ZESZYTY NAUKOWE WSG, t. 37, seria: Turystyka i Rekreacja, nr 16 (2020/2021), s. 87-105
Ilość znaków: 45 669

Andrzej Majewski
Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Kultura relacji międzyludzkich w warunkach konkurencji gospodarczej

Zarys treści: Obecne środowisko gospodarcze nasycone jest rywalizacją – oznacza to, że rynek jest zdominowany przez walkę konkurencyjną pomiędzy jego uczestnikami, coraz trudniej jest sprzedać oferowany produkt. Może to spowodować zakończenie działalności, ale też wymusza ciągłe doskonalenie działań, służących rozwojowi firmy.

Niniejszy artykuł przedstawia pojęcie konkurencji w kontekście relacji biznesowych pomiędzy poszczególnymi uczestnikami gry rynkowej. Definicje konkurencji w ujęciu literaturowym opisuje reguły tej gry, zdrowe zasady konkurowania oraz te niezdrowe, nieetyczne, prowadzące do destrukcji konkurujących po obu stronach. Opisuje progowe zasady pozytywnych relacji biznesowych, uzasadniając je przykładami, jak również siły napędowe konkurencji w danym sektorze.

Słowa kluczowe: zasady etyczne, konkurencja, gra rynkowa, relacja, biznes.

Wprowadzenie

Charakterystycznym zagadnieniem, które towarzyszy uczestnikom na rynku, jest konkurencja, a ściśle mówiąc – konkurencja gospodarcza. Ogólnie konkurencja to działanie co najmniej dwóch osób, które dążą do uzyskania tego samego dobra – niepodzielnego i mogącego przypaść tylko niektórym osobom. Konkurencja gospodarcza polega na rywalizacji wolnych uczestników rynku o możliwość zakupu lub sprzedaży dóbr rzadkich, będących przedmiotem obrotu[1].

Konkurencja uważana jest za jedną z konstytutywnych cech kapitalizmu decydujących o przewadze tej formacji gospodarczej nad innymi. Działaniu konkurencji przypisuje się efektywną alokację środków produkcji i postęp techniczny, stanowiące bezpośrednie determinanty dobrobytu gospodarczego. Pozytywne

1 Por. B. Klimczak, 1997, *Rynek kapitałowy. Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 86.

wartościowanie konkurencji, utożsamianie jej z efektywnością sprawiają, iż ochrona konkurencji stanowi, przyjmowane często bezdyskusyjnie, uzasadnienie dla ingerencji państwa w procesy gospodarcze (Glais 1998).

Z pojęciem tym wiąże się wiele kontrowersji zwłaszcza w sferze etyki. Trudno jest bowiem ustanowić zbiór zasad, który do końca i bezsprzecznie regulowałby to działanie na tle moralnym. Faktem jest, iż regulacje te są coraz bardziej uściślane, by zapobiegać dwuznacznym ocenom działania, jakim jest konkurencja. Istnieje szereg ustaw i aktów prawnych dotyczących konkurencji. Najwięcej ich pochodzi ze Stanów Zjednoczonych i Unii Europejskiej. Powstało również wiele teorii, koncepcji i modeli oceniających etyczne zasady konkurencji. Można tu wymienić np. neoklasyczny model doskonałej konkurencji ekonomicznej, model konkurencji aktywnej, koncepcję dynamicznej i przedsiębiorczej konkurencji oraz koncepcję pozytywnej konkurencji, opracowaną przez Lynn S. Paine. Reguły ostatniej z wymienionych koncepcji posłużą nam w dalszej części opracowania do praktycznej oceny przestrzegania zasad etyki w dzisiejszych realiach[2].

Pojęcie konkurencji w relacjach biznesowych

Konkurencja jest podstawową cechą gospodarki rynkowej. Angielski odpowiednik tego terminu – *competition* wywodzi się od łacińskiego wyrażenia *cumpetere*, co oznacza „wspólne poszukiwanie" (Stankiewicz 2002, s. 17).

Sens tego zjawiska oddaje definicja zaproponowana przez N. Nickelsa: „Konkurencja to zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet mogą uniemożliwiać) osiąganie takich samych celów przez innych" (Nickels 2000, s. 18).

Konkurencję można rozpatrywać według kryteriów, takich jak: jej arena, podmioty, przedmioty, zakres (zasięg), charakter i intensywność (Stankiewicz 2002, s. 18).

Arena konkurencji to przestrzeń, w której zachodzi zjawisko konkurencji między określonymi uczestnikami. Obok konkurencji pozarynkowej wyróżnia się konkurencję rynkową, która odbywa się na trzech poziomach: konkretnych rynkach, gdzie granice określa popyt na dany produkt, sektorów rynkowych, złożonych z producentów tych produktów, grup strategicznych, które tworzą podmioty wykorzystujące podobne sposoby i instrumenty konkurowania (strategie konkurowania). Podmioty konkurencji to uczestnicy rywalizacji, do których, obok firm,

2 Por. W. Gasparski, J. Dietl (red.), 2001, *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 101-116.

zalicza się jeszcze: bloki państw, gospodarki narodowe, jednostki organizacyjne firmy i pracowników w firmie[3].

