionych w punkcie 2 wynika, że wnioskowanie moralne określonej osoby nie odbywa się jedynie na jednym etapie rozwoju moralnego, ale obejmuje etap najwyższy osiągnięty przez daną osobę, jak i etapy niższe. Aby to uwzględnić, wykorzystany zostanie zaproponowany przez Dinah Payne, Marka Pawlaka i Sathiadeva Mahesha (2018) współczynnik rozwoju moralnego *MDI*, który jest określany na podstawie stopnia akceptowalności wszystkich etapów, a także uwzględnia, że etapy wyższe są lepsze niż etapy niższe.

$$MDI = 5(r_6 - r_1) + 4(r_6 - r_2) + 3(r_6 - r_3) + 2(r_6 - r_4) + (r_6 - r_5) + 4(r_5 - r_1) + 3(r_5 - r_2) + 2(r_5 - r_3) + (r_5 - r_4) + 3(r_4 - r_1) + 2(r_4 - r_2) + (r_4 - r_3) + 2(r_3 - r_1) + (r_3 - r_2) + (r_2 - r_1)$$

gdzie:

r_i – stopień akceptowalności etapu *i*.

Przy wykorzystaniu tego wskaźnika można określić rozwój moralny, biorąc pod uwagę stopień akceptowania przez osobę lub grupę osób każdego z sześciu etapów rozwoju. Można także obliczyć wskaźnik, analizując oba proponowane przez Linda dylematy moralne lub każdy z dylematów oddzielnie.

Weryfikacja hipotezy H1

W celu zweryfikowania hipotezy H1 przeprowadzono test istotności różnic średnich *MDI* dla osób z rozpatrywanych czterech krajów; nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic. Wyniki przedstawiono w tabeli 3. Można zatem stwierdzić, że nie ma różnic rozwoju moralnego osób z badanych krajów.

Tabela 3. Test istotności różnic średnich *MDI* dla osób z czterech krajów

Jednoczynnikowa ANOVA						
		Suma kwadratów	***df***	**Średni kwadrat**	***F***	**Istotność**
Oba dylematy moralne	między grupami	364,410	3	121,470	,182	,908
	wewnątrz grup	347832,210	522	666,345		
	ogółem	348196,620	525			
Dylemat pracowników	między grupami	3552,563	3	1184,188	,967	,408
	wewnątrz grup	641736,080	524	1224,687		
	ogółem	645288,643	527			

Jednoczynnikowa ANOVA						
		Suma kwadratów	***df***	**Średni kwadrat**	***F***	**Istotność**
Dylemat doktora	między grupami	2835,240	3	945,080	,909	,436
	wewnątrz grup	542766,375	522	1039,782		
	ogółem	545601,615	525			

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja hipotezy H2

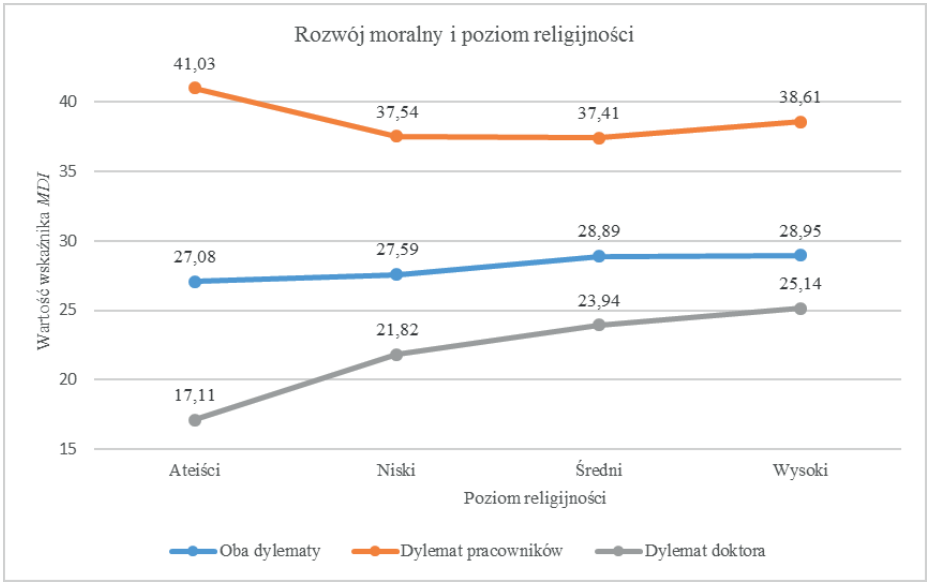
W celu zweryfikowania hipotezy H2 przeprowadzono test porównania różnic istotności średnich średniego *MDI* dla osób deklarujących różne poziomy religijności; nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic. Wyniki pokazano w tabeli 4. Można zatem stwierdzić, że nie ma różnic rozwoju moralnego osób deklarujących różny poziom religijności.

Tabela 4. Test istotności różnic średnich *MDI* dla osób deklarujących różny poziom religijności

Jednoczynnikowa ANOVA						
		Suma kwadratów	***df***	**Średni kwadrat**	***F***	**Istotność**
Oba dylematy moralne	między grupami	271,203	3	90,401	,137	,938
	wewnątrz grup	344898,024	524	658,202		
	ogółem	345169,227	527			
Dylemat pracowników	między grupami	681,503	3	227,168	,191	,902
	wewnątrz grup	625342,450	526	1188,864		
	ogółem	626023,953	529			
Dylemat doktora	między grupami	2777,865	3	925,955	,870	,456
	wewnątrz grup	557735,113	524	1064,380		
	ogółem	560512,977	527			

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowe obliczenia wykazały także, że nie ma istotnych statystycznie różnic w rozwoju moralnym osób, które deklarują, iż są religijne (*MDI* = 28,43) i osób, które deklarują, że są ateistami (*MDI* = 27,07). Szczegółowe wyniki porównań rozwoju moralnego osób deklarujących różny poziom religijności przedstawia rysunek 5.



Rysunek 5. Poziomy religijności i wskaźnik rozwoju moralnego – wyniki uzyskane z wykorzystaniem MJT

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 5, jeśli weźmiemy pod uwagę całą badaną grupę i oba dylematy moralne, to w miarę jak poziom religijności wzrasta, wzrasta także poziom rozwoju moralnego. Różnice nie są jednak istotne statystycznie. Jeszcze wyraźniej tendencja ta jest widoczna w przypadku dylematu doktora, natomiast w przypadku dylematu pracowników taka tendencja nie występuje.

Porównanie wyników uzyskanych przy wykorzystaniu różnych dylematów moralnych

W opisywanych badaniach wykorzystane zostały dwa dylematy moralne zaproponowane przez Linda w kwestionariuszu MJT. Jeśli porównamy ocenę rozwoju oralnego dla całej badanej grupy osób, wykorzystując te dwa dylematy, otrzymamy statystycznie istotne różnice (tabela 3 s. 90). Świadczy to o tym, że wyniki badań rozwoju moralnego zależą od tego, jaki dylemat moralny zostanie wykorzystany.

Tabela 5. Oszacowanie rozwoju moralnego całej grupy przy wykorzystaniu dwóch dylematów moralnych

Dylemat moralny	*N*	*MDI* **średnia**	**Odchylenie standardowe**	**Błąd standardowy średniej**
Dylemat pracowników	553	38,4439	32,97598	1,48733
Dylemat doktora	551	22,6525	32,47204	1,38336

	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test równości średnich				
	F	Istotność	*t*	*df*	Istotność (dwustronna)	Różnica średnich	Błąd standardowy różnicy
Założono równość wariancji	1,997	,158	7,773	1102	,000	15,79149	2,03149
Nie założono równości wariancji			7,774	1096,545	,000	15,79149	2,03121

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Index rozwoju moralnego obliczony na podstawie dwóch dylematów moralnych dla różnych grup religijności

Poziom religijności	*N*	**Wskaźnik rozwoju moralnego (średnia)**		*t*	**Istotność (dwustronna)**
		Dylemat pracowników	**Dylemat doktora**		
Wysoki	88/87	38,6080	25,1379	2,707	,007
Średni	260/259	37,4135	23,9421	4,660	,000
Niski	125/125	37,4880	21,8160	3,627	,000
Ateiści	57/57	41,0263	17,1053	3,539	,001

Źródło: opracowanie własne.

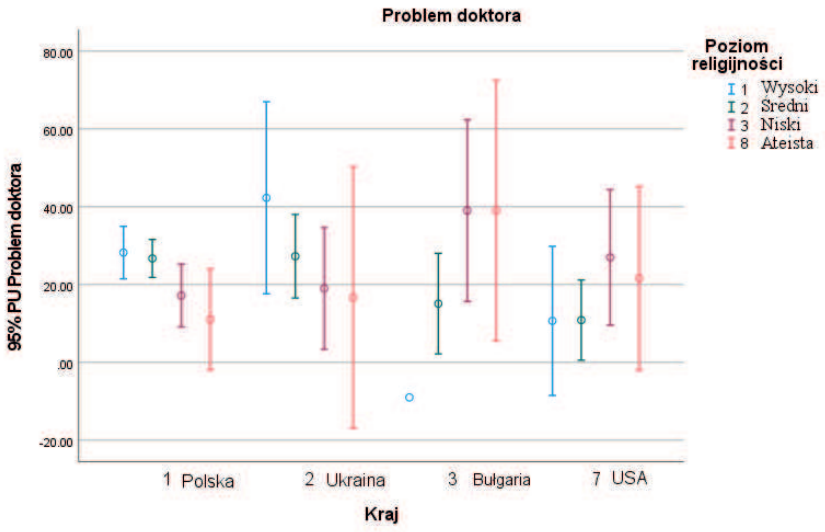
Wyniki wskazują, że statystycznie istotne różnice występują dla każdego poziomu religijności. Oznacza to, iż oszacowanie rozwoju moralnego zależy od wykorzystanego dylematu moralnego. W celu dalszego, głębszego zbadania tego zagadnienia wykorzystana została analiza efektów międzyobiektowych. Statystycznie istotne różnice wystąpiły tylko dla dylematu doktora (tabela 7 i rysunek 6).

