

# Etyka w marketingu i marketing w etyce biznesu – metaforyczność, konwencjonalizm i zakorzenienie

Krzysztof Klineciewicz

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski  
School of Science and Engineering, TITech (Tokyo Institute of Technology)

## 1. Wprowadzenie

Niniejszy artykuł powstał jako odpowiedź na artykuł prof. Wojciecha Gasparskiego „Etyczność Marketingu – Marketingiem Etyczności”, omawiający etyczny wymiar marketingu i odnoszący się do jego dorobku dydaktycznego. Moim celem jest wyjaśnienie niektórych wąpliwości, uzupełnienie obrazu relacji pomiędzy marketingiem a etyką biznesu oraz zaproponowanie kierunków przyszłych badań w obszarze etyki marketingu.

Artykuł rozpoczyna dyskusja nad istotą marketingu i przypomnienie podstawowych rozróżnień, stanowiących częste źródło błędnych interpretacji i ocen procesu marketingowego. Zrozumienie celów i zasad marketingu pozwoli na refleksję nad adekwatnością metafor walki i gry, których obecność w literaturze przedmiotu była istotnym elementem krytyki etycznej w poprzednim artykule. Będzie to również punkt wyjścia do prezentacji „konwencji marketingowej” jako źródła zasad i ocen etycznych omawianej działalności. Dalsze części pracy dotyczą wzajemnych relacji pomiędzy etyką biznesu a marketingiem, w tym: ryzyka wykorzystania etyki jako „fasady organizacyjnej”, roli jaką odgrywają w tym procesie środowiska promujące etykę biznesu (umieszczony w tytule „marketing w etyce biznesu” odnosi się do tego, jak dorobek teorii marketingu może przyczynić się do doskonalenia sposobów uprawiania omawianej dyscypliny) oraz zakorzenienia wartości etycznych w działalności gospodarczej (które często nie jest analizowane przez osoby zajmujące się etyką biznesu, skoncentrowane wyłącznie na bezpośrednich odniesieniach do tego terminu).

## 2. Marketing i etyka

Koncepcja marketingu jest idealnym modelem współpracy przedsiębiorstwa i jego klientów, odpowiednikiem wizji wymiany rynkowej w ekonomii klasycznej i szkole austriackiej, zwłaszcza w koncepcji Ludwiga von Misesa (1995). „Orientacja marketingowa” przedsiębiorstwa jest przeciwstawiana „orientacji sprzedażowej” – przykładowo, klasyczny podręcznik Kotlera otwiera rozdział o historycznej ewolucji poglądów na sprzedaż i marketing, w którym autor krytykuje wspomnianą „orientację sprzedażową” jako niezgodną z ideałami marketingu i myloną z nim przez laików (Kotler 1994: 15-16). Ta orientacja poprzedzała historycznie narodziny współczesnego marketingu i niestety nadal jest praktykowana przez niektóre firmy, działające w oparciu o „mentalność uderz i uciekaj” („*hit and run mentality*”), zorientowaną na krótkookresowe korzyści kosztem klienta. Nie jest to zgodne z postulatami marketingu, opierającego się na rozpoznaniu i zaspokajaniu potrzeb klientów<sup>1</sup> i w związku z tym nie powinno być

---

<sup>1</sup> Niefortunnym zbiegiem okoliczności jest, że wbrew intencjom Kotlera, również prof. Gasparski utożsamiał po lekturze tego fragmentu książki marketing ze „sprzedażą agresywną”, niewłaściwie interpretując cel jej prezentacji w podręczniku: „Sprzedaż agresywna prezentowana jest w tym poręczniku {Kotler (1994)} jako koncepcja będąca „jednym z powszechnie spotykanych podejść do działań marketingowych” [op.cit., s.15]. Koncepcja ta – jak pisze Kotler – opiera się na „twierdzeniu”, że „klienci pozostawieni sami sobie, nie kupią wystarczająco dużo produktów przedsiębiorstwa. Organizacja musi więc podjąć agresywną sprzedaż i działania promocyjne [ibid.]. Skoro wg Kotlera jest to „twierdzenie”, to wchodzi ono w skład „teorii”, a jeśli jest to „teoria”, to w domyśle „prawda”, bowiem to ona stanowi naczelną postulat wszelkiego teoretyzowania, a więc uprawiania nauki.” [Gasparski 2004: 3].

Interpretacja ta może wynikać z niekonsekwentnego użycia słowa „marketing” w polskim tłumaczeniu książki Kotlera: (1994) w niektórych sytuacjach oznacza ono idealny model wymiany i współpracy rynkowej, w innych – działania promocyjne i

klasyfikowane jako marketing, ani stanowiące obiektu zainteresowań etyki marketingu (choć niewątpliwie jest to przypadek zachowań dewiacyjnych, które zasługują z kolei na analizie badaczy etyki życia gospodarczego).

Rozróżnienie między orientacją sprzedażową a marketingiem wprowadził przed laty Theodore Levitt, jeden z twórców teorii marketingu: „Sprzedawanie koncentruje się na potrzebach sprzedawcy; marketing na potrzebach nabywcy. Sprzedawanie jest związane z potrzebą zamiany przez sprzedawcę produktu na gotówkę; marketing z ideą zaspokajania potrzeb klienta za pomocą produktu i wszystkiego, co wiąże się z jego tworzeniem, dostarczaniem i ostatecznie konsumowaniem” (Levitt 1960: 50). Warto zestawić ten cytat z zaskakująco podobnym brzmącym fragmentem traktatu Misesa: „Biznesmen jest sługą konsumentów, zobowiązanym do spełniania ich życzeń. (...) Wymagania i zachcianki jego klientów są dla niego ostatecznym prawem, pod warunkiem że owi klienci są gotowi płacić za ich realizację” (Mises 1995: 241) – okazuje się wówczas, że postulaty teorii marketingu są praktycznym rozwinięciem podejścia jednego z ojców prakseologii. Etyka towarzyszyła marketingowi od jego początków – jeden z najgłośniejszych w latach 60-tych XX wieku artykułów w „*Journal of Marketing*” nosił prowokacyjny tytuł: „*Czy Chciałbyś, Aby Twoja Cóрка Wyszła Za Marketingowca?*” („*Would You Want Your Daughter to Marry a Marketing Man?*”) (Farmer 1967), prezentując krytykę orientacji sprzedażowej<sup>2</sup> i wezwanie do podnoszenia poziomu etycznego przez stosowanie „prawdziwego”, zgodnego z rekomendacjami teoretyków, marketingu. Zawartość współczesnych podręczników marketingu (w tym omawianej książki Kotlera – jednego z pierwszych, nadal aktualizowanych a zarazem najpopularniejszych podręczników) dowodzi również, jak istotną rolę odgrywają w marketingu wartości, odnoszące się choćby do relacji międzyludzkich i zaufania. Współczesna literatura marketingowa, w tym prace badawcze, promuje zachowania etyczne, jako integralną część procesów marketingowych, odnoszących się do wymiany rynkowej (postrzeganej analogicznie do Misesa) i długotrwałych relacji z klientami (o czym szczegółowo traktować będzie jedna z kolejnych sekcji niniejszego artykułu).

Chociaż pojęcie marketingu jest często interpretowane przez laików w sposób niezgodny z postulatami jego twórców, teoretyków i praktyków<sup>3</sup>, rozpowszechnienie się owego „prawdziwego” marketingu przyczyniło się do profesjonalizacji życia gospodarczego. Przykładem może być rynek konsultingu, na którym na początku XX wieku firmy doradcze, skupione wokół pojedynczych specjalistów, rozrastały się i odchodziły od wcześniejszych ideałów działalności para-naukowej. James McKinsey – założyciel firmy doradztwa strategicznego McKinsey – jako pierwszy wprowadził kilkadziesiąt lat temu praktykę zapraszania potencjalnych klientów na spotkania w ekskluzywnych restauracjach. Boston Consulting Group rozpoczęła promowanie swoich działań przez rozsyłanie firmom materiałów promocyjnych i organizację bezpłatnych seminariów.

---

sprzedażowe. Intencją Kotlera było oczywiście stosowanie omawianego pojęcia dla określenia owego idealnego modelu, a nie innych przypadków stosowania technik reklamy czy wpływu społecznego, pozbawionych niezbędnych w marketingu wzajemności, wymiany i zrozumienia potrzeb – taka interpretacja jest oczywista po dalszej lekturze tej książki, jak również innych publikacji dotyczących marketingu. Nie bez powodu Kotler rozpoczyna wykład marketingu właśnie od prezentacji i krytyki „orientacji sprzedażowej” – chce odciąć się od niej tak, jak przykładowo Mises odrzucił interpretację biznesu jako gry w karty (Mises 1995: 137).

<sup>2</sup> „Každy może przekonać siebie samego i współpracowników, że to, co robi, jest ważne i adekwatne. Ale marketing, szczególnie taki, jak jest postrzegany dziś przez wielu młodych ludzi, wydaje się być trywialną działalnością, uprawianą przez trywialnych ludzi” (Farmer 1967: 3).

<sup>3</sup> Dowodem tego jest utożsamianie przez niektórych menedżerów lub szeregowych pracowników marketingu z promocją lub reklamą – z tym zjawiskiem próbują walczyć (mniej lub bardziej skutecznie) autorzy podręczników, wykładowcy i organizacje zawodowe.

Kolejne tabu w obszarze stosowanych metod promocji zostało złamane przez firmę Andersen Consulting (obecnie: Accenture), pierwszą amerykańską firmę doradcą, która zamieściła reklamę prasową swoich usług. Te działania nie były przejawami marketingu (złożonego procesu identyfikacji i zaspokajania potrzeb), a jedynie działaniami promocyjnymi. Bardzo wiele dla rozwoju branży wniósł artykuł wspomnianego wcześniej Kotlera z 1977 roku: argumentował on, że wobec coraz częściej pojawiających się przykładów sprzedaży agresywnej („*hard-sell*”), często łamiącej zasady etyczne profesji doradczej<sup>4</sup>, jedynie stosowanie „prawdziwej” orientacji marketingowej będzie zgodne z kodeksami etyki zawodowej [Kotler, Connor 1977: 71-72]. Wdrożenie orientacji marketingowej oznaczać miało analizę potrzeb klientów i oferowanie usług jako wynik „dialogu” z potencjalnymi odbiorcami, autor podkreślał też konieczność budowy pozytywnej reputacji firmy zamiast poszukiwania jedynie doraźnych korzyści i zdobywania kontraktów przy pomocy „nie-merytorycznych” argumentów, jak również znaczenie udziału w życiu publicznym przez wystąpienia i publikacje specjalistyczne tak, by firma dzieliła się swą wiedzą nie tylko z płacącymi jej klientami (Kotler, Connor 1977: 74).

Analogiczne przemiany związane z wprowadzaniem orientacji marketingowej można zaobserwować we wszystkich branżach – jest to szczególnie łatwe w polskiej rzeczywistości, gdyż następowały one w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Marketing nie jest więc równoznaczny z promocją (typową dla orientacji sprzedażowej) – to stwierdzenie jest oczywiste dla większości absolwentów kierunków biznesowych i do znudzenia powtarzane przez wszystkie podręczniki, choć niestety bywa ignorowane choćby przez środowiska zajmujące się etyką biznesu, które czasami utożsamiają marketing z promocją, reklamą czy sprzedażą. Proces marketingowy wymaga zrozumienia i zaspokojenia potrzeb klientów, promocja jest jednym z jego etapów, a reklama jednym z wielu dostępnych narzędzi promocji – ideał dążenia do zrozumienia potrzeb i podtrzymywania „dialogu” z klientami przypomina działania komunikacyjne w etyce dyskursu Habermasa, choć oczywiście ta interpretacja dotyczy modelu idealnego, podczas gdy analizy etyczne praktyki marketingu mogą wskazać możliwe uchybienia i nadużycia.

Niniejszy artykuł nie będzie odnosił się do rzekomej dychotomii między „złym” i „dobrym” marketingiem - albo złymi i dobrymi podręcznikami (por. Gasparski 2004). Bardziej interesujące jest pytanie o elementy etyczne w marketingu – zgodnie z opinią Bożeny Klimczak, podstawowym problemem w jego ocenie etycznej jest odpowiedź na pytanie, czy marketing jest stosowany przez firmę w celu przewyciężenia asymetrii informacyjnej pomiędzy dostawcą i odbiorcą, czy w celu manipulowania popytem (Klimczak 1996: 106) – ten ostatni wariant oznacza w rzeczywistości opisywaną wcześniej orientację sprzedażową, niezgodną z ideałem marketingu.

### 3. Metafory walki i konkurencji

W artykule sprzed kilkunastu lat, dziekan ds. badań naukowych Harvard Business School Joseph L. Bower pokazał, czego świat biznesu może nauczyć się z porażek kampanii wojennych, proponując analogię między błędami dowódców znanych kampanii wojennych a przyjmowaniem bezpodstawnych założeń przez menedżerów czy polityków zatroskanych konkurencyjnością gospodarki amerykańskiej (Bower 1990). Odpowiadając

---

<sup>4</sup> Kotler, który przeanalizował zasady działania branży, pozwolił sobie we wspomnianym artykule na dużą bezpośredniość w opisie tych praktyk: „uściski rąk, zakrapiane kolacje, ostre ceny i upusty cenowe, piękne broszury, premie dla partnerów za zdobycie nowych klientów, trochę dyskretnych pomówień konkurencji, a niekiedy nawet bezpośrednie podkupywanie klientów i możliwe prowizje dla ich pracowników” (Kotler, Connor 1977: 72)

później na list oburzonego zastosowaną analogią czytelnika, Bower pisał: "Biznes jest biznesem, nie wojną. Faktycznie, należałoby zarezerwować termin "wróg" dla tych, do których można strzelać. Jednak dydaktycy uważają metafory za skuteczną metodę komunikowania. Metafory są zbyt użyteczne, żeby je porzucać wyłącznie w związku z ryzykiem błędnej interpretacji" (Bower 1991: 190).