Przedmiotem konkurencji są zasoby, o które rywalizują konkurenci. Konkurencja „na wejściu" organizacji toczy się o zasoby (finansowe, surowcowe, produkty i usługi, informacyjne, ludzkie itp.). Przedmiotem konkurencji „na wyjściu" jest oferta firmy.

Zakres konkurencji to granice obszaru obecnej i planowanej rywalizacji.

M. Porter wyróżnia cztery wymiary zasięgu konkurencji: segmentu, pionu, geograficzny i sektorów (przemysłów)[4].

Ph. Kotler poszerza go o zakres produktów i zastosowań oraz zakres kompetencji[5].

Intensywność konkurencji to skłonność oraz zdolność przedsiębiorstw do uczestnictwa w płynnych procesach dostosowawczych w zmieniających się warunkach rynkowych. Intensywność konkurencji można opisać za pomocą: stopnia zależności firmy od postępowania konkurentów oraz stopnia zdolności i możliwości wywierania przez każdą firmę wpływu na postępowanie rywali[6].

Konkurentami przedsiębiorstw są więc „organizacje będące niezależnym od przedsiębiorstw elementem otoczenia, które konkurują o zasoby, wpływając na ich wyniki i sytuację ekonomiczną"[7].

K. Obłój proponuje podział konkurentów na trzy poziomy:

- poziom pierwszy, z konkurencją bezpośrednią;
- poziom drugi, z konkurencją substytucyjną;
- poziom trzeci, z konkurencją potencjalną.

Konkurencja bezpośrednia dotyczy rywali oferujących te same produkty na tym samym rynku. Drugi poziom obejmuje firmy, które oferują inny produkt, ale zaspokajają te same lub podobne potrzeby, także na tym samym rynku. Konkurencja potencjalna jest dziełem przedsiębiorstw, które mogą pojawić się na

3 Zob. J. Kay, 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, s. 178-185; M.E. Porter, 1992, *Strategia konkurencji,* PWE, Warszawa, s. 23.

4 Więcej zob. M. Porter, 1985, *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance,* The Free Press, New York, s. 53-59, za: B. Gulski, 2005, *Kształtowanie relacji małych przedsiębiorstw jako instrument realizacji strategii wzrostu,* [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami,* Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 124.

5 Więcej zob. Ph. Kotler, 1994, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa, s. 206-207.

6 Więcej zob. W. Wrzosek, 1997, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa, s. 199-203.

7 Zob. R.W. Griffin, 1999, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 109; W. Wrzosek, 1989, *Badania i kształtowanie rynku,* PWE, Warszawa, s. 71.

obsługiwanym rynku, zagrażając wyparciem oferowanych produktów nową, lepszą (np. technologicznie) ofertą (np. faks wypierający tradycyjne usługi pocztowe). To najtrudniej dostrzegani konkurenci, którzy pojawiając się, podejmują konkurencję bezpośrednią lub pośrednią. Poziom konkurencji może zwiększać się poprzez pojawienie się nowych konkurentów (Obłój 1997, s. 57-59).

Zdolność przedsiębiorstwa do sprawnego realizowania celów na konkurencyjnym rynku określana się mianem „konkurencyjności przedsiębiorstwa" (Stankiewicz 2002, s. 36).

Konkurencja i walka o klienta jest, według R. Krupskiego, naturalnym motorem postępu technicznego, rozwoju gospodarczego państw i społeczeństw (Krupski 1997, s. 21).

Pojęcie konkurencji wprowadzone do ekonomii przez Adama Smitha w *Bogactwie narodów* obejmuje konkurencję na określonym rynku oraz konkurencję między różnymi rynkami. Siły konkurencji działające na danym rynku powodują, iż stopa zysku na tym rynku zmniejsza się do wartości osiąganej na rynku doskonale konkurencyjnym, na którym rywalizacja jest nieograniczona ze względu na dużą liczbę doskonale poinformowanych przedsiębiorców, wytwarzających podobne wyroby. Przedsiębiorcy znajdujący się na rynku niedającym przewagi przychodów nad kosztami będą starali się podnieść stopę zysku albo wycofają się z tego rynku w poszukiwaniu rynków dających wyższą stopę zysku. Ci, którzy nie podejmą żadnych działań, wypadną z gry, gdyż zbankrutują. Warunkiem wolnej konkurencji – zarówno na danym rynku, jak i pomiędzy rynkami – jest swoboda wejścia na rynek i wyjścia z niego (Boatright 1997).