Tabela 7. Ocena efektów międzyobiektowych czynników kraj pochodzenia i poziom religijności

Testy efektów międzyobiektowych					
Zmienna zależna: *MDI* – dylemat doktora					
Źródło	Typ III sumy kwadratów	*df*	Średni kwadrat	*F*	Istotność
Model skorygowany	27616,795[a]	15	1841,120	1,810	,031
Stała	55825,805	1	55825,805	54,897	,000
Kraj pochodzenia	1595,162	3	531,721	,523	,667
Poziom religijności	1741,688	3	580,563	,571	,634
Kraj pochodzenia* Poziom religijności	21437,993	9	2381,999	2,342	,014
Błąd	500324,197	492	1016,919		
Ogółem	796581,000	508			
Ogółem skorygowane	527940,992	507			

[a] R kwadrat = ,052 (skorygowane R kwadrat = ,023)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 6. Pogrupowany wykres błędów średniej dla dylematu doktora dla krajów i poziomów religijności

Źródło: opracowanie własne.

Przy wykorzystaniu rezultatów dla całej badanej populacji i dylematu doktora można powiedzieć, że wpływ poziomu religijności na *MDI* jest nieistotny. Ponadto stwierdza się, że wpływ kraju pochodzenia na *MDI* jest także nieistotny. Jednak jest istotna statystycznie (0,014) interakcja pomiędzy poziomem religijności a krajem pochodzenia i jej wpływ na *MDI*.

Podobne wnioski można wyciągnąć, analizując rysunek 6. Jeśli weźmiemy pod uwagę Polskę i Ukrainę, to możemy zauważyć, że w miarę jak spada poziom religijności, spada także wartość indeksu rozwoju moralnego. Dla Bułgarii i Stanów Zjednoczonych tendencja jest raczej odwrotna.

Powyższe analizy bardziej szczegółowo przedstawiono w tabelach 8 i 9 oraz na rysunku 7. Różnice pomiędzy poszczególnymi grupami są istotne statystycznie.

Tabela 8. Poziom religijności i index rozwoju moralnego dla studentów z Polski i Ukrainy, rezultaty uzyskane przy wykorzystaniu dylematu doktora

	Poziom religijności	*N*	*MDI* **średnia**	**Odchylenie standardowe**
Dylemat doktora Polska i Ukraina	wysoki	75	28,7200	27,82708
	średni	196	26,7857	31,49139
	niski	92	17,0054	34,04607
	ateista	38	12,0789	35,06202
	ogółem	401	23,5100	32,19660

ANOVA

	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	*F*	Istotność
między grupami	12996,830	3	4332,277	4,282	,005
wewnątrz grup	401651,630	397	1011,717		
ogółem	414648,460	400			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Poziom religijności i index rozwoju moralnego dla studentów z Bułgarii i Stanów Zjednoczonych, rezultaty uzyskane przy wykorzystaniu dylematu doktora

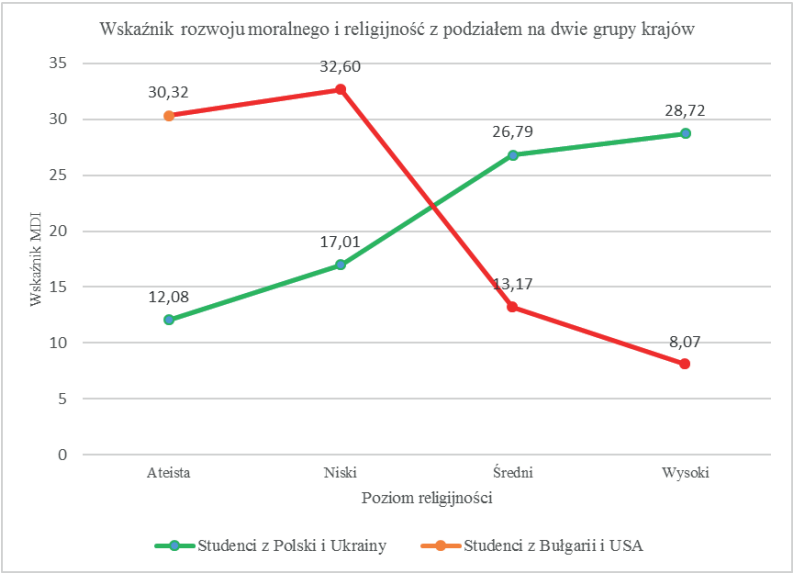
Poziom religijności	*N*	*MDI* **średnia**	**Odchylenie standardowe**
Wysoki	10	8,7000	24,33927
Średni	55	13,1727	30,40654
Niski	30	32,6000	36,36439
Ateista	14	30,3214	31,44874

Poziom religijności		*N*	*MDI* średnia	Odchylenie standardowe
Ogółem		109	20,3119	32,85038
Model	efekty stałe			31,84243
	efekty losowe			

ANOVA

	Suma kwadratów	*df*	Średni kwadrat	*F*	Istotność
Między grupami	10084,182	3	3361,394	3,315	,023
Wewnątrz grup	106463,713	105	1013,940		
Ogółem	116547,894	108			

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 7. Poziom religijności i rozwój moralny studentów z Polski i Ukrainy, a także Bułgarii i Stanów Zjednoczonych oszacowany przy wykorzystaniu dylematu doktora

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując tę część badań, można sformułować następujące wnioski:

(1) Dla całej populacji osób z czterech krajów nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w poziomie rozwoju moralnego. Nie stwierdzono także różnic rozwoju moralnego osób deklarujących, że są religijne i osób, które deklarują, iż są ateistami.

(2) W przypadku studentów z Polski i Ukrainy w miarę jak rośnie poziom religijności, rośnie także poziom rozwoju moralnego. W przypadku studentów z Bułgarii i Stanów Zjednoczonych tendencja jest odwrotna. Różnice są tu istotne statystycznie.
(3) Oszacowanie poziomu rozwoju moralnego zależy od tego, jaki dylemat moralny jest wykorzystywany. Reakcje na dylemat doktora są inne niż reakcje na dylemat pracowników. Jedynie w przypadku dylematu doktora różnice są istotne statystycznie.
(4) Można także stwierdzić, że w przypadku dylematu moralnego doktora oszacowanie poziomu rozwoju moralnego zależy od interakcji pomiędzy dwoma czynnikami: kraju pochodzenia i poziomu religijności. Dla dylematu pracowników takich interakcji nie stwierdzono.

Podsumowanie

W badaniach rozwoju moralnego wykorzystujących teorię CMD Kohlberga stosowane są różne dylematy moralne. Przedstawione tu wnioski świadczą o tym, że wyniki takich badań zależą od rodzaju użytego dylematu moralnego. Wskazuje to na konieczność starannego doboru dylematów moralnych do tego rodzaju badań lub zrezygnowania ze stosowania dylematów na rzecz badania systemów wartości (Payne i in., 2018).

Zupełnie różne wyniki badań uzyskano dla osób z Polski i Ukrainy. Tutaj widać wyraźnie, że rozwój moralny zależy od poziomu religijności. Byli to studenci w dużej części z uniwersytetów katolickich, co także nie jest bez znaczenia. Shanda Traiser i Myron Eighmy (2011, s. 326) ujmują to w sposób następujący:

> W przypadku studiów na uniwersytetach, które mają przynależność religijną, biznes i etyka są często bardziej wyeksponowane w programie nauczania. Prowadzi to niektóre firmy do skoncentrowania swoich wysiłków rekrutacyjnych na studentach kończących prywatne uczelnie i uniwersytety, które najczęściej mają przynależność religijną, przy założeniu, że kandydaci ci mają wyższy poziom rozwoju moralnego i etycznego niż studenci z instytucji publicznych.

Przedstawione wyniki badań (rysunki 5, 6 i 7) wskazują, że w przypadku studentów z Polski i Ukrainy wysoki poziom religijności jest powiązany z wysoką moralnością. Jest to zgodne z opiniami Day'a (2017, s. 301), który pisze, że „zaangażowanie religijne i praktyki religijne sprzyjają mądrości, powiązanej z lepszym rozwiązywaniem problemów, przyjmowaniem szerszej perspektywy, nadzieją, pokorą, hojnością, tolerancją i lepszą komunikacją z innymi". Podobnie kwestię

tę ujmują Patricia Herzog, Daniel Harris i Jared Peifer (2018, s. 3), wskazując, że postawy prospołeczne są powiązane z religijnością.

Przedstawione wyniki badań pokazują ponadto, że dwa czynniki wspólnie oddziałują na poziom rozwoju moralnego przyszłych liderów biznesu – studentów kierunku zarządzanie: kraj pochodzenia i poziom religijności. Wynika z tego praktyczna wskazówka dla osób podejmujących działania rekrutacyjne i poszukujących przyszłych pracowników. Warto wziąć pod uwagę, z jakiego kraju dana osoba pochodzi i czy jest to osoba praktykująca swoją wiarę religijną, czy studiowała na uniwersytecie katolickim. Jest to szczególnie ważne, gdy zależy nam na zatrudnianiu pracowników o wysokiej moralności.

Bibliografia

Arnold, M. L. (2000). Stage, Sequence, and Sequels: Changing Conceptions of Morality, Post-Kohlberg. *Educational Psychology Review*, *12*(4), 365–383.

Bailey, Ch. D., Scott, I., Thoma, S. (2010). Revitalizing Accounting Ethics Research in the Neo-Kohlbergian Framework: Putting the DIT into Perspective. *Behavioral Research in Accounting*, *22*(2), 1–26.