Chociaż metafora walki nie oddaje wiernie specyfiki działalności gospodarczej, w pewnych sytuacjach może jednak okazać się przydatna. Mises krytykował "mieszanie walki z konkurencją" (Mises 1995: 138) – współcześnie można polemizować z tą krytyką na dwóch poziomach:

- była to krytyka stosowania metafor jako nieadekwatnych do opisywanej rzeczywistości (Mises w podobny sposób odniósł się do metafory gry), która powinna być opisywana w sposób dosłowny, najbliższy jej specyfice,
- konkluzje porównania konkurencji i walki mogły prowadzić do nieetycznych działań ("wywoływać u konkurentów te emocje nienawiści i złej woli, które zwykle towarzyszą chęci uczynienia zła innym ludziom" – Mises 1995: 138).

Dalsze rozważania będą analizować powyższą krytykę – pierwszy ich element wiąże się z przemianami metodologii nauk społecznych i ekonomicznych ostatnich dziesięcioleci i nurtów myśli filozofów nauki, tworzących po wydaniu dzieła Misesa, drugi aspekt dotyczy z kolei zawartości metafory walki, prezentowanej w publikacjach biznesowych i związanej z nią refleksji etycznej.

Metafory funkcjonują w teorii marketingu w sposób analogiczny do ich roli w naukach społecznych: umożliwiają równoczesną akceptację kilku odmiennych spojrzeń na to samo zjawisko, uwypuklających różne jego aspekty. Każda z metafor stosowanych do diagnozy sytuacji prowadzi do konkretnych wniosków, które zwykle wzajemnie się uzupełniają (choć mogą też wykazywać rozbieżności). Wobec pośredniczącej roli języka w poznaniu, metafora może stać się narzędziem badawczym, przez analogię do obiektów ze świata zewnętrznego wyjaśniając mechanizmy funkcjonowania organizacji i stymulując kreatywność w odkrywaniu nowych aspektów badanych zjawisk. W naukach ekonomicznych, obecność metafor świadczy o retorycznym charakterze zarówno teorii organizacji i zarządzania (Morgan 1997), jak i samej ekonomii (McCloskey 1983), choć wielu badaczy nie zdaje sobie sprawy z ograniczeń wynikających ze stosowanego aparatu pojęciowego, odbierając interpretacje odnoszące się do aspektów lingwistycznych nauki jako atak na jej poprawność czy obiektywność. McCloskey podkreśla, że metafory w ekonomii nie spełniają funkcji "dekoracyjnych", lecz są naturalnym składnikiem myślenia o zjawiskach abstrakcyjnych (McCloskey 1983: 503).

W głośnym artykule z 1980 roku, Gareth Morgan argumentował że "teoria organizacji stała się więzieniem własnych metafor" (Morgan 1980: 605), wyjaśniając to stwierdzenie na przykładzie zaczerpniętym z socjologii wiedzy Mannheim'a: tak jak wychowujący się przez całe życie na wsi chłopiec postrzega wiejską rzeczywistość jako jedyny możliwy obraz świata, w przeciwieństwie do kogoś, kto przeniósł się do miasta i jest świadomy różnic pomiędzy "miejskim" i "wiejskim" trybem życia, tak również badacze mogą nie być świadomi ograniczoności i sytuacyjnego uwarunkowania ich założeń, wniosków i metod badawczych (Morgan 1980: 605). Chociaż niektóre rekomendacje Morgana (zwłaszcza w obszarze pluralizmu metodologicznego) były wielokrotnie krytykowane, napisana później przez niego książka, analizująca metaforyczność wyobrażeń organizacji i jej konsekwencje dla zarządzania (Morgan 1997), jest obecnie klasycznym podręcznikiem, wyznaczającym sposoby patrzenia na rzeczywistość organizacyjną za pośrednictwem metafor,

wyjaśniającą niewspółmierność podejść i rekomendacji oraz płynące z tej niewspółmierności korzyści dla praktyków. Odpowiadając na krytykę stosowania metafor jako potencjalnego źródła nieporozumień i błędnych wniosków, której argumentacja przywołała na myśl przebrzmiały logiczny empiryzm Koła Wiedeńskiego, Morgan wyjaśniał w oparciu o dorobek psychologii i lingwistyki, że metaforyczność jest cechą ludzkiego poznania, a nie jedynie wynikiem świadomej decyzji "zapożyczenia" wzorców z innych obszarów życia (Morgan 1983). Metafory mają też oczywiste ograniczenia – opisywana za ich pomocą rzeczywistość organizacyjna nie jest przecież tożsama z przedmiotem metafory, a sama metafora może być narzędziem perswazji, celowo zniekształcając obraz rzeczywistości u odbiorców przekazu.

Reagując na popularność propozycji Morgana, teoretycy marketingu wskazywali na metaforyczność także ich interpretacji działalności firmy i zachęcali do stosowania wielu alternatywnych perspektyw aby odejść od milcząco przyjmowanego w ich dyscyplinie logicznego empiryzmu (Arndt 1985) – przykładowo, Arndt zaprezentował przegląd stosowanych w marketingu metafor badawczych, wymieniając wśród nich wojnę ("*marketing warfare*") (Arndt 1985: 16). Marketing będzie więc zarazem wymianą (skoncentrowaną na zaspokajaniu potrzeb drugiej strony), walką, grą (opartą na określonych regułach) czy rodziną (związkiem emocjonalnym, odpowiadającym relacjom w marketingu). Samo pojęcie "strategii" w zarządzaniu i marketingu ma również metaforyczny (a zarazem militarny) rodowód, z kolei pojęcie "konkurencji" wywodzi się z wyścigów konnych, również stanowiąc metaforę (McCloskey 1983: 503).

Pierwszy punkt krytyki Misesa dotyczył opisanego wcześniej poziomu epistemologicznego teorii organizacji i marketingu i stosowania metafor do opisu rzeczywistości – trudno zgodzić się z jej argumentacją, wobec rozwoju nauk społecznych w ostatnim półwieczu. Drugi aspekt dotyczy jednak zawartości samej metafory walki – pojawia się ona wielokrotnie w literaturze dotyczącej strategii i marketingu, odnosząc się do relacji firmy z konkurentami, którzy interpretowani są w jej świetle jako przeciwnicy. Prawdopodobnie pierwszą analogię między wojną a gospodarką zaproponował w 1908 roku pułkownik Maude we wprowadzeniu do angielskiego przekładu dzieła XIX-wiecznego pruskiego teoretyka von Clausewitza, gdzie określił biznes jako "formę ludzkiej konkurencji w znacznym stopniu przypominającą wojnę" (Parks, Pharr, Lockemann 1994: 68).

Źródła metafory można dopatrzeć się również w samym pojęciu "strategii", wywodzącym się z europejskiej tradycji militarnej - rozbudowaną interpretację nadał jej w 1980 roku Michael Porter, kładąc w swoim wykładzie strategii nacisk na "pozycje" i „przewagi” konkurentów i wprowadzając pojęcia takie jak: taktyki ofensywne i defensywne, odstraszenie, atak czy obrona (Porter 1985). W tym samym roku McKinsey Quarterly opublikował artykuł jednego z dyrektorów firmy McKinsey, poświęcony metaforze militarnej. Autor zaprezentował przegląd antycznych i współczesnych poglądów militarnych, wyjaśniając ich przydatność ograniczonym rozwojem teorii strategii biznesowej, która może skorzystać z dwóch i pół tysiąca lat rozwoju teorii strategii militarnych i ich adekwatności do sytuacji konkurencji (Widner 1980: 60). Jednocześnie artykuł nie interesował się krwawymi bitwami i przemocą, koncentrując się jedynie na wybranych aspektach walki – przykładowo, zdaniem Widmera istniały dwie metody ataku: wykorzystanie większej ilości zasobów niż konkurent oraz innowacja (Widmer 1980: 64-65), co dowodzi metaforyczności analogii wojny.

W 1986 roku uznani teoretycy marketingu (twórcy m.in. koncepcji pozycjonowania) Al Ries i Jack Trout w książce "*Marketing Warfare*" (1986) wprowadzili metaforę wojny do marketingu – streszczając tezy książki w „*Journal of Marketing*” wyjaśniali, że reklama

stała się narzędziem strategicznym a nie taktycznym: kampanie reklamowe prowadzone są nie po to, by sprzedać produkty, ale dla "budowy pozycji" i utrwalania wizerunku marki (Ries, Trout 1986: 77), co zdaniem autorów uprawnia do stosowania analogii militarnych i myślenia strategicznego w obszarze planowania marketingowego. Ta obserwacja stworzyła jednocześnie podstawy późniejszych refleksji nad strategią marketingową - wcześniej obszar strategii był domeną zarządzania, podczas gdy marketing koncentrował się jedynie na działaniach taktycznych i operacyjnych. Wkrótce pojawiły się też głosy krytyki „*Marketing Warfare*”, sugerujące że zastosowanie metafory militarnej implikuje amoralność działalności marketingowej (Reidenbach, Robin 1991: 195).

Profesjonalizacja marketingu na przestrzeni lat oznaczała zmianę spojrzenia na konkurencję i pojawienie się jej ograniczeń – nie myślano o niej w kategoriach dążeń do zagarnięcia całego rynku (które krytykował Mises jako jednoznaczne z metaforą walki – por. Mises 1995: 138). "Instytucjonalizacji uległa zrytualizowana konkurencja, która pozwalała każdemu mieć "kawałek tortu" (Parks, Pharr, Lockemann 1994: 68), co w biznesie było odpowiednikiem rytualizacji wojen w XVIII wieku, gdy przelewano coraz mniej krwi, a potyczki nie miały na celu ostatecznego rozstrzygnięcia (Parks, Pharr, Lockemann 1994: 68), będąc jedynie lokalnymi zaburzeniami systemu kontynentalnej równowagi. Obecnie liczne sformułowania stosowane przez teoretyków, menedżerów czy publicystów utrwalają metaforę walki na poziomie lingwistycznym i mentalnym (przykładowo: "pojedynek oferentów", "wojna cenowa", „kampania reklamowa”), choć niekoniecznie implikują wizję wojny totalnej, nienawiści czy złej woli (można nawet sugerować, że posługujący się tymi określeniami menedżerowie nie kojarzą ich z militarnym rodowodem!). Również poza obszarem zarządzania strategicznego, koncepcja przywództwa organizacyjnego nawiązuje do roli, jaką generałowi, jego osobowości, odwadze i bohaterstwu oraz dawaniu dobrego przykładu przypisywały studia strategii militarnej (Windsor 1994: 35).

Przyczyną popularności metafory walki jest odwołanie się do emocji i stworzenie inspirującego do działania obrazu - "metafora militarna dodaje biznesowi romantyzmu, jako heroicznemu działaniu, podejmowanemu wobec dzielnej i desperackiej walki, w otoczeniu, które promuje szczególne zasady moralne i wartości" (Windsor 1995: 34). Jednocześnie walka jest pojęciem niesłychanie obszernym, które we współczesnym języku odnosi się zarówno do sporów toczonych przez jednostki, jak również bitew, wojen czy kampanii antyterrorystycznych. Warto przypomnieć, że klasyczna walka z wrogiem na polu bitewnym, rządziła się określonymi regułami, a nie jedynie ślepą nienawiścią, zaś przed nastaniem ery wojen totalnych, jej zasady były regulowane kodeksami honorowymi, które zastąpił współcześnie instytucjonalny ład międzynarodowy.

Przykładem niewspółmiernych interpretacji pojęcia walki jest „*Sztuka wojny*” Sun Tzu (Sun Tzu), powiązana ideowo ze wschodnimi sztukami walki, ucząca zdaniem współczesnych interpretatorów jak wygrywać bez eskalacji i walki, doskonalić siebie i innych oraz działać w oparciu o wiedzę. Myśl Sun Tzu była po ostatniej wojnie inspiracją dla japońskich czy tajwańskich biznesmenów, traktujących rynek jako metaforyczne pole bitwy długo przed ponownym odkryciem dorobku myśli militarnej przez zachodnich menedżerów (Chen 1993: 42). Sun Tzu sugerował, że najdoskonalszą formą zwycięstwa jest podbój za sprawą samej strategii, nie bitew i rozlewu krwi (Chen 1993: 43), zaś siła w jego koncepcji jest względna, zależna od sytuacji i zdolności militarnych (Chen 1993: 46) - to jedna z najcenniejszych analogii dla zarządzania strategicznego (kreatywność w użyciu zasobów pozwoli nawet „Dawidowi wygrać Goliatem”). Jest to zarazem różnicą w stosunku do XIX-wiecznej myśli von Clausewitza, często krytykowanej jako prowadzącej

do eskalacji konfliktów porównywalnych z dwoma wojnami światowymi (Friedman, Friedman 1986: 9): jej autor (w przeciwieństwie do Sun Tzu) nie wyobrażał sobie bowiem wojny bez rozlewu krwi i zniszczeń (Friedman, Friedman 1986: 12).