Blay, A. D., Gooden, E. S., Mellon, M. J., Stevens, D. E. (2018). The Usefulness of Social Norm Theory in Empirical Business Ethics Research: A Review and Suggestions for Future Research. *Journal of Business Ethics*, 152, 191–206.

Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2008). Business & Society: Ethics and Stakeholder Management. New York: South-Western Cengage Learning.

Colby, A., Kohlberg, L., Gibbs, J., Lieberman, M., Fischer, K., Saltzstein, H. D. (1983). A Longitudinal Study of Moral Judgment. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, *48*(1–2), 1–124.

Conroy, S. J., Emerson, T. L. N. (2004). Business Ethics and Religion: Religiosity as a Predictor of Ethical Awareness Among Students. *Journal of Business Ethics*, 50, 383–396.

Christie, P. M. J., Kwon, I. W. G., Stoeberl, P. A., Baumhart, R. (2003). A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*, *46*(3), 263–287.

Corey, Ch. M., Payne, D. M., Fok, L. Y. (2014). Cross-Cultural Differences in Values and Conflict Management: A Comparison of U.S. and Puerto Rico. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, *18*(2), 59–78.

Day, J. M. (2017). Religion and Human Development in Adulthood: Well-Being, Prosocial Behavior, and Religious and Spiritual Development. *Behavioral Development Bulletin*, *22*(2), 298–313.

Everett, L., Thorne, D., Danehower, C. (1996). Cognitive Moral Development and Attitudes Toward Women Executives. *Journal of Business Ethics*, *15(*11), 1227–1235.

Fisher, D. G., Sweeney, J. T. (1998). The Relationship between Political Attitudes and Moral Judgment: Examining the Validity of the Defining Issues Test. *Journal of Business Ethics*, 17, 905–916.

Foo, N. H., Vitell, S. J., Barnes, J. H., Desborde, R. (1997). Ethical Correlates of Role Conflict and Ambiguity in Marketing: The Mediating Role of Cognitive Moral Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(2), 117–126.

Fraedrich, J., Thorne, D. M., Ferrell, O. C. (1994). Assessing the Application of Cognitive Moral Development Theory to Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, *13*(10), 829–838.

Goolsby, J. R., Hunt, S. D. (1992). Cognitive Moral Development and Marketing. *Journal of Marketing*, *56*(1), 55–68.

Graduate Management Admission Council (2005). *Application Trends Survey, Executive Summary of Key Findings*. Pobrane z: https://www.gmac.com/market-intelligence-and-research/research-library/admissions-and-application-trends/2005-application-trends-survey-executive-summary-report (12.02.2021).

Graduate Management Admission Council (2016). *Application Trends Survey Report*. Pobrane z: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjOhI-z8IfyAhXWCRAIHSLwDkoQFjAAegQICBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.gmac.com%2F-%2Fmedia%2Ffiles%2Fgmac%2Fresearch%2Fadmissions-and-application-trends%2F2016-gmac-application-trends--web-release-v2.pdf&usg=AOvVaw2gAh7JqlnoKs2gSEUScNtq (29.07.2021).

Green, S., Weber, J. (1997). Influencing Ethical Development: Exposing Students to the AICPA Code of Conduct. *Journal of Business Ethics*, 16, 777–790.

Herzog, P. S., Harris, D. E., Peifer, J. (2018). Facilitating Moral Maturity: Integrating Developmental and Cultural Approaches. *Journal of Management, Spirituality* & *Religion*, *15*(5), 450–474.

Izzo, G. (2000). Compulsory Ethics Education and the Cognitive Moral Development of Salespeople: A Quasi-Experimental Assessment. *Journal of Business Ethics*, *28*(3), 223–241.

Kohlberg, L. (1973). The Claim to Moral Adequacy of a Highest Stage of Moral Judgment. *The Journal of Philosophy*, *70*(18), 630–646.

Kohlberg, L. (1963). The Development of Children's Orientations Toward a Moral Order I. Sequence in the Development of Moral Thought. *Vita Humana*, 6, 11–33.

Kohlberg, L., Candee, D. (1984). The Relationship of Moral Judgment to Moral Action. W: L. Kohlberg (red.), *Essays in Moral Development*. T. 2. *The Psychology of Moral Development* (s. 498–581). New York: Harper & Row.

Kohlberg, L., Hersh, R. H. (1977). A Theory of Moral Development: A Review of the Theory. *Theory into Practice*, *16*(5), 53–50.

Kracher, B., Chatterjee, A., Lundquist, A. R. (2002). Factors Related to the Cognitive Moral Development of Business Students and Business Professionals in India and the United States: Nationality, Education, Sex and Gender. *Journal of Business Ethics*, *35*(4), 255–268.

Kracher, B., Marble, R. P. (2008). The Significance of Gender in Predicting the Cognitive Moral Development of Business Practitioners Using the Sociomoral Reflection Objective Measure. *Journal of Business Ethics*, 78, 503–526.

Krebs, D. L., Denton, K. (2005). Toward a More Pragmatic Approach to Morality: A Critical Evaluation of Kohlberg's Model. *Psychological Review*, *112*(3), 629–649.

Lawrence, J. A. (1979). *The Component Procedures of Moral Judgment Making* (Dissertation Abstracts International 40:896B, University of Minnesota, Minneapolis).

Leisinger, K. M. (2015). Corporate Responsibility in a World of Cultural Diversity and Pluralism of Values. *Journal of International Business Ethics*, *8*(2), 9–31.

Lind, G. (1978). Wie misst Mann moralisches Urteil? Probleme und Möglichkeiten der Messung eines komplexen Konstrukts. W: G. Portele (red.), *Sozialisation und Moral: neuere Ansätze zur Moral. Entwicklung und Erziehung*. Weinheim: Beltz.

Lind, G. (1986). Cultural Differences in Moral Judgment Competence? A Study of West and East European University Students. *Behavior Science Research*, 20, 1–4.

Lind, G. (1999). *Scoring of the Moral Judgment Test* (MJT). University of Konstanz. Pobrane z: http://moralcompetence.net/mut/mjt-engl.htm (6.12.2021).

Lind, G. (2011). Moral Competence and the Democratic Way of Living. *Europe's Journal of Psychology*, *7*(4), 569–596. Pobrane z: https://ejop.psychopen.eu/index.php/ejop/article/view/153 (6.12.2021).

Lind, G. (2012). Moral Competence and Democratic Ways of Life. W: W. G. Weber, M. Thoma, A. Ostendorf, L. Chisholm (red.), *Democratic Competences and Social Practices in Organizations* (s. 62–85). Wiesbaden: Springer VS.

Lind, G., Sandberger, J. U., Bargel, T. (1981). Moral Judgment, Ego Strength, and Democratic Orientations: Some Theoretical Contiguities and Empirical Findings. *Political Psychology*, *3*(3–4), 70–110. Pobrane z: https://www.jstor.org/stable/pdf/3791142.pdf (6.12.2021).

Payne, D., Pawlak, M., Mahesh, S. (2018). The Moral Development Index of Future Business Leaders: A Study on the Impact of Changes in Economic Systems and Gender. *Journal of Business and Management*, *24*(1), 49–78.

Ramasamy, B., Yeung, M. C. H., Au, A. K. M. (2010). Consumer Support for Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of Religion and Values. *Journal of Business Ethics*, 91, 61–72.

Rest, J. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.

Rest, J., Narvaez, D. (1998). DIT2, Defining Issues Test, University of Minnesota, Center for the Study of Ethical Development. Pobrane z: https://ethicaldevelopment.ua.edu/about-the-dit.html (6.12.2021).

Rest, J. R., Narvaez, D., Thoma, S. J., Bebeau, M. J. (1999). DIT2: Devising and Testing a Revised Instrument of Moral Judgment. *Journal of Educational Psychology*, *91*(4), 644–659.

Roberts, J. A., Wasieleski, D. M. (2012). Moral Reasoning in Computer-Based Task Environments: Exploring the Interplay between Cognitive and Technological Factors on Individuals' Propensity to Break Rules. *Journal of Business Ethics*, 110, 355–376. DOI: 10.1007/s10551-011-1196-z.

Robin, D. P., Gordon, G., Jordan, C., Reidenbach, E. R. (1996). The Empirical Performance of Cognitive Moral Development in Predicting Behavioral Intent. *Business Ethics Quarterly*, *6*(4), 493–515.

Sabin, B. M. (2006). *A Faith-Based Program Evaluation: Moral Development of Seminary Students at the Louisiana State Penitentiary*. Orlando: University of Central Florida.

Scott, R. P. (1991). The Relation between Conservative Religious Ideology and Principled Moral Reasoning: A Review. *Review of Religious Research*, *32*(4), 359–368.

Scott, R. P., Davison, M. L. (1992). Religious Bias in Moral Development Research: A Psychometric Investigation. *Journal for the Scientific Study of Religion*, *31*(4), 467–485.

Schwepker, C. H. (1999). Understanding Salespeople's Intention to Behave Unethically: The Effects of Perceived Competitive Intensity, Cognitive Moral Development and Moral Judgment. *Journal of Business Ethics*, *21*(4), 303–316.

Swenson-Lepper, T. (2005). Ethical Sensitivity for Organizational Communication Issues: Examining Individual and Organizational Differences. *Journal of Business Ethics*, 59, 205–231. DOI 10.1007/s10551-005-2925-y.

Tatum, J. L., Foubert, J. D., Fuqua, D. R., Ray, C. M. (2013). The Relationship between First Year College Men's Religious Affiliation and Their Moral Development. *College Student Affairs Journal*, *31*(2), 101–110.

Traiser, S., Eighmy, M. A. (2011). Moral Development and Narcissism of Private and Public University Business Students. *Journal of Business Ethics*, *99*(3), 325–334.

Trevino, L. K. (1986), Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, *11*(3), 601–617.