Jak widać, walka może być różnie rozumiana – i zapewne nie ma nic zdrożnego w tym, że zgodnie z cytowaną przez prof. Gasparskiego recenzją, świat biznesu wychował się na lekturze Sun Tzu – gdyby to jeszcze było prawdą, choćby w odniesieniu do polskich menedżerów, z pewnością obserwowalibyśmy więcej decyzji i działań rozważnych, uwzględniających w analizach wartości. Walka była w rozumieniu Sun Tzu dążeniem do doskonałości – stąd „*Sztuka wojny*” jest traktowana jako dzieło filozoficzne, a prowadzenie wojen (codziennosc Sun Tzu) bywa interpretowana jako metafora walki wewnętrznej. Dzieło odwołuje się też wielokrotnie do „prawa moralnego” (rozumianego jako zasada harmonii, bliższa konfucjanizmowi niż etyce Kanta), prezentując je jako pierwszy i najważniejszy z pięciu „czynników, rządzących sztuką wojny” (Sun Tzu : rozdział 1, ustępy 3-4). Etyka w koncepcji Sun Tzu prowadzi jednak do rozróżnienia między dwoma grupami norm moralnych: stosowanych wobec podwładnych (etyka wewnątrzorganizacyjna) i wobec innych, „wrogów” (etyka międzyorganizacyjna). Podczas gdy postulowane relacje wewnątrz organizacji charakteryzuje harmonia, wzajemność i zrozumienie, inaczej traktowani są wrogowie: wojna opiera się na podstępnie, można go więc stosować wobec wrogów (Windsor 1994: 39). Dostrzeżenie tego elementu metafory może być punktem wyjścia do jej krytyki etycznej – należy jednak pamiętać, że literatura biznesowa zapożycza z metafor jedynie ich wybrane elementy. Przykładem pozytywnego postrzegania metafory walki jest podejście Arnolda Mindella, twórcy psychologii zorientowanej na proces, uznane za głęboko etyczne i opierające się na wartościach, którego zadaniem jest rozwiązywanie psychologicznych i społecznych konfliktów. Jedną z bardziej znanych książek Mindella nawiązuje bezpośrednio do zasad wschodnich sztuk walki, skoncentrowanych bardziej na samodoskonaleniu przez „walkę z samym sobą” niż na zewnętrznych zagrożeniach, nosząc znamieny tytuł „*Lider mistrzem sztuk walki*” (Mindell 1995). Słabość języka sprawia, że różne interpretacje walki są opatrywane taką samą etykietką, chociaż niosą ze sobą odmienne konotacje i rekomendacje do działania.

Przywoływana wcześniej definicja marketingu zakłada orientację na klienta, przy równoczesnej świadomości istnienia konkurencji jako ograniczenia działań pojedynczej firmy. Zdaniem von Misesa, „biznesmen zdobywa pieniądze dostarczając klientom dóbr, które chcą zdobyć” (Mises 1995: 137). Teoria marketingu w pełni zgadza się z tym stwierdzeniem (jak wcześniej sugerowałem, Mises może być uznany za współtwórcę orientacji marketingowej, prezentując na gruncie ekonomii i prakseologii idee, które zostały ponownie „odkryte” w latach 1960-tych), uzupełniając je o niezbędny element: biznesmen musi prowadzić swoją działalność lepiej od innych, aby właśnie jego produkty były wybierane przez klientów. Ten element był przyczyną uzupełnienia wizji rynku jako miejsca w którym spotykają się nabywcy i sprzedawcy o metaforę walki. Świadomość istnienia konkurentów, którzy chcą dostarczyć produkty tym samym odbiorcom, nie jest jednocześnie sprzeczna z perspektywą von Misesa, zwolennika gospodarki rynkowej, choć niedostatecznie uwypuklona w koncepcji rynku-katalaksji, reprezentowanej przez szkołę austriacką, idealistycznie patrzącą na ład rynkowy, stymulujący wymianę i współpracę (dwa znaczenia greckiego czasownika „*katallatein*”).

Perspektywa Misesa stanowiła więc niezwykle istotną inspirację dla teorii marketingu, dalszy rozwój tej dyscypliny uzupełnił jednak wymianę o inne spojrzenia-metafory – sama katalaksja, czy nawet rynek, są przecież też metaforami! Możliwość znaczącego wpływu pojedynczych podmiotów na określone rynki nawet w sytuacji pozornie nieograniczonej konkurencji nie może być przeceniana - oferowane dobra podlegają różnicowaniu,

występują efekty zewnętrzne oraz inne zależności typu ekonomii skali, efektów sieciowych i popytu współzależnego, które za sprawą pozytywnych sprzężeń zwrotnych przyczyniają się do utrwalenia pozycji jednych firm, a spadku sprzedaży drugich. Dla przedsiębiorców strategia (niekoniecznie sformalizowana w postaci planów<sup>5</sup>) jest więc niezbędną przesłanką sukcesu.

Metafora militarna wywarła istotny wpływ na postrzeganie działalności gospodarczej, chociaż na przestrzeni lat "współczesne praktyki i myśl biznesowa ulegały zmianom porzucając dziedzictwo tradycyjnego militarnego projektowania" (Windsor 1995: 34), co doprowadziło do utraty jej użyteczności (Windsor 1994: 41). W pionierskim artykule z 1980 roku dyrektor firmy McKinsey podkreślał istotną przesłankę stosowania analogii wojny: funkcjonowanie przedsiębiorstw w wielu branżach miało być grą o sumie zerowej, w której tylko jeden z konkurentów może wygrać (Widmer 1980: 61). Rekomendacje metafory nie są jednak przydatne przy obecnej nieprzewidywalności konkurentów i dynamicznie zmieniającym się za sprawą innowacji rynku. "Metafora militarna sięga swoich granic. Rynki nie są polami bitwy. Na dynamicznych rynkach, informacja może nie być dostępna, a strategia staje się ruchomym celem. Ponadto, w przeciwieństwie do wojny, dynamiczna konkurencja zwykle tworzy wartość zamiast jej redystrybucji lub niszczenia." (De Man 2002: 980). Nie powinno więc dziwić, że również myśl strategiczna lat 1990-tych jest rozbieżna z rekomendacjami metafory wojennej, która wydaje się być przeżytkiem, zwłaszcza wobec zmian rozumienia samego pojęcia strategii (De Man 2002: 980).

Świadomość istnienia konkurentów jest opisywana na różne sposoby - walka jest jednym z nich i jak każda metafora, nie oddaje w pełni istoty zależności. Adam Brandenburger i Barry Nalebuff, specjaliści od teorii gier, postulowali zastąpienie samego myślenia o biznesie jako konkurencji czy walce przez "*co-opetition*", termin łączący elementy konkurencji i kooperacji (Brandenburger, Nalebuff 1995, 1997). Konkurenci firmy mogą w określonych sytuacjach pełnić różne role, także partnera (np. joint-venture, wspólne wsparcie dla standardu technicznego, czy inicjatywa mająca na celu rozwój rynku) lub współpracownika w interpretacji teorii gier (Brandenburger i Nalebuff w mistrzowski sposób pokazują, jak stosować analizy z jej obszaru dla zrozumienia roli, odgrywanej przez innych "graczy", których niezależne działania mogą być dla nas korzystne, nawet jeśli nie było to zamiarem konkurenta). Ten sposób myślenia dominuje w obecnych rozważaniach nad zarządzaniem strategicznym, łączących konkurencję i współpracę (por. Lado, Boyd 1997), a interpretacje Brandenburgera i Nalebuffa odwołują się do pojęcia gry, co z kolei prowadzi do kolejnego etapu naszych rozważań.

#### 4. Metafora gry i konwencja marketingowa

Metafora gry rzadko pojawia się w literaturze marketingowej, jednak towarzyszy refleksji nad funkcjonowaniem świata biznesu od lat. Dowodem tego jest nawiązanie Misesa, który pisał: "Gracz w karty wygrywa pieniądze przechytrzając swego przeciwnika" (Mises 1995: 137), podkreślając antagonizm graczy jako cechę charakterystyczną gier, uzasadniającą jego zdaniem nieprzystawalność metafory gry do prowadzenia biznesu. Pojęcie gry jest jednak bardzo obszerne i obejmuje wiele różnych praktyk, nie tylko opisanego przez Misesa pokera. Członkowie klubu brydżystów lub sportowcy, traktujący grę jako rozrywkę intelektualną i towarzyską lub pracę zawodową, zapewne nie zgodziliby się z jego interpretacją. W obrębie nauk ekonomicznych rozwinęła się teoria gier, stosująca

---

<sup>5</sup> Mintzberg (1992) przytacza 5 możliwych interpretacji strategii („5 P”): plan, manewr strategiczny („*ploy*”), wzorzec („*pattern*”), pozycję i perspektywę, a jego typologię można obecnie uzupełnić o jeszcze inne podejścia.

metaforę gry do analizy zjawisk społecznych (na akceptację tej perspektywy w odniesieniu do zjawisk ekonomicznych i życia społecznego pozwolił rozwój lingwistyki, matematyki, etyki i antropologii w XX wieku – por. Leonard 1997: 300). Gra w rozumieniu późnego Wittgensteina odnosi się z kolei do sposobu funkcjonowania jednostki w społeczeństwie, rządzącego się określonymi regułami, w dużej mierze intuicyjnymi, trudnymi do wyrażenia, tkwiącymi w języku i sposobie myślenia (Wittgenstein 1972). Podobnie jak walka, tak również pojęcie “gry” jest zbiorem niewspółmiernych pojęć, od rozrywki (brydż, sport), przez konwencję uprawniającą mówienie nieprawdy (poker z blefowaniem) po praktykę społeczną, kierującą się określonymi regułami (kluczowe pojęcie w systemie etycznym Mac Intyre’a (1996), nawiązujące do wittgensteinowskich gier językowych). Kreatywne zastosowanie metafor pozwala na interpretację prowadzenia działalności gospodarczej jako każdej z tych gier, a zastosowany punkt odniesienia będzie oczywiście pozwalał na wyciągnięcie odmiennych wniosków.

Podczas gdy wittgensteinowsko-macintyre’owska gra-praktyka społeczna niewiele różni się od perspektyw proponowanych przez literaturę etyki biznesu, również opisywany przez Misesa poker zagościł na krótko w publikacjach biznesowych. Analogia gry w pokera pojawiła się w marketingu prawdopodobnie po raz pierwszy w 1964 roku w kontekście zupełnie nie związanym ani z aspektami etycznymi gry, ani ze zjawiskiem blefowania: Harlan D. Mills zaprezentował ekonometryczny model dynamiki wprowadzania na rynek nowego produktu, opisując nieprzewidywalne zachowania indywidualnych konsumentów przez analogię do losowości ciągnięcia kart przez graczy (Mills 1964). Kolejne wystąpienia analogii pokera były już jednak skoncentrowane na aspekcie ocennym. Najgłośniejszym przypadkiem była opublikowana w 1989 roku książka Michaela Lewisa "*Liar's Poker*" ("*Poker Oszusta*"), opisująca nadużycia etyczne pracowników banków inwestycyjnych na przykładzie skandalu banku Salomon Brothers – od tego momentu metafora gry w pokera wywoływać będzie jednoznaczne, negatywne skojarzenia.

Tymczasem ponad dwadzieścia lat wcześniej, w 1968 roku, Harvard Business Review opublikował artykuł "*Czy blefowanie w biznesie jest etyczne?*" (Carr 1968), którego autor dowodził opierając się na analogii pokera, że skonwencjonalizowane mówienie nieprawdy jest w określonych sytuacjach powszechnie przyjętą praktyką. Ta propozycja nie znalazła kontynuatorów w literaturze i czasami tylko powraca w wypowiedziach osób, które nadal uważają etykę biznesu za oksymoron (niekoniecznie potrafiąc przy tym sformułować swoje opinie). Interesująca jest lektura fragmentów listów od czytelników, opublikowanych kilka miesięcy po artykule Carra (Blodgett 1968): stosowane argumenty swoją niewspółmiernością przypominają debaty etyczne prezentowane przez Mac Intyre’a w "*Dziedzictwie cnoty*" jako przejaw słabości współczesnej etyki, w której zapomina się o językowych źródłach pojęć i feruje wyroki bez dogłębnego zrozumienia ukrytych założeń w swoich i cudzych wypowiedziach (podobnie można notabene patrzeć na głosy oburzenia wobec stosowania metafor walki czy gry w odniesieniu do biznesu, które opierają się na własnej interpretacji tych pojęć, a nie analizie ich historycznego rozwoju).

Mimo jednoznacznie negatywnej oceny argumentu Carra, który usprawiedliwiał kłamstwo i nieuczciwe działania w biznesie, warto odnotować jednak interesujący element jego rozumowania, mający ogromne znaczenie dla etyki marketingu (a zarazem stanowiący przyczynę tak szczegółowego omówienia wątku gry jako metafory biznesu w niniejszym tekście). Carr nie używa wprawdzie pojęcia „konwencji”, ale sugeruje je opis analogii pomiędzy pokerem a prowadzeniem działalności gospodarczej. W określonych sytuacjach społecznych nie darzymy drugiej strony nieograniczonym zaufaniem, gdyż jesteśmy świadomi możliwej rozbieżności interesów. Są również pewne obszary w których

nie powinniśmy oczekiwać, że uzyskamy od partnera wyczerpujące informacje (“całą prawdę i tylko prawdę”) – choćby dlatego, że nie jesteśmy do niej uprawnieni i zapytany albo odmówi odpowiedzi, albo zaoferuje nam “drobne kłamstwo” (ocena etyczna takiego zachowania jest odrębnym, niezwykle interesującym zagadnieniem – por. dyskusja o prawie do nieujawniania określonych informacji w negocjacjach i relacjach biznesowych – Dees, Cramton 1991: 154-156). W życiu społecznym działamy więc w oparciu o konwencje – założenia dotyczące innych uczestników danych sytuacji i ich “przedstawię”, nawiązujące do koncepcji życia jako teatru Goffmana (prezentującej nota bene kolejny wariant metafory gry) (Goffman 2000). Nie postrzegamy polityków jako uosobienia wszelkich cnot, nie wierzymy bezgranicznie w reklamy obiecujące „jeszcze większe orzeźwienie” po wypiciu napoju, z lekką podejrzliwością lub drobnym uśmiechem patrzymy na sprzedawców, głoszących że ich produkt jest „najlepszy” (zwłaszcza, gdy stosowana konstrukcja językowa nie wskazuje, z czym jest on porównywany) – przyzwyczailiśmy się do pewnych konwencji, które stanowią obecnie integralny element naszego funkcjonowania w społeczeństwie.

Carr drażni, poruszając trudne zagadnienia w oparciu o przykład pytania z testu dla kandydata na wysokie stanowisko organizacyjne: „Które z poniżej podanych magazynów regularnie czytasz?”. Lista zawiera renomowane periodyki polityczno-społeczne, biznesowe i ekonomiczne, magazyn *Playboy* oraz dwa radykalne lewicowe pisma (warto pamiętać, że artykuł był opublikowany w „gorącym” politycznie roku 1968). Autor sugerował, że należy oczekiwać, że nawet jeśli kandydat jest regularnym czytelnikiem trzech ostatnich pozycji, nie będzie ich wymieniał, spodziewając się, że taki fakt wpłynąłby negatywnie na decyzję o ewentualnym awansie (Carr 1968: 144)<sup>6</sup>. Carr nie zapytał jednak o to, czy pytanie w teście dotyczyć miało faktycznych zainteresowań publicystycznych kandydata, czy może było podchwytliwym sposobem na sprawdzenie jego nieograniczonej prawdomówności i radzenia sobie w sytuacjach, gdy pytający nie ma prawa do uzyskania określonych informacji.

Krytycy podkreślali, że Carr utożsamiał kłamstwo z „nie mówieniem całej prawdy” (Blodgett 1968: 165) i ten błąd pozwolił mu na wyciągnięcie wniosku, uprawniającego stosowanie kłamstwa i blefu w biznesie, podczas gdy etyka biznesu nie postuluje bezwarunkowej prawdomówności (Dees, Cramton 1991: 154-156). Faktycznie, opisany przypadek nie uzasadnia dalszych wniosków Carra, dotyczących powszechności blefowania i kłamstwa w świecie biznesu. W odniesieniu do etyki marketingu powróćmy jednak do innego aspektu tego przypadku – zagadnienia, które nie interesowało Carra, a w niniejszym tekście posłuży opisaniu konwencji, w oparciu o którą działają dostawcy i odbiorcy na rozwiniętych rynkach.

Promocja i sprzedaż produktów opiera się na niepisanych reguły, swego rodzaju “grze” z udziałem oferentów i klientów (oczywiście „grze” w rozumieniu praktyki społecznej lub gry językowej, a nie pokera – etyka biznesu wprowadziła również pojęcie „gry praktykowanej dla rozrywki” – Dees, Cramton 1991). Ci pierwsi korzystają z pomocy reklamy oraz technik wpływu społecznego – ci drudzy są z kolei wyczulenii na możliwe pułapki w procesie sprzedaży, rozumiejąc owe “podstępny” i nie oczekując, że pranie będzie naprawdę “bielsze niż biel”. Bogate w wieloznaczne środki retoryczne przekazy reklamowe są jednocześnie głównym obiektem zainteresowań i krytyki w literaturze etyki biznesu, jako najbardziej widoczny element procesu marketingowego. Konwencjonalizacja procesu sprzedaży nie jest jedynie domeną rozwiniętych społeczeństw zachodnich –

---

<sup>6</sup> Jeden z krytyków artykułu Carra zauważył, że przyznanie się w kwestionariuszu do lektury *Playboya* mogłoby również być odebrane pozytywnie, jako dowód prawdomówności kandydata i liberalizmu jego poglądów (Blodgett 1968: 166).

stosowna konwencja funkcjonowała w okresie kryzysu gospodarczego w Polsce (m.in. sprzedaż „pod lada”), jeszcze inaczej wygląda swoista „gra” z klientem i inwazyjne techniki sprzedaży w krajach arabskich czy Indiach: znający daną kulturę nabywcy podejmują wyzwanie w procesie targowania się, aby sprowadzić cenę zakupu do poziomu 10% początkowo usłyszanej kwoty<sup>7</sup>. Negocjacje biznesowe lub kompleksowe zakupy kosztownych produktów (dom, samochód) tracą wymiar takich „gier praktykowanych dla rozrywki” („*recreational games*”) (Dees, Cramton 1991: 151-152), zwłaszcza gdy podejmowane decyzje wiążą się z odpowiedzialnością za innych (np. dostawców i ich pracowników lub innych interesariuszy) – jednak przebiegają one w sposób odmienny od konwencji marketingowej, typowej dla łatwozbywalnych produktów konsumpcyjnych<sup>8</sup>. Konwencja nie zakłada doskonałej symetrii informacji pomiędzy dwoma stronami transakcji – jednak strona słabsza jest tego świadoma i rozumie, że powinna przeciwdziałać asymetrii, zadając pytania i oczekując dowodów.

Tu jednak pojawia się pierwszy problem natury etycznej: obok „znających daną kulturę nabywców”, na arabskim bazarze mogą pojawić się cudzoziemcy, nieświadomi niepisanych zasad targowania. Nie tylko zapłacą oni wyższą cenę, ale też obrażą sprzedawcę nie podejmując jego „gry”, powszechnie uznawanej w danej kulturze praktyki społecznej (chyba że trafią na pozbawionego skrupułów handlarza, celowo wykorzystującego turystów). Podobnie dzieci, osoby starsze lub konsumenci w gospodarkach rozpoczynających transformację systemową mogą nie rozumieć konwencji, stanowiącej podstawę przekazów reklamowych i technik sprzedaży – stając się tym samym podatnymi na ewentualne nadużycia dostawców, nie zawsze zresztą zamierzone. Analogicznie do podstępnego handlarza, istnieją firmy, które całkiem świadomie wykorzystywały słabość określonych grup, wprowadzając je w błąd – mówimy wówczas o przypadkach manipulacji (zakładającej wykorzystanie niewiedzy drugiej strony), której ocena etyczna jest jednoznaczna.

Obok krytyki nadużyć, warto również pamiętać że zetknięcie się z klientami nie znającymi konwencji marketingowej jest wyzwaniem etycznym dla nie zawsze tego świadomych firm. Przykładowo, w momencie opodatkowania dochodów kapitałowych „podatkiem Belki”, alternatywne formy inwestowania cieszyły się dużym zainteresowaniem wśród przedstawicieli starszego pokolenia, niekoniecznie rozumiejących przesłanki i istotę podejmowanych decyzji. Z tym większym zainteresowaniem obserwowałem działania jednego z funduszy inwestycyjnych, który prowadził sprzedaż jednostek udziałowych za pośrednictwem sieci placówek banku detalicznego: zaoferowanie produktu było powiązane z wydelegowaniem pracowników, których zadaniem było bardziej uczenie klientów niż tylko przekazywanie im informacji o ofercie i stosowanie argumentów perswazyjnych.

W obrębie rozumianej w przedstawiony powyżej sposób konwencji marketingowej obracają się przykładowo autorzy, analizujący etyczne ograniczenia działań wobec grup konsumentów szczególnie podatnych na wpływy, np. dzieci, osób starszych lub chorych (Cui, Choudhury 2003). Pojęcie suwerenności konsumenta jest podstawowym postulatem

---

<sup>7</sup> Dees i Cramton w swoich rozważaniach nad etyką negocjacji tak opisują targowanie się na bazarach: „W takim przypadku, strategiczne postawy, upór, groźenie rezygnacją z zakupu i blefowanie są ważnymi elementami zabawy. Stosowanie wprowadzających w błąd technik jest dobrze znane i często zwiększa użyteczność negocjatorów. Tworzy podejrzenia, intryguje i rzuca wyzwania. Nikt nie wydaje się poważnie poszkodowany w tym procesie. Ludzie, którzy angażują się w rozrywkowe negocjacje zwykle wiedzą, na co się decydują i świadomie wybierają skromne ryzyko z nimi związane” (Dees, Cramton 1991: 151).

<sup>8</sup> Cechy gier praktykowanych dla rozrywki („*recreational games*”) to: nieszkodliwość dla podmiotów które nie chcą w nich uczestniczyć, ograniczoność ewentualnych szkód ponoszonych przez graczy, jasność zasad gry dla ich uczestników i ich akceptacja, dobrowolność przystąpienia i rezygnacji (Dees, Cramton 1991: 151).

etycznym marketingu, mającym na celu nie tyle przewyższenie asymetrii informacji, co stworzenie równowagi w relacjach wymiany ("*Consumer Sovereignty Test*", Smith 1995: 91-94), a model konwencji marketingowej odpowiada teorii kontraktu społecznego, proponowanej przez niektórych jako podstawa etyki biznesu (Dunfee, Smith, Ross 1999 :17). Konwencjonalizacji procesu marketingowego odpowiada etyczna perspektywa negocjacji, opartych na wzajemnym zaufaniu, proponowana przez Deesa i Cramtona: zobowiązania partnerów biznesowych opierają się na założeniu wzajemnego zaufania, jednak nie jest ono nieograniczone jak sugerowałyby idealistyczne poglądy moralne (Dees, Cramton 1991)<sup>9</sup>. Działania etyczne są dodatkowo stymulowane przez imperatyw długookresowej obecności firmy na rynku i znaczenie reputacji, stymulowanej przez obecność niezależnych źródeł informacji o firmie takich jak media, analitycy, związki konsumenckie (Cramton, Dees 1993: 378-379), czy opinie klientów („*word-of-mouth*”).

Krytykując manipulację klientami, nie rozumiejącymi konwencji marketingowej, nie należy rozszerzać tego pojęcia i przykładać tej samej miary do działań w ramach konwencji, stanowiących akceptowaną przez członków danego społeczeństwa praktykę społeczną. W innym wypadku dojdziemy do wniosku, że cały marketing (podobnie jak: polityka, dziennikarstwo, poezja, czy nawet zapominająca o wadach drugiej osoby miłość) sprowadzają się do mówienia nieprawdy i manipulowania innymi, podczas gdy słysząc komplement od kochającej nas osoby wiemy przecież (choć nie zawsze chcemy się do tego sami przed sobą przyznać), że jest on elementem konwencji... Taka krytyka marketingu mogłaby doprowadzić do obwiniania gospodarki rynkowej o negatywny wpływ na ludzką osobowość, np. promowanie osobowości merkantylnej jak chce Erich Fromm (1996: 61-73), a dalszy łańcuch konkluzji mógłby nawet doprowadzić do zanegowania etyczności samego dostarczania dóbr na rynek i nawrotu do produkcji na własne potrzeby (pojawiającego się jako postulat w niektórych nurtach myśli alterglobalistycznej). Pytanie o etyczność samej funkcji marketingowej to zagadnienie „makro-normatywne”, nie odnoszące się do rzeczywistych wyzwań w codziennej praktyce menedżerskiej (Robin 1992: 23). Zamiast krytykować marketing *per se* – jako rzekomą postawę walki lub antagonistycznej, manipulacyjnej gry – rozsądniej jest zaakceptować powszechność konwencji marketingowej we współczesnym społeczeństwie i skoncentrować refleksję etyczną wewnątrz tej konwencji, uwypuklając możliwe nadużycia, bo tylko w ten sposób etyka biznesu może rzeczywiście przyczynić się do podnoszenia standardów etycznych działalności marketingowej. W obrębie tak zdefiniowanego pola badawczego znajduje się większość naprawdę istotnych dla konsumentów i społeczeństwa zagadnień, wpływających na jakość i etyczność procesu marketingowego – są to zwykle problemy, których analiza wymaga dogłębnej znajomości określonego rodzaju działalności (od strony zarówno przedmiotowej: zasad funkcjonowania branży i reguł dostarczania w niej wartości dodanej przez przedsiębiorstwa, jak i marketingowej: specyfiki strategii i technik marketingowych) i wiąże się z badaniami empirycznymi, co może oczywiście zniechęcać specjalistów z obszaru etyki biznesu, wybierających często łatwiejszą ścieżkę krytyki ilustrowanej jedynie anegdotycznymi przykładami.