Trevino, L. K. (1992). Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education, and Management. *Journal of Business Ethics*, *11*(5–6), 445–459.
Weber, J., Wasieleski, D. (2001). Investigating Influences on Managers' Moral Reasoning. The Impact of Context and Personal and Organizational Factors. *Business & Society*, *40*(1), 79–110.

Grzegorz Zasuwa*
DOI: https://doi.org/10.31743/NTZ.13101

Nieodpowiedzialność a niemoralność działań przedsiębiorstw. Perspektywa teorii kodów moralnych

Streszczenie

Działania przedsiębiorstw, podobnie jak innych organizacji, są oceniane przez interesariuszy pod względem poziomu ich etyczności. Wynik takiej oceny może być pozytywny albo negatywny. Dotychczasowa literatura przedmiotu zdominowana jest przez prace skupiające się na aspektach pozytywnych. Relatywnie niewiele uwagi poświęca się nieodpowiedzialnym praktykom, chociaż ich konsekwencje są często bardzo poważne. Dążąc do lepszego zrozumienia istoty działań przedsiębiorstw wskazywanych przez konsumentów jako społecznie nieodpowiedzialne, za cel niniejszego artykułu przyjęto określenie relacji między nieodpowiedzialnością a niemoralnością działań przedsiębiorstw. Zmierzając do osiągnięcia takiego celu, za ramy koncepcyjne przyjęto teorię kodów moralnych. W dyskusji zwracano szczególną uwagę na badania empiryczne pokazujące znaczenie poszczególnych kryteriów oceny moralności działań przedsiębiorstwa. Część empiryczną stanowią wyniki badań eksploracyjnych, w których podjęto próbę przyporządkowania nieodpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw do pięciu kodów moralnych. Uzyskane wyniki sugerują, że nieodpowiedzialne praktyki wiążą się najczęściej

* Dr hab. Grzegorz Zasuwa, adiunkt w Katedrze Zarządzania Pracownikami w Organizacji w Instytucie Dziennikarstwa i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II; e-mail: grzegorz.zasuwa@kul.pl; ORCID: 0000-0003-4131-5079.

z nieuczciwością i wyrządzaną krzywdą interesariuszom. Zdecydowanie rzadziej wskazywane są przez konsumentów zachowania dotyczące nielojalności, łamania prawa i opresyjności. Tekst kończy dyskusja wyników zawierająca implikacje teoretyczne, wnioski praktyczne oraz ograniczenia i kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe: społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstw, teoria kodów moralnych, nieetyczne zachowania przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Po wielu latach znacznego zainteresowania problematyką społecznej odpowiedzialności uwaga badaczy kieruje się w stronę tematyki nieodpowiedzialności przedsiębiorstw. Szeroko nagłośnione skandale dotyczące największych korporacji na świecie, np. unikanie płacenia podatków przez Amazon (*Ethical Consumer*, 2021), wyraźnie pokazały, że działania przedsiębiorstw nie są zawsze uczciwe i korzystne dla społeczeństwa. Część badaczy twierdzi nawet, m.in. Duane Windsor z Rice University, iż straty z tytułu szkodliwych działań przedsiębiorstw są znacznie większe niż korzyści wynikające z ich działań prospołecznych i proekologicznych (Windsor, 2013). Trzeba także dodać, że nieetyczne działania przedsiębiorstw mogą być przyczyną strat dla nich samych. Wskazuje na to przykład *disealgate*, kiedy to wartość rynkowa akcji koncernu Volkswagen zmniejszyła się o 23% po upublicznieniu informacji o celowym fałszowaniu danych na temat emisji spalin (Bloomberg, 2015).

Chociaż nieodpowiedzialne praktyki przedsiębiorstw niosą ze sobą istotne implikacje dla społeczeństwa oraz samych przedsiębiorstw, wiedza na ten temat jest na relatywnie wczesnym etapie rozwoju. Odnośnie do samej koncepcji społecznej nieodpowiedzialności szereg prac wskazuje, iż należy ją traktować jako odrębne zjawisko od społecznej odpowiedzialności. Innymi słowy – badacze skłaniają się ku stanowisku, że rozpatrywanie w jednym wymiarze działań odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych jako skrajnych punktów znajdujących się na jednej osi nie oddaje w pełni różnic między tymi zjawiskami (Clark, Riera, Iborra, 2021; Jones, Bowd, Tench, 2009). Mimo to pozostaje jeszcze wiele pytań w kwestii samej natury społecznej nieodpowiedzialności oraz jej związków z innymi koncepcjami.

Dążąc do lepszego poznania idei społecznej nieodpowiedzialności oraz jej relacji z innymi teoriami funkcjonującymi w obszarze szeroko pojętej etyki biznesu, za cel niniejszego artykułu przyjęto określenie relacji między nieodpowiedzialnością a niemoralnością działań przedsiębiorstw. Zważywszy, że tematyka etyki i moralności jest niezwykle rozległym obszarem, sięgającym swoimi korzeniami filozofii starożytnej, rozważania w niniejszym tekście ograniczone zostaną do teorii kodów

moralnych (ang. *Moral Foundations Theory*), zainicjowanej przez Jonathana Haidta i Craiga Josepha w 2004 roku (Haidt, Joseph, 2004).

Wyboru teorii kodów moralnych jako ram, w których prowadzone są analizy, dokonano z dwóch powodów. Po pierwsze, wielu badaczy, wyjaśniając, czym jest społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstw, wskazuje na niemoralność jako jeden z kluczowych wyróżników tego pojęcia. Przy czym autorzy podają różne czynniki, z których wynika negatywna ocena działania przedsiębiorstwa pod względem moralnym. Najczęściej podawaną przyczyną takiej oceny jest wyrządzona krzywda interesariuszom (Campbell, 2007; Hoi, Wu, Zhang, 2013; Lange, Washburn, 2012; Lin-Hi, Müller, 2013; Mena i in., 2016). Poza wspomnianą krzywdą wskazuje się także na inne cechy niemoralnych działań, wśród których wyróżnia się: brak poszanowania przepisów prawa (Bianchi, Mohliver, 2016; Oh, Chang, Jung, 2018), stosowanie manipulacji i oszustw (Greenwood, 2007) oraz lekceważenie interesariuszy (Pearce, Manz, 2011). Teoria kodów moralnych, przyjmując założenie o różnych wymiarach niemoralności, może stanowić komplementarne ramy koncepcyjne w stosunku do nieodpowiedzialności przedsiębiorstw. Po drugie, teoria kodów moralnych łączy ocenę etyczności zachowania z emocjami (Haidt, 2001). Ostatnie badania prowadzone nad reakcjami interesariuszy (głównie konsumentów) wobec przedsiębiorstw stosujących nieodpowiedzialne praktyki pokazują, że istotną rolę w wyjaśnianiu zachowań mających na celu karanie przedsiębiorstw odgrywają uczucia interesariuszy wywołane informacjami o stosowaniu wspomnianych praktyk (Antonetti, 2020). Lepsze poznanie związków między nieodpowiedzialnością przedsiębiorstw a kodami moralnymi może więc przyczynić się do pełniejszego wyjaśnienia zachowań interesariuszy wobec nieodpowiedzialnych społecznie przedsiębiorstw.

W warstwie empirycznej relacje między kodami moralnymi a nieodpowiedzialnością analizowane są na podstawie opinii zgromadzonych podczas zogniskowanych wywiadów pogłębionych z konsumentami. Ujawnione w trakcie badań praktyki przedsiębiorstw uporządkowane są względem wiodących kodów moralnych i poddane dyskusji.

1. Ramy teoretyczne i przegląd literatury

Przedstawiając zarys teorii kodów moralnych, warto wspomnieć o ich naturze. Zdaniem Haidta i współpracowników są to pewnego rodzaju intuicje czy też predyspozycje moralne, wykształcone w toku ewolucji (ang. *innate moral codes*), które posiada każdy człowiek (Graham i in., 2013). Znaczenie tych kryteriów nie jest jednak jednakowe u wszystkich ludzi, bowiem odpowiednią rangę, wyższą bądź niższą,

zyskują one pod wpływem uwarunkowań, w jakich człowiek dorasta i funkcjonuje. Jako przykład wspomnianych różnic zespół Haidta podaje, że mieszkańcy Brazylii stosują szerszy wachlarz kryteriów oceny moralnej, przykładając większe znaczenie do lojalności oraz autorytetu niż zamożni mieszkańcy Stanów Zjednoczonych, których oceny moralne opierają się przede wszystkim na dostrzeganej krzywdzie i niesprawiedliwości (Graham i in., 2013). Występowanie istotnych różnic między ludźmi w zakresie moralności potwierdzają także prace porównujące moralność między państwami postkomunistycznymi a krajami o dojrzałych gospodarkach rynkowych (Pawlak, 2018, 2019; Payne, Pawlak, Mahesh, 2018).

Wyjaśniając, w jaki sposób powstają sądy moralne, teoria kodów moralnych przyjmuje stanowisko intuicjonizmu społecznego (Graham i in., 2013). Zgodnie z tym podejściem oceny moralne podobne są do sądów estetycznych, które w automatyczny sposób powstają poza świadomością obserwatora. Haidt (2001) pisze, że przy ocenach moralnych zwykle od razu wiemy, czy coś jest dobre czy złe, analogicznie jak w przypadku oceny sztuki wiemy, czy coś się nam podoba (jest piękne) czy się nam nie podoba (jest brzydkie). Świadoma i pogłębiona refleksja nad danym sądem może przyjść później, gdy uzasadniamy nasze oceny (Haidt, 2001). W ten sposób Haidt i współpracownicy przyznają pierwszeństwo intuicji przed podejściem racjonalistycznym, które głosi, że człowiek w obiektywny i w pełni świadomy sposób dokonuje oceny zdarzenia pod względem etycznym (Graham i in., 2013). Nie mniej jednak teoria kodów moralnych nie neguje istnienia świadomej oceny moralnej. Wskazuje ona jednak, że pierwsza ocen moralna ma automatyczny i intuicyjny charakter, będąc wypadkową kryteriów oceny (kodów moralnych), cech postrzeganego czynu oraz emocji, jakie odczuwa jednostka wobec sprawcy. Zgodnie z tą teorią kolejna, świadoma faza oceny moralnej jest zazwyczaj uzasadnieniem pierwotnie powstałego sądu, jej celem nie jest więc dążenie do poznania obiektywnej prawdy, ale obrona intuicyjnego sądu (Haidt, 2001).