Etykietka konwencjonalizmu kojarzy się z radykalnym konwencjonalizmem Ajdukiewicza,

---

<sup>9</sup> Perspektywa „wzajemnego zaufania” w negocjacjach opiera się na dwóch zasadach, modyfikujących postulaty „idealnej moralności”: zasadzie wzajemnego zaufania („Nie należy oczekiwać, że jednostka podejmie istotne ryzyko lub zaakceptuje znaczące koszty ze względu na szacunek dla interesów lub moralnych praw innych, jeśli nie ma rozsądnych podstaw by ufać, że omawiane inne osoby podejmą (lub będą skłonne podjąć) takie same ryzyko lub dokonać takiego samego poświęcenia.” – Dees, Cramton 1991: 144) oraz zasadzie wydajności („Nie należy oczekiwać, że jednostka podejmie istotne ryzyko lub zaakceptuje znaczące koszty ze względu na szacunek dla interesów lub moralnych praw innych, jeśli działanie tworzące ryzyko lub koszty nie będzie przypuszczalnie prowadzić do normalnie oczekiwanego pozytywnego efektu, lub jeśli zaoferuje korzyści jedynie dla tych, którzy nie podejmą z własnej woli takiego samego ryzyka lub kosztów.” – Dees, Cramton 1991: 144)

który zakładał, że nasze spojrzenie na rzeczywistość zależy od stosowanej aparatury pojęciowej<sup>10</sup> – analogicznie, konwencja marketingowa jest uwarunkowanym kulturowo sposobem patrzenia na świat i postrzegania zjawisk rynkowych. Konwencjonalizm różni się od relatywizmu akceptacją określonych, a nie dowolnych perspektyw, przy świadomości ich ograniczoności. Nie będzie więc oznaczać relatywizmu etycznego, jeśli konwencję marketingową postrzegamy jako praktykę społeczną w danym czasie i miejscu, rozumianą przez konsumentów i dostawców. W analogiczny sposób Mac Intyre (1996) skonstruował system etyczny, przenosząc postulaty arystotelesowskiej teorii cnót na grunt historycznego rozwoju moralności i wskazując obecność wartości zarówno ponadczasowych, jak również specyficznych, powiązanych z określonymi, przemijającymi praktykami. Praktyka społeczna to aktywność, wzbogacana przez ludzi o nadawany jej sens, związane dobra i wartości. Jest ona zdaniem Mac Intyre’a źródłem jednocześnie dóbr zewnętrznych (stających się własnością jednostki, zwłaszcza korzyści materialnych) i wewnętrznych (służących wspólnocie, która angażuje się w daną praktykę – przykładowo, nowe produkty czy wynalazki mogą oczywiście przynosić jednostce czy przedsiębiorstwu sławę i zyski, ale oferują też korzyści innym) (Klincewicz 1998).

Dążenie do doprecyzowania zakresu refleksji etycznej w marketingu, ukierunkowujące ją na praktyczne zastosowania i wspieranie decyzji menedżerskich, przypomina propozycje Elaine Sternberg (1998), której wykład etyki biznesu odwołuje się do teleologii i rzeczywistości organizacyjnej, wychodząc od zdefiniowania celu biznesu, który pozwala dalej określić, co jest biznesem-obszarem dalszych zainteresowań. W teorii Sternberg, organizacje które nie działają dla realizacji celu (maksymalizacji długookresowej wartości właścicielskiej<sup>11</sup>), lecz angażują się w polityczne rozgrywki, czy działają jak rodzina lub mafia, nie są w rzeczywistości organizacjami biznesowymi i dlatego nie powinny ich dotyczyć rozważania etyki biznesu. Oczywiście, takie organizacje są interesującym obiektem refleksji etycznej – ale Sternberg podkreśla, że będzie to refleksja z obszaru etyki życia gospodarczego lub etyki ogólnej, a nie etyki biznesu. To rozróżnienie między różnymi obiektami i poziomami refleksji wprowadzone zostało między innymi po to, by zagwarantować spójność analiz i ułatwić analizę działań “prawdziwego” biznesu, a przez to pozwolić na większą operacjonalizację wniosków i rekomendacji. Dopiero ów “czysty biznes” (od tytułu książki Sternberg *“Just business”*, który można również przetłumaczyć jako “prawdziwy biznes”) będzie więc obiektem zainteresowań etyków. Propozycję Sternberg w obszarze etyki biznesu można śmiało określić mianem próby stworzenia metodologii badań dla tej dyscypliny, definiującej obszar jej zainteresowań, obejmującej założenia ontologiczne i epistemologiczne, jak również wskazującej metody wnioskowania etycznego (etyka biznesu ze względu na swój normatywny charakter będzie przy tym różnić się od nauk społecznych, na przykład opisowej etyki życia gospodarczego).

Patrząc na marketing z analogicznej, teleologicznej perspektywy, można stwierdzić, że działania które nie mają związku z określonym celem procesu marketingowego jakim jest zaspokajanie potrzeb klientów (a przez to pozostające poza obszarem konwencji

---

<sup>10</sup> Skojarzenie to ogranicza się jedynie do podobieństwa terminu, nie obejmując jakichkolwiek innych elementów koncepcji Ajdukiewicza (w tym poglądów epistemologicznych).

<sup>11</sup> Zdaniem Sternberg, „celem definiującym biznes jest maksymalizacja wartości dla właściciela w długim okresie przez sprzedaż towarów lub usług” (Sternberg 1998: 50). Istotne jest wprowadzenie do analiz długiego horyzontu czasowego, gdyż maksymalizacja w krótkim okresie może oznaczać działalność typu „*hit and run*” („uderz i uciekaj”) – szybką sprzedaż produktów, które nie są warte swojej ceny i nie zaspokajają wiązanych z nimi potrzeb, a następnie zakończenie działalności po osiągnięciu maksymalnych zysków. Jedynie długookresowe zaangażowanie w działalność rynkową gwarantuje profesjonalizm i etyczność - dopiero w długim okresie obok kategorii zysków absolutnych (różnicy sprzedaży i kosztów) pojawiają się tzw. zyski względne: zwrot na dokonanej inwestycji. Wartość właścicielska nie jest też równoważna bezpośredniemu zyskowi, co w długim okresie wyjaśnia inwestycje czy działania prospołeczne, wykraczające poza doraźne korzyści.

marketingowej), nie powinny być analizowane w ramach “etyki marketingu”. Często nie stanowią one nawet przedmiotu etyki biznesu w definicji Sternberg, a jedynie przykłady zachowań dewiacyjnych w życiu gospodarczym. Konstruktywna etyka marketingu koncentrować się powinna na analizie możliwych uchybień i pułapek w obrębie konwencji marketingowej, aby w ten sposób pomagać w podejmowaniu decyzji przez menedżerów i przyczyniać się do podnoszenia standardów etycznych tej działalności. Tylko bezpośrednie odniesienie do rzeczywistości organizacyjnej pozwoli wyjść poza banał, który zwykle sprowadza się do mówienia o “złej reklamie” czy “manipulacji”, niewiele mających wspólnego z wzorcami, przekazywanymi przez nauczycieli marketingu, ani ze zrozumieniem istoty krytykowanej działalności, jej celów i ograniczeń. Oczywiście, refleksja na tematy wykraczające poza obszar etyki biznesu czy etyki marketingu jest niewątpliwie cenna i potrzebna, trzeba jednak zauważyć odmienną zainteresowań badaczy, zajmujących się etycznymi aspektami konkretnych procesów gospodarczych (zwykle jest to refleksja mająca na celu doskonalenie tych działań i pomaganie menedżerom w podejmowaniu etycznych decyzji), a osób skoncentrowanych na szeroko rozumianej roli przedsiębiorstw w umacnianiu globalnego pokoju, filantropii czy nawet w rozwoju moralnym pracowników i klientów (bo także takie sugestie się pojawiają, szczególnie w nurtach nawiązujących do teologii). Ci ostatni działają w dyscyplinach pokrewnych dla etyki biznesu i nie interesują się tym, jak z pomocą etyki wspierać decyzje menedżerskie, często z góry skazując menedżerów i świat biznesu na potępienie<sup>12</sup>. Etyka biznesu (i etyka marketingu) różnić się więc będzie od etyki ekonomii, etyki życia gospodarczego czy etyki ogólnej, stanowiąc “narzędzia” podejmowania etycznych decyzji w działalności gospodarczej, umożliwiając ich operacjonalizację przez zdyscyplinowanie badaczy: zakreślenie obszaru refleksji i odwołanie do jasnych celów i zakresów odpowiedzialności.

## 5. Etyka biznesu jako fasada organizacyjna

Omawiając relacje między etyką biznesu a marketingiem, warto wspomnieć o przypadkach, gdy sama etyka staje się narzędziem public relations (relacji z otoczeniem) lub promocji (celowo unikam użycia określenia „marketing”, nawiązując do opisywanego wcześniej zamieszania pojęciowego). Najbardziej oczywisty przypadek to rola “pozytywnego narzędzia” promocji (“pozytywne” nie jest tu równoznaczne z: właściwe, rekomendowane, czy etyczne), kiedy etyka biznesu służy celom nie w pełni zgodnym z intencjami jej promotorów i staje się “fasadą organizacyjną”, elementem świadomie ukształtowanego wizerunku organizacji, który nie musi być powiązany z rzeczywistymi praktykami.

Pojęcie „fasady organizacyjnej” wprowadzono do teorii organizacji w latach 1980-tych pod wpływem obserwacji firm, które wdrażały określone rozwiązania w obszarze struktur, procesów, czy strategii jedynie dla legitymizacji działań i podniesienia własnego prestiżu (Nystrom, Starbuck 1984). Tak rozumiana fasada nawiązuje do koncepcji życia społecznego jako spektaklu (Goffman 2000), jak również istniejącego w języku polskim pojęcia “*potiomkinowskich wsi*”: Grigorij Potiomkin, namiestnik Krymu, kazał przed wizytą carycy Katarzyny II budować wzdłuż dróg półwyspu fasady ludzających zasobnością i nowoczesnością wsi.

Fasadowość zachowań w obszarze etyki biznesu odnosić się może do programów

---

<sup>12</sup> Por. opinia Mac Intyre’a (1996) o nieetyczności menedżerów, wynikającej z charakteru ich działalności – której źródłem były uogólnienia, nie podparte analizą specyfiki działalności gospodarczej, podczas gdy działalność biznesowa w ramach systemu etycznego Mac Intyre’a może być też interpretowana jako praktyka społeczna, źródło wartości wewnętrznych (Klincewicz 1998).

etycznych, kodeksów<sup>13</sup>, misji, szkoleń, wystąpień konferencyjnych i wywiadów dla prasy, których celem będzie kreowanie określonego wizerunku organizacji – jak fasady potiomkinowskich wsi skrywały ubóstwo i zacofanie, tak również etyczność jako fasada może stanowić „przykrywkę” dla nagannych zachowań. Instrumentalność wykorzystania hasła etyki biznesu skłania do jednoznacznej oceny tego zjawiska, choć taka jednoznaczność nie jest już możliwa przy ocenianiu motywacji konkretnych firm i ich pracowników. Abstrahując od niepewności co do prawdziwości ewentualnych deklaracji o motywach promowania działań etycznych (typowego problemu badań społecznych), warto również dopuścić interpretacje odwołujące się do motywacji nieuświadomionych. Argyris i Schön (1978) wprowadzili do psychologii organizacji pojęcie „teorii działań” wyjaśniających, dlaczego ludzie działają w określony sposób, oraz rozróżnienie pomiędzy „*espoused theories*” (deklarowanymi „teoriami”, wyjaśniającymi kierunki przyszłych działań) i „*theories-in-use*” (rzeczywistymi „teoriami”, przejawiającymi się w działaniach) – rozbieżność między nimi nie wynika zwykle z zamiaru wprowadzania w błąd, a stanowi naturę ludzkich procesów poznawczych. Badania menedżerów, w których proszeni są oni o deklaracje dotyczące przewidywalnych przyszłych zachowań, będą więc oferowały wątpliwą wiedzę o etyczności świata biznesu, podobnie jak trudno stwierdzić badaczowi, czy pro-etyczne działania firm są przejawem rzeczywistych motywacji moralnych czy jedynie fasadowości jako odpowiedzi na oczekiwania otoczenia, wymuszającego przyjęcie takiej fasady. Co ciekawe, sama teoria marketingu dokonuje rozróżnienia między „osobowością” („*personality*”) a prezentowanym otoczeniu „wizerunkiem” („*image*”) i „tożsamością” („*identity*”) firmy, postulując ich ujednoczenie (Fill 1999: 562) – zastosowanie tych rekomendacji prowadziłoby do eliminacji fasad i bardziej otwartej komunikacji z otoczeniem. „Etyczność” stopniowo staje się zresztą bardziej standardem (przynajmniej na poziomie deklaracji) niż możliwym wyróżnikiem, stąd trudno obecnie znaleźć przykłady firm, które swoje przekazy promocyjne opierają na tym wyłącznie elemencie (choć takie przypadki były częste w przeszłości).

Rola etyki jako „pozytywnego narzędzia” jest zrozumiała i oczywista: przekaz odwołujący się do określonych wartości wydaje się oddziaływać pozytywnie na odbiorców i zwiększać ich zainteresowanie określoną firmą, a nawet wpływać na kształtowanie postaw konsumentów. Równie interesująca jest jednak możliwa rola etyki biznesu jako „negatywnego narzędzia” – zagadnienie nie poruszane dotąd przez literaturę przedmiotu. Można wyobrazić sobie hipotetycznego badacza, który czuje się pokrzywdzony przez określoną firmę. Wyczerpawszy możliwości skarg i odwołań, sfrustrowany i rozczarowany wpada na genialny pomysł: można przecież opisać przypadek tej firmy jako przykład nieetycznych działań, propagując go wśród badaczy i studentów. O ile zachowanie „zwykłego” klienta, polegające na skarżeniu się innym, byłoby w pełni zrozumiałe - o tyle łączenie roli rzekomo obiektywnego autorytetu moralnego (badacza etyki biznesu) z rolą interesariusza (*stakeholder*), pokrzywdzonego przez analizowaną organizację, będzie przypadkiem wysoce nagannym (a co jest niestety bardzo smutne, taki przypadek faktycznie miał miejsce!).