Tak jak zaznaczono we wprowadzeniu, teoria kodów moralnych stoi na stanowisku pluralizmu moralnego, co oznacza, że istnieje wiele kryteriów, na podstawie których ludzie dokonują oceny zachowań pod względem etycznym (Haidt, Joseph, 2004). Haidt i współpracownicy wskazują, że ludzie dokonują oceny moralnej nie tylko na podstawie dostrzeganej troski bądź krzywdy (ang. *care/harm foundation*) w rozpatrywanym działaniu, tak jak przyjmuje się w monistycznych koncepcjach etyki, ale biorą pod uwagę także inne wyznaczniki moralności. Do najlepiej poznanych oraz mających największe znaczenie kryteriów moralności twórcy teorii kodów moralnych zaliczają: sprawiedliwość/oszukaństwo (ang. *fairness/cheating*), lojalność/zdradę (ang. *loyalty/betrayl*), autorytet/przewrót (ang. *authority/subversion*) oraz czystość (świętość)/degradację (ang. s*anctity/degradation*). Zgodnie ze wspomnianą teorią katalog ten nie jest zamknięty, w zależności od uwarunkowań

może on obejmować także inne cechy zachowań, które sprawiają, że dane zdarzenie oceniane jest jako dobre albo złe pod względem moralnym.

Badając związki społecznej nieodpowiedzialności z teorią kodów moralnych, w pierwszej kolejności sprawdzono, które z nich pojawiają się w dotychczasowych badaniach nad reakcjami interesariuszy wobec nieodpowiedzialności przedsiębiorstw. Wspomniane rozważania ograniczone są do reakcji konsumentów, zważywszy, iż część empiryczna niniejszego tekstu wykorzystuje opinie wymienionej grupy. Mając na uwadze fakt, że teoria kodów moralnych w oryginalnej wersji dotyczyła ocen zachowań ludzi w życiu codziennym, w prezentowanym artykule podjęto próbę dostosowania kryteriów oceny moralnej do przedsiębiorstw jako szczególnej kategorii podmiotów, których działania poddawane są ocenie etycznej. Takie podejście jest zgodne z poglądami prezentowanymi w literaturze przedmiotu, gdzie wskazuje się, iż różne wartości mogą stanowić podstawę sądów moralnych w zależności od sytuacji (Schein, Gray, 2018).

Krzywda

Pierwszym, powszechnie uznawanym przez badaczy kryterium oceny moralnej działania jest krzywa. Haidt i współpracownicy zestawiają krzywdę z troską, wskazując, że troska ma na celu ochronę jednostki przed wyrządzeniem jej krzywdy. Krzywda nie jest jednak dokładnie zdefiniowana na gruncie teorii kodów moralnych. Analizując treść kwestionariusza do pomiaru kodów moralnych, można dostrzec, iż krzywda wiąże się tutaj z okrucieństwem i cierpieniem zarówno w ujęciu fizycznym, jak i psychicznym, i dotyczyć może ona ludzi oraz zwierząt (Graham i in., 2011).

Wielu badaczy zajmujących się szeroko pojętą etyką biznesu wskazuje, że krzywda to jedna z kluczowych cech nieodpowiedzialnego działania przedsiębiorstwa. Na przykład Nick Lin-Hi i Karsten Müller (2013) wyjaśniają, że nieodpowiedzialne działania przedsiębiorstw to takie, które prowadzą do realnych albo potencjalnych niekorzyści lub szkód wyrządzanych innym podmiotom. W badaniach konsumenckich szkoda także należy do najczęściej rozpatrywanych zjawisk wywołujących negatywne emocje i inne wrogie zachowania wobec nieodpowiedzialnych przedsiębiorstwa (Antonetti, Maklan, 2016b; Ingram, Skinner, Taylor, 2005; Yuksel, Mryteza, 2009). Warto tutaj także wspomnieć, że oznaką wymienionej szkodliwości jest zwykle cierpienie pokrzywdzonych interesariuszy (Goetz, Keltner, Simon-Thomas, 2010).

Nieuczciwość

Kolejne kryterium oceny działania pod względem moralnym stanowi nieuczciwość. Haidt i współpracownicy (Graham i in., 2013) wyjaśniają, że wśród

oznak nieuczciwości można wyróżnić oszukiwanie oraz stosowanie manipulacji w kontaktach z innymi ludźmi. Dostrzegana nieuczciwość w działaniu ocenianej osoby traktowana jest jako czynnik komplementarny w stosunku do postrzeganej krzywdy, ponieważ wyrządzana krzywda innej osobie niekoniecznie musi zostać oceniona negatywnie pod względem moralnym. Na przykład w sytuacji, gdy ktoś sobie zasłuży na karę, krzywda może zostać zaakceptowana (Sousa, Piazza, 2014). Dlatego też krzywdę i nieuczciwość traktuje się jako dwa podstawowe kryteria oceny moralnej rozpatrywanego czynu (Graham i in., 2013).

W literaturze z zakresu odpowiedzialności znajdujemy relatywnie niewiele informacji o znaczeniu krzywdy dla interesariuszy (w tym konsumentów) oraz jej konsekwencjach. Wśród nielicznych badań na ten temat Paolo Antonetti i Stan Maklan (2016a) wykazali, że nieuczciwość przedsiębiorstwa potęguje dostrzegana w jego działaniu chciwość. Wiadomo także, iż osoby cechujące się wysokimi oczekiwaniami etycznymi wobec przedsiębiorstw mają tendencję do dostrzegania większej nieuczciwości w ich działaniach (Ferrell i in., 2019; Kim, Krishna, Dhanesh, 2019).

Nielojalność

Następnym kryterium wydawania sądów moralnych w teorii proponowanej przez Haidta jest lojalność (nielojalność). Podobnie jak wcześniejsze kryteria oceny zachowań, jej znaczenie wynika z potrzeby nawiązywania i utrzymywania współpracy między ludźmi. Brak lojalności wobec grupy, w której funkcjonuje jednostka, utrudnia jej efektywność (Graham i in., 2013).

Według autora problematyka lojalności przedsiębiorstw wobec konsumentów i innych grup interesariuszy jest rzadko podejmowana w literaturze przedmiotu. To czy przedsiębiorstwo postępuje lojalnie wobec swoich partnerów, pojawia się pośrednio w zaufaniu albo jego braku ze strony interesariuszy, np. gdy ujawniają się wady produktu. Poza tym, że lojalność pojawia się tylko pośrednio, to jeszcze dodatkowo punk ciężkości przez cały czas skupia się na konsumencie, który ma być lojalny wobec przedsiębiorstw i jego produktów. Mając na uwadze fakt, iż dążenie do zachowania rentowności ma fundamentalne znaczenie dla przedsiębiorstw, skupienie uwagi na konsumencie jest racjonalne. Jednak z szerszej, społecznej perspektywy wydaje się, że warto także rozważyć, czy wszystkie działania przedsiębiorstw wobec zarówno swoich klientów, jak i innych interesariuszy są zawsze lojalne.

Nielegalność

W oryginalnej wersji teorii kodów moralnych kolejnym kryterium jest poszanowanie autorytetu. Haidt i współpracownicy piszą, że w społeczeństwie (a nawet i pewnych grupach zwierząt) występują zhierarchizowane struktury. Osoby, które je respektują, mogą zyskać przewagę nad tymi, którzy nie oddają należytego szacunku

osobom znajdującym się na szczycie takiej struktury. Brak poszanowania autorytetu może także spotkać się z negatywnymi konsekwencjami ze strony grupy, w której funkcjonuje jednostka (Graham i in., 2013).

Odnosząc normę poszanowania autorytetu do zachowań przedsiębiorstw, warto zauważyć, że przedsiębiorstwa funkcjonują w środowisku uporządkowanym m.in. przez przepisy prawa. Poszanowanie obowiązującego prawa, a więc legalność praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwo, zostało przyjęte w niniejszym tekście jako kolejne kryterium oceny moralnej. Takie stanowisko jest zbieżne z poglądami, jakie można odnaleźć w literaturze przedmiotu. Lin-Hi i Müller (2013), wyjaśniając, czym jest nieodpowiedzialność przedsiębiorstw, zauważają, że działanie społecznie nieodpowiedzialne wiąże się z łamaniem prawa, z drugiej jednak strony nie jest to warunek konieczny, aby uznać zachowanie firmy za nieodpowiedzialne, ponieważ przedsiębiorstwa mogą czasami stosować szkodliwe praktyki zgodnie z prawem, np. omijając je. Warto w tym miejscu dodać, że ostatnie badania pokazują, iż złamanie przepisów prawa przyczynia się do oceny czynu jako jeszcze bardziej szkodliwego, niż jest on w rzeczywistości (Nardella, Brammer, Surdu, 2020).

O p r e s y j n o ś ć

Opresyjność to ostatnia cecha niemoralnego działania w modelu Haidta zaprezentowanym w pracy *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion* (2012). W teorii kodów moralnych opresyjność jest przedstawiona jako ograniczenie wolności jednostki (Haidt, 2012). Aby mogło ono występować, ktoś musi mieć władzę nad taką jednostką. Im większa jest ta władza, tym większa jest możliwość oddziaływania na podległą osobę lub organizację. Odnosząc opresyjność do przedsiębiorstw, warto zauważyć, że struktura zdecydowanej większości rynków znacząco odbiega od modelu konkurencji doskonałej, w której wszystkie podmioty gospodarcze mają taką samą siłę rynkową. Dodatkowo znaczące dysproporcje we władzy zazwyczaj istnieją między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Na przykład taka różnica siły szczególnie widoczna jest pomiędzy pracodawcą a jego pracownikami, prowadząc m.in. do łamania praw słabszej strony (Sroka, 2018). Niemniej jednak nadużywanie siły przez przedsiębiorstwa może dotyczyć także innych interesariuszy, np. społeczności lokalnej, akcjonariuszy mniejszościowych czy dostawców (Hill i in., 2009).

2. Metoda badań

W części empirycznej niniejszego artykułu zaprezentowane są wyniki badań własnych, w których podjęto próbę przypisania praktyk społecznie

nieodpowiedzialnych przedsiębiorstw do poszczególnych kodów moralnych. Ze względu na jakościowy charakter prezentowanych badań nie formułowano w nich hipotez badawczych.

Analizowane wyniki stanowią fragment pierwszego etapu badań, który miał na celu poznanie opinii konsumentów na temat tego, co traktują oni jako nieodpowiedzialne społecznie działania przedsiębiorstw. Jako metodę badawczą zastosowano zogniskowane wywiady pogłębione. Badania trwały w okresie czerwiec–październik 2020 roku. Przeprowadzono je we współpracy z Centrum Analiz Społecznych i Ekonomicznych KUL. W sumie w badaniach wzięło łącznie udział 100 respondentów w wieku 19–65 lat. Kobiety stanowiły połowę badanych. Wszystkie wywiady przeprowadzono zgodnie z ustalonym scenariuszem. Uczestnicy wyrazili zgodę na nagrywanie i zagwarantowano im anonimowość. W dalszej kolejności zarejestrowane wywiady zostały dokładnie spisane przez dwie osoby. W kolejnym kroku te same osoby, niezależnie od siebie, wybrały sformułowania odnoszące się do praktyk społecznie nieodpowiedzialnych przedsiębiorstw. Zgodność między nimi wyniosła 80%.

Na kolejnych etapach prac podjęto próbę przypisania zidentyfikowanych praktyk do przedstawionych w poprzedniej sekcji kodów moralnych. Operacji tej dokonało czterech studentów, wcześniej odpowiednio przeszkolonych. Ich zadanie polegało na tym, aby każdą ze zidentyfikowanych praktyk przyporządkować do najbardziej pasującego kodu moralnego. Tabela 1 przedstawia opisy kodów moralnych opracowane na potrzeby wspomnianej operacji. Zgodnie z procedurą analizy treści (Krippendorff, 2009) każda z kodujących osób pracowała oddzielnie. Kolejno porównano uzyskane wyniki i rozstrzygnięto wspólnie, jak zakwalifikować praktyki, co do których występowały największe wątpliwości.

Tabela 1. Charakterystyka kodów moralnych wykorzystanych w badaniu

Nr	Nazwa kategorii	Opis kategorii
1.	Krzywda	Działanie przedsiębiorstwa przynosi szkodę w sensie materialnym, fizycznym lub moralnym pewnej grupie ludzi lub organizacji. W szerszym ujęciu krzywdę można odnosić do straty poniesionej przez całe społeczeństwo
2.	Nieuczciwość	Działanie przedsiębiorstwa jest nierzetelne, niesumienne lub niezgodne z prawdą (oszukańcze). Nieuczciwość może obejmować m.in. takie praktyki, jak: wprowadzanie w błąd, podawanie nieprawdziwych informacji, manipulowanie, podawanie niekompletnych informacji
3.	Nielojalność	Działanie przedsiębiorstwa cechuje brak troski o interesy osób i organizacji, z którymi jest związane (pracownicy, klienci). Można powiedzieć, że brak lojalności przedsiębiorstwa polega na swoistej zdradzie pracowników, klientów lub dostawców przez przedsiębiorstwo
4.	Nieprawość	Działanie przedsiębiorstwa jest niezgodne z przepisami obowiązującego prawa. Innymi słowy – jest to działanie nielegalne, występek, przestępstwo

Nr	Nazwa kategorii	Opis kategorii
5.	Opresyjność	Przedsiębiorstwo nadużywa swojej władzy w stosunku do osób i podmiotów, z którymi jest związane. Dąży do podporządkowania sobie innych podmiotów, ograniczania ich wolności

Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki

Uzyskane wyniki pokazują, że największy odsetek zgromadzonych stwierdzeń dotyczył niesprawiedliwości (tabela 2). Sugeruje to, że z perspektywy klienta nieodpowiedzialne praktyki przedsiębiorstw to działania, które osoba odbiera jako nieuczciwe. Szczegółowa analiza wypowiedzi uczestników badania wyraźnie pokazuje, iż zdecydowana większość ze wskazanych praktyk dotyczy sfery komunikacji rynkowej. Zakres dostrzeganej nieuczciwości w tym przypadku można wyrazić na pewnym kontinuum, poczynając od tworzenia zawiłych oraz trudnych do zrozumienia regulaminów, przez ukrywanie i pomijanie niekorzystnych informacji, a skończywszy na podawaniu całkowicie nieprawdziwych danych o produkcie. Warto zwrócić jeszcze uwagę na fakt, iż nie zostały wymienione nieuczciwe praktyki wobec innych grup interesariuszy, np. dostawców, pracowników czy państwa. W zasadzie wszystko dotyczy konsumentów, potwierdzając pośrednio spostrzeżenia innych badaczy, pokazujące, że działania przedsiębiorstwa skierowane do danej grupy interesariuszy są najważniejsze dla niej, natomiast sposób traktowania przez przedsiębiorstwo innych podmiotów jest mniej istotny (Mercer, 2003).

Tabela 2. Kody (nie)moralne i nieodpowiedzialne praktyki przedsiębiorstw w opinii respondentów

Kod (nie)moralny	Odsetek stwierdzeń	Charakterystyczne przykłady nieodpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw
Nieuczciwość	46%	wprowadzająca w błąd reklama, składanie obietnic bez pokrycia przez sprzedawcę, ukrywanie ważnych informacji przed klientem, pisanie informacji drobnym drukiem, niejednoznaczny opis produktu, manipulowanie pracownikami, manipulowanie klientami (np. udawanie lekarza w reklamie), podszywanie się pod inne produkty, używanie mylących nazw produktów, wykorzystywanie niewiedzy klienta (pracownika lub dostawcy), fałszowanie raportów o produkcie, podnoszenie cen przed okresem promocji, zawiłe i trudne do zrozumienia regulaminy, ukrywanie miejsca produkcji, niejasne zapisy umowy, tworzenie nieprawdziwych (pozytywnych) opinii o produkcie w internecie

Kod (nie)moralny	Odsetek stwierdzeń	Charakterystyczne przykłady nieodpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw
Krzywda	36%	zmniejszanie wagi produktu przy pozostawianiu takiej samej ceny, stosowanie szkodliwych składników, brak możliwości rozwiązania niepotrzebnej umowy, sprzedaż przeterminowanych produktów, zaniżanie wartości należnych świadczeń (np. ubezpieczeniowych), zawyżanie kosztów finansowych, kradzieże oszczędności przez parabanki, niekorzystna zmiana składu produktu (traci właściwości, obniża się jego jakość), skracanie cyklu życia produktu (np. telefon), podwyższanie rachunków, nieregularne płacenie wynagrodzeń, zaniżanie wynagrodzeń, brak możliwości większego zarobku (np. godziny nadliczbowe), testowanie produktów na zwierzętach, łamanie prawa do urlopu, wykorzystywanie pracowników z biedniejszych krajów
Nielojalność	9%	nieuznanie słusznej reklamacji, niedotrzymywanie umówionych terminów realizacji, nieprawidłowości w rozliczeniach z pracownikami, brak zapewnienia dobrych warunków pracy, zmiana składu produktu, wycofanie produktu z rynku
Nieprawość	5%	nieprzestrzeganie praw pracowniczych, pobieranie innych cen przy kasie niż „na półkach", łamanie przepisów BHP, niepłacenie należnych podatków
Opresyjność	4%	wymuszenia dotyczące niekorzystnych warunków zatrudnienia (umowy śmieciowe), narzucanie zaniżonych cen przez koncerny, wprowadzanie zakazów pracy u konkurencji

Źródło: opracowanie własne.

Kolejną grupą pod względem częstotliwości występowania są praktyki przedsiębiorstw, w których dostrzega się krzywdę wyrządzaną interesariuszom (30% wypowiedzi). Pojawiająca się tutaj krzywda ma zazwyczaj charakter szkód majątkowych. Podobnie jak w przypadku nieuczciwości, praktyki w większości dotyczą relacji z klientami, a ich przejawem jest tzw. *downsizing* produktów, czyli zmniejszanie ilości sprzedawanego produktu przy niezmienionej cenie, obniżanie jakości produktów (np. w wyniku zmiany składu), skracanie cyklu ich życia czy nawet oferowanie produktów, których rażąco niski poziom jakości sprawia, że nie nadają się one do użycia (np. z powodu przeterminowania).

Nieodpowiedzialne praktyki przedsiębiorstw w rozpatrywanej grupie dotyczą także pracowników. Respondenci podają w tym przypadku m.in. takie działania, jak: zaniżanie wynagrodzeń pracowników, opóźnienia w ich wypłacie, niekorzystna organizacja czasu pracy, wykorzystywanie trudnego położenia pracowników w biedniejszych krajach. Odnośnie do praktyk powodujących niemajątkowe szkody badane osoby wskazały stosowanie szkodliwych dla zdrowia składników oraz testowanie produktów na zwierzętach. Co intersujące, w zarejestrowanych dyskusjach jedynie incydentalnie pojawia się kwestia środowiska naturalnego (np. wspomniane testowanie na zwierzętach), co może wynikać z odmiennego postrzegania kwestii społecznych i środowiskowych przez konsumentów (Catlin, Luchs, Phipps, 2017).