Osoby uprawiające etykę biznesu muszą być świadome, że oczekując odpowiedzialności od firm, same również muszą działać w odpowiedzialny sposób. Ich działania nie powinny przypominać „czarnego *public relations*” (Rybak 2004) ani za sprawą zainteresowań

---

<sup>13</sup> Rozróżnienie pomiędzy kodeksem praktyk a kodeksem etycznym, powszechne w etyce biznesu, nie jest oczywiste dla samych organizacji. W efekcie kodeksy określane mianem „etycznych” mogą w skrajnych przypadkach nakazywać nawet działania nieetyczne – anegdotyczny przykład to „Kodeks etyczny albo zwyczajowy braci wybrzeża”, opracowany przez związek piratów około 1640 roku, nakazujący wzajemne udzielanie sobie pomocy w niebezpieczeństwie, ustalający „sprawiedliwe” zasady podziału łupów i wprowadzający instytucję „sądów honorowych” (Beauchamp, Childress 1996: 32).

(poszukiwania sensacji), ani retoryki (uzupełniającej metody badawcze dla zwiększenia efektu perswazyjnego). „*Czarne public relations*” charakteryzuje jednak zwykle rzetelne gromadzenie argumentów i dowodów, bo ich brak może obrócić się przeciwko wydawcy gazety – wykorzystanie etyki biznesu jako „negatywnego narzędzia” public relations może z kolei obrócić się przeciwko zajmującemu się nią środowisku, które nie potrafiło wprowadzić i utrzymywać standardów etycznych dla własnej działalności. Podany przykład nie oznacza oczywiście, że nie należy krytykować działań konkretnych firm. Warto sięgnąć tu do przykładu znanego specjalisty z obszaru teorii organizacji, Davida Boje, który nie zajmował się bezpośrednio zagadnieniami etycznymi, jednak analizując przed laty politykę personalną znanej firmy (producenta obuwia sportowego) odkrył istnienie podwykonawców - azjatyckich fabryk, wykorzystujących pracę dzieci i nie gwarantujących godziwych warunków pracy (Boje 2001). Boje za swój punkt honoru uznał doprowadzenie do faktycznych zmian, sprawdzając w kolejnych latach, na ile deklaracje firmy znajdowały pokrycie w poprawie warunków pracy. Jego badania nie miały na celu ataku konkretnej firmy, chodziło o zwrócenie uwagi na problem, analizowany dodatkowo przy uwzględnieniu roli innych interesariuszy i konkurentów. Długotrwałe monitorowanie zmian sytuacji przypominało z kolei działania organizacji społecznych, nie przynoszące rozgłosu porównywalnego z możliwymi krytycznymi wystąpieniami w mediach lub na konferencjach, ale bardziej profesjonalne i skuteczne. Co najważniejsze, opisane działania miały formę dialogu z firmą – taki dialog niekoniecznie będzie uwieczony sukcesem, ale powinien być podjęty przed publicznym rzucaniem oskarżeń (albo zamiast nich). Boje nie był wreszcie interesariuszem analizowanej organizacji - to w oczywisty sposób sugerowałoby stronniczość jego badań.

Etyka biznesu powinna być praktykowana w zgodzie z zasadami etycznymi – i tu paradoksalnie dorobek marketingu i teorii organizacji wspomaga refleksję etyczną. Popularność etyki biznesu może być interpretowana jako przykład mody w zarządzaniu (Abrahamson 1991), w której początkowo wzniosłe idee i szczytne cele ustąpiły z czasem miejsca wielości interpretacji i powiązaniu idei z korzyściami dla promujących je podmiotów. Ta interpretacja wydaje się obrazoburcza, jednak w badaniach teorii organizacji analizowano etykę biznesu jako kolejną „technikę”, adaptowaną bezrefleksyjnie przez organizacje ze względu na obserwowaną popularność i presję otoczenia. Przykładowo, firma doradztwa strategicznego Bain & Company prowadzi coroczne badania popularności i satysfakcji ze stosowania „narzędzi i technik zarządzania” przez firmy w 15 krajach, najbardziej reprezentatywny przegląd fascynacji ideowych świata biznesu. Badania z 2003 roku pokazały, że kodeksy etyczne korporacji były stosowane przez 78% badanych firm, w tym samym roku było to również „narzędzie zarządzania” oferujące najwyższy poziom satysfakcji! Interpretację tego wyniku ułatwi informacja o „konkurentach” kodeksów etycznych w ocenie badanych prezesów firm. Przykładowymi technikami, oferującymi niższe poziomy satysfakcji, były m.in.: zarządzanie wiedzą, reinżyniering, alianse strategiczne czy *Total Quality Management* (Bain&Company 2003). Omawiane wyniki badań sugerują postępującą instytucjonalizację wybranych elementów etyki biznesu, związaną nie tyle z internalizacją jej rekomendacji, co z rosnącą popularnością konkretnych rozwiązań, inspirowanych koncepcjami etycznymi i postrzeganiem ich jako „najlepszych praktyk”, czegoś co „wypada mieć”.

Do tych samych wniosków może prowadzić analiza komercyjnych „rozwiązań” w obszarze etyki biznesu. Proliferacja podręczników etyki biznesu nie gwarantuje bogactwa treści, rzetelności ani głębokości rozważań. Mnożą się firmy szkoleniowe, oferujące nieznaczenie zmodyfikowane programy szkoleń z zakresu komunikacji interpersonalnej pod nową

nazwą. Kolejne firmy doradcze proponują usługi projektowania kodeksów i procedur etycznych, podczas gdy ich przygotowanie “na zlecenie” nie sprzyja zrozumieniu i akceptacji norm przez członków organizacji - podobnie przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością w oparciu o normę ISO 9001 oczekuje się, że organizacja samodzielnie wypracuje adekwatne rozwiązania (autoryzowani doradcy i audytorzy systemów zarządzania jakością nie mogą zresztą pod groźbą utraty uprawnień świadczyć tego typu usług). Etyka biznesu to niezbędny element składowy konferencji i seminariów dla przedstawicieli świata biznesu, hasło przewodnie stowarzyszeń firm, inspiracja do tworzenia nowych stanowisk organizacyjnych („oficer etyczny”) i wdrażania systemów (“etyczna gorąca linia” w firmie).

We współczesnej filozofii nauki istnieje koncepcja “ekonomii uwagi”, interpretująca świat nauki jako rynek, na którym odpowiednikiem waluty jest zainteresowanie, jakim obdarzają dane prace badawcze jego uczestnicy (Franck 2002). W przypadku etyki biznesu, można mówić nie tylko o owej uwadze jako walucie, ale też o realnych pieniądzach, trafiających do firm-oferentów rozwiązań, wykorzystujących “modne” idee. Obecność oferty dotyczącej etyki biznesu w programach proponowanych przez większość firm szkoleniowych sugeruje, że sprowadzono refleksję etyczną do kategorii umiejętności, która nabywana jest w sposób analogiczny do umiejętności negocjowania, komunikowania się czy pracy zespołowej, a prowadzić takie szkolenie może w zasadzie każdy<sup>14</sup>.

Opisane powyżej działania są niewątpliwie sprzeczne z intencjami środowisk akademickich i organizacji społecznych, stawiających sobie za cel propagowanie etycznego biznesu – jednak relacje między nimi a “biznesem w obszarze etyki biznesu” są bardziej złożone. Teoria mód w zarządzaniu podkreśla rolę badaczy w legitymizacji działań komercyjnych. Badacze generują zainteresowanie danym tematem - w ten sposób wieloletnie bezinteresowne starania prof. Gasparskiego o szerszą dyskusję nad etycznym biznesem pośrednio przyczyniły się do finansowych korzyści pewnych firm szkoleniowych lub doradczych (niekoniecznie rozumiejących i promujących idee etyki biznesu, stosujących jednak taką etykietkę dla swoich usług) oraz do publicznych wystąpień na tematy etyczne osób, których działalność z etyką może mieć niewiele wspólnego. Środowisko akademickie może też nieświadomie wspierać działania public relations (przez opisywane przypadki etycznie lub nieetycznie działających firm), wreszcie – paradoksalnie - potrzebuje ono przecież właśnie biznesmenów aby dalej się rozwijać, zdobywać środki na badania i prezentować wyniki badań i efekty działań. Co więcej, brakuje jednoznacznych kryteriów, które pozwoliłyby oddzielić “dobrą” etykę biznesu od “złej”: tak samo jak w marketingu, model idealny nie zawsze odpowiada rzeczywistości. Próby ich zdefiniowania są z góry skazane na niepowodzenie, bo oceny zależą będą od przyjętej perspektywy: przecież kariera naukowa w obszarze etyki biznesu to jedna z możliwych korzyści, którą interpretatorzy mogliby przyrównać do korzyści finansowych omawianych wcześniej firm szkoleniowych, ujawniając rzekomo interesowne motywacje!

Relacje pomiędzy etyką biznesu a samym biznesem okazują się być złożone i często tylko pozornie obiektywne, nawet jeśli ten brak obiektywności nie jest wynikiem intencjonalnych działań. Winne są temu: specyfika ludzkiego poznania, natura nauki, czy wreszcie sam świat biznesu, który tworzy powiązania między przedmiotem badań a codziennym życiem. Choć taka propozycja będzie z pewnością niepopularna, stając się celem krytyki, jednak analizując etyczne aspekty biznesu warto również zastanowić się

---

<sup>14</sup> Dla zweryfikowania tej tezy, wystarczy sprawdzić programy omawianych szkoleń, specjalistyczną wiedzę prowadzących oraz zaangażowanie omawianych firm w inne działania promujące etyczną działalność gospodarczą, np. stowarzyszenia etyki biznesu stanowiące forum wymiany poglądów między praktykami a środowiskiem akademickim.

nad złożonością opisanych zależności oraz dążyć do uregulowania samych zasad prowadzenia działalności naukowo-doradczej, jaką jest “etyka biznesu”.

## 6. Gry językowe i zakorzenienie wartości etycznych

Chociaż etyka biznesu jako dyscyplina badawcza funkcjonuje na pograniczu zarządzania, ekonomii, nauk społecznych i filozofii, często jednak ujawnia się brak transferu wiedzy (“*cross-fertility*”) i zamknięcie badaczy we własnych grach językowych. Taką grą językową, zgodnie z koncepcją Wittgensteina (1972), będzie przykładowo określanie zjawisk z obszaru moralności w świecie biznesu mianem “etyki biznesu” – pozwala ono na wykształcenia się i samoidentyfikację dyscypliny, jednak może też prowadzić do jej zamknięcia na przemyślenia badaczy, posługujących się inną terminologią. Zagadnienia analogiczne do zainteresowań etyki biznesu są analizowane przez pokrewne dyscypliny, jednak wobec braku odpowiedniej etykietyki taka refleksja pozostaje często niezauważona, a sama dyscyplina krytykowana za rzekome niepoświęcanie uwagi tematyce etycznej. Przykładem mogą być ewentualne zarzuty pod adresem wielu podręczników marketingu, poświęcających uwagę kwestiom wartości, zaspokajania potrzeb klienta, relacji i zaufania, jednak nie prezentujących ich *explicite* jako problemów etycznych. Wobec opisywanej wcześniej fasadowości etyki biznesu, łatwo zrozumieć świadome unikanie hasel etycznych przez niektórych autorów i firmy – nie oznacza to jednak ignorowania określonych problemów, a jedynie odmienne nazewnictwo (por. przegląd zagadnień etycznych w specjalistycznej literaturze marketingowej – Whysall 2000: 175).

Świat biznesu nie był nieetyczny przed pojawieniem się etyki biznesu – elementy etyczne są w nim obecne od zarania dziejów, poczynając od arystotelesowskiej nauki o gospodarowaniu, przez refleksję prakseologiczną Misesa i Kotarbińskiego, po dorobek teorii organizacji i marketingu. Badania publikacji związanych z zarządzaniem z lat 1870-1990 ujawniły, jak istotną rolę w rekomendacjach dla menedżerów odgrywały wartości (Barley, Kunda 1992). W początkowym okresie rozwoju dyskursu o zarządzaniu, te rekomendacje były bezpośrednio powiązane z zasadami religijnymi (“*industrial betterment*” – Barley, Kunda 1992: 365), później uzupełnionymi o perspektywy naukowe (np. ruch *Human Relations* w latach 1920-tych, podkreślający potrzebę humanizacji pracy, czy teoria *stakeholderów*, uświadamiająca konieczność uwzględniania różnych grup obecnych w otoczeniu organizacji przy podejmowaniu decyzji). Model etyki biznesu, zaproponowany przez Sternberg (1998), jest z kolei oparty na klasycznym w teorii finansów przedsiębiorstw rozróżnieniu między agentem a właścicielem, będącym podstawą do definiowania celu biznesu, jak również obowiązków menedżerskich.

Model marketingu również zawiera elementy etyczne – jak choćby ideał wymiany pomiędzy dostawcą a odbiorcą, podkreślający znaczenie dialogu, zrozumienia i zaspokajania wzajemnych potrzeb. Niektóre zarzuty pod jego adresem odnoszą się w rzeczywistości do sytuacji sprzed kilkudziesięciu lat, gdy sama dyscyplina marketingu dopiero się kształtowała. Pionierzy marketingu w latach 1960-tych opierali analizy marketingowe na modelach ilościowych, skoncentrowanych na kalkulacjach cen, udziałów w rynku i prognozowaniu popytu - nie byli zainteresowani tematyką etyczną ze względu na stosowaną metodologię, nawiązującą do logicznego empiryzmu (Reidenbach, Robin 1991), który odrzucał refleksję o wartościach jako nienaukową. Praktyka rozwijała się jednak niezależnie od nauki, a prowadzone w latach 1970-tych badania członków organizacji zawodowej, zrzeszającej menedżerów marketingu (*American Marketing Association*) pokazały, że byli oni szczególnie wyczuleni na nieetyczne zachowania i - przynajmniej na poziomie deklaracji - starali się ich unikać (Ferrell, Weaver 1978). Przez ostatnie 45 lat zmieniła się zarówno metoda badawcza, jak i poglądy praktyków

marketingu, utrwalane przez podręczniki i studia przypadków, które nie stosują technik ilościowych bezrefleksyjnie<sup>15</sup> i traktujące wymianę i zaspokajanie potrzeb klientów jako istotną wartość.

W latach 1990-tych teoria marketingu została wzbogacona przez perspektywę marketingu relacyjnego, stworzoną przez tzw. nordycką szkołę marketingu, w tym Szweda Everta Gummesona i Fina Christiana Grönroosa i zaakceptowaną przez większość podręczników (por. Kotler 1994: 43-46<sup>16</sup>). Marketing relacyjny postuluje spojrzenie na kolejne sytuacje wymiany rynkowej, w których firma dąży do oferowania produktów zaspokajających oczekiwania klientów, jako na relację – budowaną przez lata, zakładającą ciągłość i wytwarzanie więzi, które wykraczają poza instytucje wymiany i rynku (zwykle interpretowane przez ekonomistów jako przejawy oportunistycznego w działaniach gospodarczych). „Relacja obejmuje więcej niż tylko transakcje wymiany, a jeśli istnieją oparte na zaufaniu relacje między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi, nieuniknione jest również pojawianie się od czasu do czasu transakcji wymiany” (Grönroos 1996:8).

Relacja wymaga nie tylko dobrego zrozumienia (por. działania komunikacyjne w etyce dyskursu Habermasa), ale też zaufania, a często również gotowości do poświęceń, bowiem głównym zadaniem jest umożliwienie partnerom realizacji ich zamierzeń (nazwa „partnerzy” jest celowo odmienna od „klientów”, podkreślając inny rodzaj współzależności). Firmy według tej interpretacji za główny cel działań marketingowych stawiają sobie utrzymanie długotrwałych, obustronnie korzystnych relacji z określonym klientem – ta długookresowa perspektywa pozwala inaczej patrzeć na rachunek kosztów i korzyści, nie wymaga maksymalizacji zysków z pojedynczych transakcji, a nawet dopuszcza przejściowe ponoszenie strat, gdy w celu zadowolenia klienta inwestujemy przykładowo w rozwój nowego produktu. Dzięki świadomości celu przedsiębiorstwa, relacje nie stają allocentryczne, nie prowadzą do przesadnego wspierania celów drugiej strony przy całkowitym wyrzeczeniu się własnych korzyści.

Nacisk na długoterminowe relacje, które podnoszą wartość przedsiębiorstwa, jest urzeczywistnieniem postulatów modelu etyki biznesu Sternberg (1998). Rola stosunków międzyludzkich, zaufanie i postulat wyrzeczenia się doraźnych korzyści przypominają z kolei współczesną koncepcję etyki opieki (*ethics of care*), w której właśnie zaufanie jest centralnym pojęciem. Jedną z najbardziej ujmujących interpretacji podstawowego jej założenia została zaprezentowana przez Rosemarie Tong: „Istotą zaufania jest ‘zdanie się’ na ‘dobrą wolę’ drugiej osoby, przy całej świadomości, że na owej ‘dobrej woli’ nie można w pełni polegać. Małżonek może mnie zdradzić; przyjaciele mogą mnie opuścić; i tak dalej. Będąc świadomymi, że zaufanie jest związane z ryzykiem, musimy sami sobie postawić pytanie, dlaczego świadomie wystawiamy się na ciosy? [...] Musimy ufać innym, bo nie jesteśmy samowystarczalni” (Tong 1993: 176).

<sup>15</sup> Obecnie w ogóle rzadko je stosują – w marketingu z lat 1960-tych, podobnie jak w ówczesnej teorii organizacji, metody ilościowe wydawały się być jedynymi poprawnymi metodologicznie sposobami uprawiania nauki. Inspiracje z nauk społecznych oraz powiązanie z praktyką gospodarczą doprowadziły do powstania podejścia sytuacyjnego i późniejszych idiograficznych perspektyw, zainteresowanych studiami pojedynczych przypadków, które pozwalają nie tyle na formułowanie uniwersalnych praw, co wykształcenie wrażliwości i umiejętności kreatywnego rozwiązywania problemów (por. również wcześniejsze uwagi dotyczące metafor w teorii organizacji).

<sup>16</sup> Polskie wydanie podręcznika Kotlera prezentuje marketing relacyjny jako „marketing powiązań z klientem” (Kotler 1994: 43) – rozbieżność terminologiczna występuje jedynie w tłumaczeniu. Kotler postuluje partnerstwo jako ideał relacji z klientem, doskonalszy od reaktywności, proaktywności i działań „odpowiedzialnych” (gdy przykładowo firma kontaktuje się z klientem po dokonaniu sprzedaży, aby upewnić się, czy jest zadowolony i czy nie ma sugestii dotyczących dalszego rozwoju produktu), gdyż tylko stały, bliski kontakt z klientami pozwala na dogłębną diagnozę ich potrzeb i wypracowywanie odpowiadających im rozwiązań (Kotler 1994: 43-47).

Zwolennicy etyki opieki krytykują powszechną w tradycji filozoficznej tendencję do abstrahowania i uogólniania zasad moralnych, „stawianie kwestii moralnych w formie ‘dylematu z bezludnej wyspy’, gdzie zarysowany jest tylko szkielet sytuacji, zazwyczaj służy bardziej zamaskowaniu niż ujawnieniu pewnego rodzaju problemów, które można rozstrzygnąć tylko wtedy, gdy zna się sytuację i kontekst” (Grimshaw 1998: 541). W zamian proponują koncentrację na relacjach międzyludzkich – powszechny w klasycznej ekonomii model *homo oeconomicus* jest przykładem „*ontologii ja-kontra-inny*” („*self-versus-other ontology*”), która powinna być zastąpiona przez „*ontologię ja-wśród-i-przez-innych*” („*self-in-and-through-others ontology*”) (Tong 1993: 51). To rozróżnienie przypomina oczywiście podział na orientację sprzedażową i marketing, odmienność transakcji i relacji oraz patrzenie na konkurentów jako na potencjalnych partnerów w omawianej wcześniej koncepcji „*co-opetition*”.

Relację od zwykłej wymiany różni element zaufania i świadomie kultywowanej asymetrii: niektóre świadczenia wobec drugiej strony nie muszą być odwzajemniane, a fakt ich wystąpienia utrwalony w formalnych umowach (Uzzi 1997: 43). W badaniach Uzzi’ego nad sieciami relacji w nowojorskich butikach z modą kobiecą (przemysłe nie nasuwającym w pierwszej chwili skojarzeń z długotrwałymi relacjami), menedżerowie firm, z którymi przeprowadzono wywiady, często powracali do roli zaufania w ich działalności, przywołując liczne przykłady „drobnych przysług”, wynikających ze zrozumienia sytuacji partnera w danej relacji (Uzzi 1997: 43). Krytycy marketingu relacyjnego powinni dostrzec tutaj potencjalny obszar nadużyć – pytanie, jak daleko mają iść owe „drobne przysługi” i czy przypadkiem nie obejmą również zjawiska korupcji w sektorze prywatnym, gdy pojawiają się niejasne prezenty, prowizje, „opłaty ułatwiające” (mające na celu przyspieszenie realizacji zamówienia lub skłonienie do akceptacji towarów niespełniających warunków umowy), poufnych informacji przekazywane nieuprawnionym osobom, czy wpływ wykorzystywany dla uzyskania rekomendacji zakupowej (Argandoña 2003: 5)<sup>17</sup>.

Element zaufania w marketingu nie jest wyłącznie efektem przemyślanej („strategicznej”, jakby to określił Habermas) akceptacji etycznych postulatów marketingu relacyjnego. Ekonomisci instytucjonalni wyjaśniają, że „choć zaufanie w najbardziej wyważonej interpretacji jest świadome i celowe, [...] jego powtarzalne pokładanie przyczynia się do powstania zwyczajów i rutyn” (Hodgson 1988: 166), co czyni je kluczową instytucją w gospodarce. Menedżerowie marketingu chcą, by ich firmy były godne zaufania nie tylko dlatego, że nauczono ich tego w ramach kursów marketingu (albo ze względu na refleksję etyczną) – motywacją jest często tradycja, lokalna kultura oraz powszechność takich praktyk, nawet jeśli nie są one skodyfikowane. Badania empiryczne pokazują wszechobecność bliskich relacji w biznesie, od butików w Nowym Jorku (Uzzi 1997) po branżę związane z zaawansowanymi technologiami (Powell, Koput 1996). W rozwoju gospodarki zaufanie było niezbędnym elementem spajającym skomplikowane sieci firm i odbiorców na długo przed powstaniem marketingu relacji, a do podobnych wniosków prowadzi też historyczna analiza wpływu kultury na biznes w wybranych europejskich gospodarkach (Kieser 1994). Zaufanie wymusza wreszcie specyfika niektórych produktów i rynków – przykładem mogą być produkty oparte na informacji („*information goods*”), np. doradztwo, badania rynku, oprogramowanie, książki czy filmy (Shapiro, Varian 1999). Paradoks Arrowa w ocenie wartości informacji głosi, że jest ona możliwa dopiero, gdy nabywca określoną informację otrzyma (Arrow 1962: 616), czyli również „skonsumuje”, co

---

<sup>17</sup> Co ciekawe, badacze etyki biznesu nie zajmują się tym obszarem – prawdopodobnym wytłumaczeniem jest przypuszczalna nieznamość koncepcji marketingu relacyjnego, mimo jej obecności w większości podręczników marketingu.

oznacza że transakcja zakupu dobra informacyjnego jest związana z wysokim ryzykiem, a sama jej natura wymaga zaufania pomiędzy stronami (Hodgson 1988:163).

Omawiane relacje między światem biznesu i postulatami etyki biznesu doskonale opisuje pojęcie “zakorzenia” (“*embeddedness*”), zaproponowane przez Granovettera (1992). Wartości i normy moralne towarzyszą biznesowi od początku jego rozwoju – są częścią kultury i etosu, elementem instytucji społecznych, wśród których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Granovetter (1992) pokazał, że tradycyjne teorie ekonomiczne, opierając się na sformalizowanych modelach racjonalności, nie potrafią uchwycić istoty tego zakorzenia – w zamian rezygnując z refleksji nad wartościami, albo sprowadzając ją do analiz opartych o mylące założenie oportunistów uczestników rynku (podczas gdy istota zakorzenia pozwala na uzyskanie balansu między wartościami a interesami). Jednak teorie organizacji i marketingu są pozbawione metodologicznego rygorystyki ilościowo zorientowanej ekonomii, integrując elementy ekonomiczne i społeczne, w tym etykę (nawet jeśli nie jest ona w ten sposób określana).

Podobnie jak ekonomia nie potrafi uchwycić instytucjonalnego zakorzenia wartości w rzeczywistości gospodarczej, tak zwykle nie potrafią tego zrobić również reprezentanci etyki biznesu, nie dostrzegający powszechnej obecności postulowanych przez nich norm i wartości w dyscyplinach i praktyce biznesowej, dążący do “ewangelizowania” i narzucenia własnej struktury pojęciowej. Piszę: zwykle – bo są też oczywiście wyjątki, których doskonałym przykładem jest podejście prof. Gasparskiego, oparte na pojęciu „*bottom line*” i modelu etyki biznesu Sternberg, stawiające za cel pomaganie organizacjom i menedżerom w podejmowaniu decyzji, a nie ich “nawracanie”, bo przecież nie trzeba nawracać „już wierzących”, a jedynie dbać o to, by „dalej szli właściwą drogą”.

Za sprawą zakorzenia, wartości etyczne stanowią istotny element działań w świecie biznesu i są oczywiste dla większości menedżerów, którzy problemy zaufania w relacjach zgłębiają podczas nauki marketingu, a dyskusją odpowiedzialności wobec właścicieli i stakeholderów i celów biznesu rozpoczynają naukę teorii finansów. Jednocześnie te wartości nie są określane mianem „etyki biznesu”, często nie są nawet deklarowane, choćby z obawy przed przesadną wzniosłością i fasadowością. Sternberg w swoim modelu etyki biznesu stosuje pojęcie “zwykłej przyzwoitości” dla określenia oczywistych elementów refleksji etycznej w działaniach ludzi świata biznesu (Sternberg 1998: 98). Niezwykle interesującym nurtem przysłych badań w etyce biznesu może być analiza aspektów etycznych poszczególnych koncepcji, składających się na teorie organizacji, zarządzania i marketingu – przy czym taka analiza nie może sprowadzać się do “kontroli poprawności politycznej” podręczników (czyli sprawdzenia, ile razy i w jakich kontekstach użyto pojęć “etyka” i “etyczny”), ale powinna uwzględnić zakorzenie zagadnień etycznych, ukrytych pod wieloma nazwami, ale dotyczących zagadnień, które interesują też etyków biznesu<sup>18</sup>.