Pozostałe trzy kategorie społecznie nieodpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw, a więc związane z nielojalnością, nieprawością oraz opresyjnością, stanowią

relatywnie nieznaczny odsetek. Do działań związanych z nielojalnością zaliczono takie praktyki, które klienci odebrali jako zdradę ze strony przedsiębiorstwa. Wymieniono tutaj niedotrzymywanie umówionych terminów realizacji umów, nieuznanie słusznej reklamacji, zmianę składu ulubionego produktu i, co ciekawe, wycofanie produktu z rynku, do kupowania którego przyzwyczaił się klient. Co do nieprawości uczestnicy prowadzonych dyskusji wskazali na łamanie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów prawa pracy oraz prawa podatkowego. Odnośnie do praktyk, w których daje się zauważyć opresyjność przedsiębiorstw, wyróżniono przede wszystkim praktyki skierowane na innych interesariuszy niż klientów. W szczególności respondenci dostrzegli tutaj wykorzystywanie przewagi w stosunku do pracowników poprzez narzucanie niekorzystnych warunków pracy oraz wynagradzania. Konsumenci podali także nadużywanie siły rynkowej przez duże koncerny w stosunku do dostawców i konkurentów.

Opisując uzyskane wyniki, warto dodać, że podczas dyskusji mających na celu rozstrzygnięcie wątpliwości, do której kategorii ostatecznie daną praktykę zakwalifikować, wielokrotnie wskazywano na związki rozpatrywanej praktyki z kilkoma kodami moralnymi jednocześnie. Na przykład wprowadzające w błąd komunikaty reklamowe związane są przede wszystkim z nieuczciwością (oszukiwaniem). Nie mniej jednak ich konsekwencją może być podjęcie niewłaściwej decyzji przez konsumenta i doznanie przez niego krzywdy. Możliwe jest także, iż sama świadomość, że zostało się wprowadzonym w błąd może zostać odebrana jako szkoda o charakterze niematerialnym. Podobnie jest z praktykami, w których nielojalność jawi się jako wiodąca kategoria oceny niemoralnej. Przykładowo niedotrzymanie warunków umowy jest w pewnym sensie zdradą ze strony przedsiębiorstwa. Dla odbiorcy może oznaczać to zarówno szkodę, jak i przejaw nieuczciwości, oczywiście jeśli działanie takie będzie odebrane jako zamierzone. Analogiczne związki występują także w przypadku praktyk związanych w pierwszej kolejności z nieprawością czy opresyjnością. W ich przypadku również widoczne są odniesienia do innych kryteriów ocen moralnej. Szczególnie dostrzegalne są tutaj związki z krzywdą, której w węższym lub szerszym (społecznym) wymiarze można się doszukać.

4. Dyskusja wyników

Podczas dyskusji nad uzyskanymi wynikami zwrócono uwagę na implikacje teoretyczne, wnioski praktyczne oraz ograniczenia i kierunki dalszych eksploracji. Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym artykule pokazują, że na gruncie teorii kodów moralnych można dokonać pewnego rodzaju przyporządkowania nieodpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw do kodów moralnych. Takie

przyporządkowanie jest komplementarne w stosunku do rozpatrywania działań przedsiębiorstw ze względu na dotkniętą grupę interesariuszy (np. Swaen, Demoulin, Pauwels-Delassus, 2020) i może okazać się pomocne w lepszym zrozumieniu, w jaki sposób postrzegane są nieodpowiedzialne praktyki przedsiębiorstw przez interesariuszy.

Szczegółowe wyniki badań sugerują, że zdecydowana większość praktyk przedsiębiorstw wskazanych przez konsumentów jako społecznie nieodpowiedzialne wiąże się z tzw. tradycyjnymi kodami moralnymi, tj. z krzywdą i niesprawiedliwością. Co więcej, zarysowuje się tutaj pewnego rodzaju dysproporcja. W badaniach empirycznych zwykle rozpatruje się krzywdę wyrządzaną przez przedsiębiorstwa różnym grupom interesariuszy. Wyniki przeprowadzonych badań o charakterze eksploracyjnym sugerują, że główną cechą nieodpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw jest nieuczciwość, pojawia się ona jednak relatywnie rzadko w badaniach. Istnienie tej dysproporcji wskazuje, iż należy poświęcić więcej miejsca w literaturze przedmiotu konsekwencjom stosowania przez przedsiębiorstwa praktyk, które mają na celu oszukiwanie i manipulowanie klientami. Poza wymiarem etycznym tematyka ta posiada istotne znacznie ekonomiczne, co wyraźnie pokazują badania nad zawłaszczaniem wartości (Gulski, 2017a, 2017b) oraz funkcjonowaniem rynku żywności (Kowalska, 2016, 2019).

Zidentyfikowane zależności między wyznacznikami moralności działań przedsiębiorstw pokazują, że trudno jest bezkrytycznie przyjąć jedną z tez teorii kodów moralnych mówiącą o rozłączności kryteriów oceny moralnej (De Villiers-Botha, 2020; Gray, Schein, Ward, 2014). Uzyskane wyniki sugerują, iż nieodpowiedzialne praktyki przedsiębiorstw wiążą się z naruszeniem jednocześnie kilku norm moralnych. Wniosek taki potwierdzają także obserwacje krytyków teorii kodów moralnych. Na przykład po wnikliwej analizie wyników uzyskanych przez Haidta, Silvię H. Koller i Marię G. Dias (1993) Tanya De Villiers-Botha (2020) pisze, że wymienione wyniki wcale nie dowodzą, że wymiar krzywdy jest nieistotny przy ocenach moralnych, tylko obok oceny pod względem krzywdy występują jeszcze inne kryteria. Podobnego zdania jest Kurt Gray twierdzący, że w istocie rzeczy nie ma czynu niemoralnego, który nie powodowałby krzywdy, a wspomniana krzywda występuje z różną intensywnością w różnych postaciach (Gray i in., 2014).

Krzywda jako wspólny mianownik ocen moralnych nie oznacza jednak, że pozostałe kryteria są zbędne. Wiedza o tym, jakie specyficzne kody moralne związane są z nieodpowiedzialną społecznie praktyką przedsiębiorstwa może okazać się pomocna w identyfikacji uczuć powstających u odbiorców informacji o wspomnianych praktykach. Dostrzegana krzywda, jaką wyrządza interesariuszom przedsiębiorstwo, może wywoływać złość konsumentów wobec takiej jednostki

(Antonetti, Maklan, 2016a) i współczucie wobec pokrzywdzonych (Antonetti, Maklan, 2016b). W przypadku zidentyfikowania nielojalności przedsiębiorstwa wzbudzonymi uczuciami konsumentów mogą być rozczarowanie i żal (Tsiros, Mittal, 2000; Zeelenberg, Pieters, 2004). Biorąc pod uwagę, że emocje są czynnikami istotnie kształtującymi zachowania konsumentów wobec nieodpowiedzialnych przedsiębiorstw (Antonetti, 2020), wiedza o kodach moralnych i emocjach może okazać się pomocna w pełniejszym zrozumieniu zachowań konsumenckich.

Wiedza o tym, które kody moralne są związane z poszczególnymi rodzajami praktyk nieodpowiedzialnych przedsiębiorstw, może mieć także znaczenie praktyczne. Jednym z obszarów jej zastosowania może być sfera komunikacji. Przekazy odwołujące się do moralności mogą być bardziej przekonujące niż wiadomości pozbawione argumentacji moralnej (Luttrell, Philipp-Muller, Petty, 2019). Na przykład organizacje niekomercyjne, planując kampanie informacyjne nawołujące do bojkotów nieodpowiedzialnych przedsiębiorstw, mogą w treści poszczególnych komunikatów odwoływać się do istotnych w danej sytuacji kodów moralnych. W świetle teorii kodów moralnych taka argumentacja może pomóc we wzbudzaniu emocji opinii publicznej, a w konsekwencji jej zachowań wobec przedsiębiorstwa.

Prezentowany tekst nie jest wolny od ograniczeń i słabych stron, które mogą stanowić jednocześnie inspiracje do dalszych badań naukowych. Wspomniane ograniczenia wynikają zarówno z przyjętych ram teoretycznych, jak i metody badawczej. Co do wykorzystanej teorii kodów moralnych, to, jak zaznaczono we wprowadzeniu, wyraża ona jedno ze stanowisk na temat kształtowania się ocen moralnych i nie jest wolna od uwag krytycznych. Warto więc w przyszłych publikacjach ukazać związki między społeczną nieodpowiedzialnością a innymi koncepcjami opisującymi sposób formułowania sądów moralnych. Szczególnie wartą do rozważenia wydaje się być teoria diad moralnych (Gray, Waytz, Young, 2012).

Przedstawione w niniejszym artykule badania miały charakter jakościowy. Ich wyników nie można w szerszej skali uogólniać na całą populację konsumentów. Jednak mogą one stanowić podstawę do dalszych badań, w rezultacie których będzie można określić intensywność oraz powszechność występowania zidentyfikowanych zjawisk. Poza przeprowadzeniem ilościowych badań wśród konsumentów warto także rozważyć realizację analogicznych badań wśród innych grup interesariuszy, aby przekonać się, czy z ich perspektywy większość nieodpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw także dotyczy krzywdy i oszukaństwa (nieuczciwości). Być może pracownicy będą w większym stopniu zwracać uwagę na praktyki związane z nielojalnością, ponieważ pozostają oni w dłuższych i bardziej zacieśnionych relacjach z przedsiębiorstwem niż klienci. Podobnie opresyjność może mieć większe znacznie dla pracowników, gdyż są oni w dużym stopniu uzależnieni od przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Celem prezentowanego artykułu było określenie relacji między nieodpowiedzialnością a niemoralnością działań przedsiębiorstw. Przeprowadzone badania pokazują, że na gruncie teorii kodów moralnych można dokonać pewnego rodzaju powiązania nieodpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw z normami moralnymi. Uzyskane wyniki sugerują, że nieodpowiedzialne praktyki wiążą się najczęściej z nieuczciwością i wyrządzaną krzywdą interesariuszom. W praktykach wskazywanych przez konsumentów jako nieodpowiedzialne relatywnie rzadko występują nielojalność, łamanie prawa i opresyjność. Wnioski z niniejszych badań mogą okazać się pomocne w dalszych pracach badawczych nad percepcją nieodpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw oraz reakcjami interesariuszy wobec nich.

Bibliografia

Antonetti, P. (2020). More Than Just a Feeling: A Research Agenda for the Study of Consumer Emotions Following Corporate Social Irresponsibility (CSI). *Australasian Marketing Journal*, *28*(2), 67–70.

Antonetti, P., Maklan, S. (2016a). An Extended Model of Moral Outrage at Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Business Ethics*, *135*(3), 429–444.

Antonetti, P., Maklan, S. (2016b). Social Identification and Corporate Irresponsibility: A Model of Stakeholder Punitive Intentions. *British Journal of Management*, *27*(3), 583–605.

Bianchi, E. C., Mohliver, A. (2016). Do Good Times Breed Cheats? Prosperous Times Have Immediate and Lasting Implications for CEO Misconduct. *Organization Science*, *27*(6), 1488–1503.

Bloomberg (2015). *Volkswagen Drops 23% After Admitting Diesel Emissions Cheat*. Pobrane z: https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-21/volkswagen-drops-15-after-admitting-u-sdiesel-emissions-cheat (10.09.2021).

Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, *32*(3), 946–967.

Catlin, J. R., Luchs, M. G., Phipps, M. (2017). Consumer Perceptions of the Social Vs. Environmental Dimensions of Sustainability. *Journal of Consumer Policy*, *40*(3), 245–277.

Clark, C. E., Riera, M., Iborra, M. (2021). Toward a Theoretical Framework of Corporate Social Irresponsibility: Clarifying the Gray Zones between Responsibility and Irresponsibility. *Business & Society*, 00076503211015911.

Darke, P. R., Ashworth, L., Main, K. J. (2010). Great Expectations and Broken Promises: Misleading Claims, Product Failure, Expectancy Disconfirmation and Consumer Distrust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *38*(3), 347–362.

De Villiers-Botha, T. (2020). Haidt et al.'s Case for Moral Pluralism Revisited. *Philosophical Psychology*, *33*(2), 244–261.

Ethical Consumer (2021). Ethical Consumer. Pobrane z: https://www.ethicalconsumer.org/ethicalcampaigns/boycott-amazon (15.09.2021).

Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., Hair, J. F. (2019). Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Brand Attitudes: An Exploratory Study. *Journal of Business Research*, *95*, 491–501.

Goetz, J. L., Keltner, D., Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An Evolutionary Analysis and Empirical Review. *Psychological Bulletin*, *136*(3), 351–374.

Graham, J., Haidt, J., Koleva, S., Motyl, M., Iyer, R., Wojcik, S. P., Ditto, P. H. (2013). Moral Foundations Theory: The Pragmatic Validity of Moral Pluralism. W: P. Devine, A. Plant (red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (s. 55–130). San Diego: Academic Press.

Graham, J., Nosek, B. A., Haidt, J., Iyer, R., Koleva, S., Ditto, P. H. (2011). Mapping the Moral Domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, *10*, 366–385.

Gray, K., Schein, C., Ward, A. F. (2014). The Myth of Harmless Wrongs in Moral Cognition: Automatic Dyadic Completion from Sin to Suffering. *Journal of Experimental Psychology: General*, *143*(4), 1600–1615.

Gray, K., Waytz, A., Young, L. (2012). The Moral Dyad: A Fundamental Template Unifying Moral Judgment. *Psychological Inquiry*, *23*(2), 206–215.

Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *74*(4), 315–327.

Gulski, B. (2017a). Zawłaszczanie wartości jako czynnik zmian paradygmatu zarządzania. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, *44*(3), 75–83.

Gulski, B. (2017b). *Zjawisko zawłaszczania wartości a zachowania obronne przedsiębiorstw*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Haidt, J. (2001). The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. *Psychological Review*, *108*(4), 814–834.

Haidt, J. (2012). *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion*. New York: Random House LLC.

Haidt, J., Joseph, C. (2004). Intuitive Ethics: How Innately Prepared Intuitions Generate Culturally Variable Virtues. *Daedalus*, *133*(4), 55–66.

Haidt, J., Koller, S. H., Dias, M. G. (1993). Affect, Culture, and Morality, or Is it Wrong to Eat Your Dog? *Journal of Personality and Social Psychology*, *65*(4), 613–628.

Hill, J. A., Eckerd, S., Wilson, D., Greer, B. (2009). The Effect of Unethical Behavior on Trust in a Buyer – Supplier Relationship: The Mediating Role of Psychological Contract Violation. *Journal of Operations Management*, *27*(4), 281–293.

Hoi, C. K., Wu, Q., Zhang, H. (2013). Is Corporate Social Responsibility (CSR) Associated with Tax Avoidance? Evidence from Irresponsible CSR Activities. *The Accounting Review*, *88*(6), 2025–2059.

Ingram, R., Skinner, S. J., Taylor, V. A. (2005). 'Consumers' Evaluation of Unethical Marketing Behaviors: The Role of Customer Commitment'. *Journal of Business Ethics*, *62*(3), 237–252.

Jones, B., Bowd, R., Tench, R. (2009). Corporate Irresponsibility and Corporate Social Responsibility: Competing Realities. *Social Responsibility Journal*, *5*(3), 300–310.

Kim, S., Krishna, A., Dhanesh, G. (2019). Economics or Ethics? Exploring the Role of CSR Expectations in Explaining Consumers' Perceptions, Motivations, and Active Communication Behaviors about Corporate Misconduct. *Public Relations Review*, *45*(1), 76–87.

Kowalska, A. (2016). Problem fałszowania żywności w Polsce. *Problemy Jakości*, *48*(9), 28–35.

Kowalska, A. (2019). *Ekonomiczne problemy fałszowania żywności. Instrumenty przeciwdziałania*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Krippendorff, K. (2009). *The Content Analysis Reader*. Los Angeles: Sage.

Lange, D., Washburn, N. T. (2012). Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility. *The Academy of Management Review*, *37*(2), 300–326.

Lin-Hi, N., Müller, K. (2013). The CSR Bottom Line: Preventing Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1928–1936.

Luttrell, A., Philipp-Muller, A., Petty, R. E. (2019). Challenging Moral Attitudes With Moral Messages. *Psychological Science*, *30*(8), 1136–1150.

Mena, S., Rintamäki, J., Fleming, P., Spicer, A. (2016). On the Forgetting of Corporate Irresponsibility. *Academy of Management Review*, *41*(4), 720–738.

Mercer, J. J. (2003). *Corporate Social Responsibility and Its Importance to Consumers*. Philadelphia: Claremont Graduate University.

Nardella, G., Brammer, S., Surdu, I. (2020). Shame on Who? The Effects of Corporate Irresponsibility and Social Performance on Organizational Reputation. *British Journal of Management*, *31*(1), 5–23.

Oh, W. Y., Chang, Y. K., Jung, R. (2018). Experience-Based Human Capital or Fixed Paradigm Problem? CEO Tenure, Contextual Influences, and Corporate Social (Ir)Responsibility. *Journal of Business Research*, *90*, 325–333.

Pawlak, M. (2018). Poziom moralności przyszłych liderów biznesu – międzynarodowe porównania. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 78, 151–167.

Pawlak, M. (2019). Moralność i religijność przyszłych liderów biznesu. Wyniki badań z wykorzystaniem hierarchii wartości. W: M. Pawlak (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu* (t. 8, s. 29–50). Lublin: Wydawnictwo KUL.

Payne, D., Pawlak, M., Mahesh, S. (2018). The Moral Development Index of Future Business Leaders: A Study on the Impact of Changes in Economic Systems and Gender. *Journal of Business and Management*, *24*(1), 49–78.

Pearce, C. L., Manz, C. C. (2011). Leadership Centrality and Corporate Social Ir-Responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics*, *102*(4), 563.

Schein, C., Gray, K. (2018). The Theory of Dyadic Morality: Reinventing Moral Judgment by Redefining Harm. *Personality and Social Psychology Review*, *22*(1), 32–70.

Sousa, P., Piazza, J. (2014). Harmful Transgressions qua Moral Transgressions: A Deflationary View. *Thinking* & *Reasoning*, *20*(1), 99–128.

Sroka, R. (2018). Samoregulacja biznesowa w zakresie etyki biznesu firm zachodnich jako odpowiedź na łamanie praw pracowniczych w Chinach. *Człowiek i Społeczeństwo*, *46*.

Swaen, V., Demoulin, N., Pauwels-Delassus, V. (2020). Impact of Customers' Perceptions Regarding Corporate Social Responsibility and Irresponsibility in the Grocery Retailing Industry: The Role of Corporate Reputation. *Journal of Business Research*.

Tsiros, M., Mittal, V. (2000). Regret: A Model of Its Antecedents and Consequences in Consumer Decision Making. *Journal of Consumer Research*, *26*(4), 401–417.

Windsor, D. (2013). Corporate Social Responsibility and Irresponsibility: A Positive Theory Approach. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1937–1944.

Yuksel, U., Mryteza, V. (2009). An Evaluation of Strategic Responses to Consumer Boycotts. *Journal of Business Research*, *62*(2), 248–259.

Zeelenberg, M., Pieters, R. (2004). Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A Review and New Findings on Behavioral Responses to Regret and Disappointment in Failed Services. *Journal of Business Research*, *57*(4), 445–455.