## 7. Podsumowanie

Zagadnienia etyczne w marketingu zasługują na dogłębną analizę, wykraczającą poza oceny etyczności samego marketingu i odnoszącą się do konkretnych problemów w

---

<sup>18</sup> Prowadzono takie badania między innymi w etyce reklamy – Hyman, Tansey, Clark (1994) analizowali zawartość artykułów wiodących akademickich i menedżerskich pism na przestrzeni lat, identyfikując rozwój wątków etycznych, ukrywających się pod różnymi specjalistycznymi terminami z obszaru marketingu. Obecnie, po 10 latach, interesująca byłby przegląd zarówno literatury anglojęzycznej, jak i czasopism polskich, stosujący analogiczne metody badawcze – tym bardziej, że artykułów, których tytuły *explicite* nawiązują do etyki marketingu, jest niewiele, a ocena stopnia zakorzenia wartości etycznych (a zarazem: etyczności literatury marketingowej!) wymaga dogłębnej analizy zawartości.

obrębie opisywanej w niniejszym artykule konwencji marketingowej. Obiecujące obszary przyszłych badań obejmują między innymi:

- refleksję nad aspektami etycznymi poszczególnych teorii i modelowych wzorców działania, które nie odwołują się bezpośrednio do etyki biznesu, choć obejmują jej elementy w zakorzenionej formie (czego początkiem jest obecny artykuł);
- analizę obecności wątków etycznych w literaturze marketingowej w oparciu o reprezentatywny przegląd publikacji, uwzględniający zakorzenienie wartości w procesach gospodarczych i analizujący zmiany zawartości i tematyki w czasie;
- analizę reguł przejawiających się w działaniach menedżerów marketingu – zwykle zinternalizowanych, stanowiących element wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*), budowanych nie tylko w oparciu o literaturę, ale przede wszystkim doświadczenia zawodowe (dobrym punktem wyjścia dla takich badań są metody badawcze stosowane w psychologicznych badaniach inteligencji praktycznej – por. Sternberg, Forsythe, Heblund 2000);
- budowę reguł i uzasadnień etycznych dla poszczególnych elementów procesu marketingowego (jako etap diagnozy, podsumowujący opisane wcześniej analizy).

Etyka marketingu jest obiecującym obszarem badań, w którym warto pokusić się o próby integracji dotychczasowych modeli i stworzenia spójnego systemu pojęciowego – możliwym punktem wyjścia jest proponowana w niniejszej pracy koncepcja konwencji marketingowej, łącząca aspekty etyczne z celami i zasadami praktycznych działań.

## Literatura

- Abrahamson E., 1991, Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, s.586-612
- Argandoña, A. (2003) Private-to-Private Corruption. University of Navarra, IESE Business School. Working Paper No. 531, December 2003
- Argyris, C., Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. McGraw-Hill, New York
- Arndt, J. (1985) On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving. *Journal of Marketing*, Vol. 49, s.11-23
- Arrow, K. (1962) Economic welfare and the allocation of resources for invention. [w:] *The rate and direction of inventive activity: Economic and Social Factors*. National Bureau of Economic Research, Princeton University Press, Princeton
- Bain & Company (2003) *Management Tools 2003, Highlights*. Bain & Company. Boston, Massachusetts
- Barley S. R., Kunda G. (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 37, No. 3, s.363-400
- Beauchamp, T. L., Childress, J. F. (1996) *Zasady etyki medycznej*. Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa
- Blodgett, T. B. (1968) Showdown on 'Business Bluffing'. *Harvard Business Review*, May-June 1968, s.162-170
- Boje, D. M. (2001) Corporate Writing in the Web of Postmodern Culture and Postindustrial Capitalism. *Management Communication Quarterly*, Vol. 14, No. 3, s.507-516
- Bower, J. L. (1990) Business and Battles: Lessons from Defeat. *Harvard Business Review*, July-August 1990, s.48-53
- Bower, J. L. (1991) Business and Battles: Inappropriate Lessons - Joseph Bower Replies. *Harvard Business Review*, January-February 1991, s.190
- Brandenburger, A. M., Nalebuff, B.J. (1995) *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*. Harvard Business Review, July - August 1995, s.57-70
- Brandenburger, A. M., Nalebuff, B.J. (1997) *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*. *Strategy & Leadership*, Vol. 25, No. 6, s.28-35
- Carr, A. Z. (1968) Is Business Bluffing Ethical? *Harvard Business Review*, January-February 1968, s.143-153
- Chen, M. (1993) Sun Tzu's Strategic Thinking and Contemporary Management. *Business Horizons*, March-April 1993, s.42-48
- Cramton, P. S., Dees, J. G. (1993) Promoting Honesty in Negotiation: An Exercise in Practical Ethics. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3, No. 4, s.359-394
- Cui, G., Choudhury, P. (2003) Consumer Interest and the Ethical Implications of Marketing: A Contingency Framework. *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 37, No. 2, s.364-387
- Dees, J. G., Cramton, P. C. (1991) Shrewd Bargaining on the Moral Frontier: Toward a Theory of Morality in Practice. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, No. 2, s.135-167
- De Man, A.-P. (2002) Book Reviews. Mark McNeilly: *Sun Tzu and the Art of Business*. *Organization Studies*, Vol. 23, No. 6, s.979-981
- Drummond, G., Ensor, J. (2001) *Strategic Marketing. Planning and Control*. Butterworth Heinemann, Oxford
- Dunfee, T. W., Smith, N. C., Ross, W. T. Jr. (1999) Social Contracts and Marketing Ethics. *Journal of Marketing*, Vol. 63, s.14-32
- Farmer R. N. (1967) Would You Want Your Daughter to Marry a Marketing Man? *Journal of Marketing*, Vol. 31, s.1-3
- Fill, Ch. (1999) *Marketing Communications: Context, Contents and Strategies*. Prentice Hall, Harlow
- Ferrell, O. C., Weaver, K. M. (1978) Ethical Beliefs of Marketing Managers. *Journal of Marketing*, July 1978, s.69-72
- Franck G. (2002) The scientific economy of attention: A novel approach to the collective rationality of science. *Scientometrics*, Vol. 55, No. 1, s.3-26
- Friedman, H. H., Friedman, L. W. (1986) Applying Warfare to Business Competition. *Business Forum*, Winter 1986, s. 8-12
- Fromm, E. (1996) *Niech się stanie człowiek*. PWN, Warszawa
- Gasparski, W. (2004) *Etyczność Marketingu – Marketingiem Etyczności*. Referat zgłoszony na konferencję "Kontrowersje wokół marketingu w Polsce - tożsamość, etyka, przyszłość", 17-18 listopada 2004, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa
- Goffman, E. (2000) *Człowiek w teatrze życia codziennego*. KR, Warszawa
- Granovetter, M. (1992) Economic Institutions as Social Construction: A Framework for Analysis. *Acta Sociologica*, Vol. 35, s.3-11
- Grimshaw, J. (1998) Czym jest etyka kobieca? [w:] Singer, P. (red.) *Przewodnik po etyce*. Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa, s.537-546
- Grönross, Ch. (1996) *Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implementations*. *Management Decisions*, Vol. 34, No. 3, s.5-14
- Hodgson, G. M. (1988) *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*. Polity Press – Basil Blackwell, Cambridge and Oxford
- Hyman, M. R., Tansey, R., Clark, J. W. (1994) Research on Advertising Ethics: Past, Present and Future. *Journal of Advertising*, Vol. 23, No. 3
- Kieser, A. (1994) Why Organization Theory Needs Historical Analyses – And How This Should Be Performed. *Organization Science*, Vol. 5, No. 4, s.608-620
- Klimczak, B. (1996) *Etyka gospodarza*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław
- Kliniewicz, K (1998) *Etyka biznesu według Alisdaira*

- MacIntyre'a. *Prakseologia*, Nr 138, s.219-231
- Kotler, P., Connor, R. A. Jr (1997) Marketing Professional Services. *Journal of Marketing*, Vol. 1, s.71-76
- Kotler, P. (1994) Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola. Gebethner i Ska, Warszawa
- Lado, A. A., Boyd, N. G., Hanlon, S. C. (1997) Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, s.110-141
- Leonard, R. J. (1997) Value, sign, and social structure: the 'game' metaphor and modern social science. *The European Journal of the History of Economic Thought*, Vol. 4, No.2, s.299-326
- Levitt, T. (1960) Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, June-August 1960
- MacIntyre, A. (1996) Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności, PWN, Warszawa
- McCloskey, D. N. (1983) The Rhetoric of Economics. *Journal of Economic Literature*, Vol. 21, s.481-517
- Mills, H. D. (1964) Dynamics of New Product Campaigns. *Journal of Marketing*, Vol. 28, s. 60-64
- Mindell, A. (1995) Lider mistrzem sztuk walki. Wydawnictwo Medium, Warszawa
- Mintzberg, H. (1992) Five Ps for Strategy [w:] Mintzberg, H., Quinn, J. B. *The Strategy Process*. Prentice Hall, Englewoods Cliffs, s.12-19
- Mises, L. von (1995) Ludzkie działanie: Traktat o ekonomii. *Prakseologia*, No. 3-4 (128-129), s.11-234
- Morgan, G. (1980) Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 4, s.605-622
- Morgan, G. (1983) More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science. *Administrative Science Quarterly*, 28, s.601-607
- Morgan, G. (1997) *Obrazy organizacji*. PWN, Warszawa
- Nystrom, P. C., Starbuck, W. H., 1984, Organizational Facades. *Academy of Management – Proceedings of the Annual Meeting*, Boston, s.182-185
- Parks, B., Pharr, S. W., Lockeman, B.D., *A Marketer's Guide to Clausewitz: Lessons for Winning Market Share*. *Business Horizons*, July-August 1994, s.68-73
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York
- Powell, W. W., Koput, K. W., Smith-Doerr, L. (1996) Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, s.116-145
- Reidenbach, R. E., Robin, D. P. (1991) Epistemological Structures in Marketing: Paradigms, Metaphors, and Marketing Ethics. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, No. 2, s.185-200
- Ries, A., Trout, J. (1986) *Marketing Warfare*. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3, No. 4, s.77-82
- Robin, D. P. (1992) Research and Analysis in Marketing Ethics: Directions and Opportunities. *The Journal of Marketing*, Fall 1992, s.22-30
- Rybak, A. (2004) Wybielamy, przyczerniamy. *Polityka*, nr 34 (2466)
- Shapiro C., Varian H. R. (1999) *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Smith N. C. (1995) Marketing Strategies for the Ethics Era. *Sloan Management Review*, Summer 1995, s.85-97
- Sternberg, E. (1998) *Czysty biznes: Etyka biznesu w działaniu*. PWN, Warszawa
- Sternberg R. J., Forsythe G. B., Hedlund J. (2000) *Practical Intelligence in Everyday Life*. Cambridge University Press, Cambridge
- Sun Tzu, *The Art of War*. Tłumaczenie: Lionel Giles. Pierwsze wydanie 1910, wersja internetowa: [www.online-literature.com/suntzu/artofwar/](http://www.online-literature.com/suntzu/artofwar/), data dostępu: 20.09.2004
- Tong, R. (1993) *Feminine and feminist ethics*. Wadsworth Publishing Company, Belmont, California
- Uzzi, B. (1997) Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 42, s.35-67
- Whysall, P. (2000) Marketing Ethics - An Overview. *The Marketing Review*, Vol. 1, s.175-195
- Widmer, H. (1980) Business lessons from military strategy, *McKinsey Quarterly*, Spring 1980, s.50-67
- Windsor, R. D. (1995) Military perspectives on organizations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 4, s.34-41
- Wittgenstein, L. (1972) *Dociekania filozoficzne*. PWN, Warszawa

---

**Krzysztof Klincewicz** jest adiunktem w Katedrze Teorii Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, jego zainteresowania badawcze łączą teorię organizacji i zarządzania, nauki społeczne i nowe technologie.

Doktor nauk ekonomicznych, studiował etykę biznesu i prakseologię pod kierunkiem prof. Wojciecha Garsparskiego w Collegium Invisible i zarządzanie na Uniwersytecie Warszawskim, ukończył też podyplomowe studia brytyjskiego Chartered Institute of Marketing (CIM). Posiada tytuł *chartered marketer*, przyznany przez CIM jako potwierdzenie kompetencji i doświadczeń zawodowych w zarządzaniu marketingiem, które obejmowały pracę dla firm informatycznych w Polsce, Finlandii i Wielkiej Brytanii. Ostatnio, w latach 2001-2004, zarządzał rozwojem biznesu firmy Meridio Ltd. na rynkach Europy kontynentalnej. W kwietniu 2004 roku rozpoczął na tokijskiej uczelni TITech (Tokyo Institute of Technology) dwuletni program badań aliansów strategicznych w branży high-tech, finansowany przez rząd japoński.

Kontakt do korespondencji: [kklinec@poczta.onet.pl](mailto:kklinec@poczta.onet.pl)