Współczesne koncepcje działań konkurencyjnych koncentrują się wokół dwóch odmiennych znaczeń pojęcia konkurencji. Konkurencja bywa rozumiana jako immanentna własność wolnego rynku, swojego rodzaju mechanizm gwarantujący jego efektywność, stanowiący podstawę, na której opiera się nasze przekonanie o przewadze kapitalizmu nad innymi formacjami ekonomicznymi. Konkurencja jako cecha wolnego rynku bywa charakteryzowana jako pewien jego stan bądź proces, którego uczestnicy przejawiają aktywność. Konkurencja jako stan, w szczególności konkurencja doskonała, doczekała się wyrafinowanych modeli, natomiast konkurencja jako proces opisywana jest przez cząstkowe modele, mające niewielką moc predykcyjną. Istnieją różne opinie co do tego, na czym polega funkcjonowanie mechanizmu konkurencji oraz czy i jak należy ingerować w jego działanie (Stiglitz 1986).

W drugim znaczeniu konkurencja jest rozumiana jako działanie mające charakter rywalizacji między określonymi przeciwnikami zabiegającymi o to samo dobro. W tym przypadku pojawia się kwestia określenia zasad regulujących

tą rywalizacją. Zasady te powinny uwzględniać wielość aspektów, ze względu na które firmy konkurują między sobą; są to nie tylko ceny, ale również jakość czy dywersyfikacja produktów, innowacyjność, poziom wiedzy czy poziom organizacji (Glais 1998).

Jak zauważył Friedman, konkurencja jako charakterystyka wolnego rynku jest apersonalna; rynek konkurencyjny to taki, na który nie ma wpływu żaden jego pojedynczy uczestnik, ale którego warunki funkcjonowania stanowią wypadkową niezależnych działań tych uczestników. Natomiast konkurencja rozumiana jako działanie (przedsiębiorcy, firmy) jest zorientowana na określone cele, wśród których znajduje się pokonanie rywali, często dobrze znanych i konkretnych (Friedman 1962).

Konkurencja może przynieść zarówno korzyści, jak i szkody, które dotyczą nie tylko osób konkurujących między sobą, lecz również klientów, którzy mogą w jej wyniku zyskać lub stracić. Przeważnie konkurencyjność sprzyja innowacyjności, wzrostowi efektywności i tym podobnym korzyściom dla klientów. Zdarzają się jednak destrukcyjne sposoby konkurowania, powodujące szkody dla osób konkurujących, jak i ich klientów. W ocenie negatywnych konsekwencji, jakie niesie ze sobą konkurencja, bierze się pod uwagę charakter szkód powodowanych przez dany rodzaj konkurencji. Szkody te dzielimy na:

- fizyczne – powstające w wyniku stosowania przemocy wobec konkurentów oraz ich mienia;
- finansowe – powstające jako skutek tego, że rywale okazali się lepsi w ekonomicznym współzawodnictwie, albo jako skutek tego, że rywale przeszkadzali w wejściu na rynek i uczestniczeniu w konkurencji;
- społeczne – polegające na uszczerbku dla dobrego imienia, spowodowanym przez konkurentów.

Dla rozróżnienia szkód związanych z konkurowaniem, istotna oprócz ich formy, jest również intencja szkód. Uwzględniając to, konkurencję gospodarczą można podzielić na:

- walkę polegającą na starciu się przeciwników odczuwających wobec siebie wrogość i pragnących zniszczenia wroga;
- walkę polegającą na starciu się przeciwników świadomych antagonizmu, lecz nieodczuwających wrogości, choć przeszkadzających sobie wzajemnie;
- rywalizację, w której nie przeszkadza się konkurentom, lecz niezależnie od innych dąży się do uzyskania przewagi.

Pierwszy rodzaj konkurencji, zmierzający do zniszczenia przeciwnika, powoduje szkody fizyczne i jest negatywnie oceniany ze względów deontologicznych, biorących pod uwagę wartość i intencje czynów.

Drugi rodzaj konkurencji, za pomocą przeszkadzania, może spowodować szkody finansowe i społeczne. Może on mieć różnorodne formy, a jedną z nich jest blokowanie wejścia na rynek. Bariery wejścia na rynek mogą być niezamierzone lub zamierzone. Te pierwsze bariery nie są tworzone celowo przez firmy działające już w branży, ale wynikają z prowadzonej przez nie konkurencji. Zamierzone bariery natomiast tworzone są w celu przeciwdziałania wejściu do branży nowych firm i powodują one, że wejście do branży jest bardzo trudne i wymaga wysokich nakładów.

Deontologiczne podejście do konkurencji polega na formułowaniu intencji konkurencji, czyli na traktowaniu jej jako gry. Gra jest formą rywalizacji o jakieś rzadkie dobro, która przebiega według pewnych reguł. Reguły te mogą stanowić podstawę podziału tych gier, według których:

- przeszkadzanie przeciwnikowi w określony sposób jest dozwolone;
- nie przeszkadza się przeciwnikowi.

Rywalizacja zgodna z ustalonymi regułami określana jest konkurencją uczciwą. Konkurencja jest nieuczciwa, jeżeli wykracza poza przyjęte normy[8].

Progowe zasady etyczne regulujące działania konkurencyjne w relacjach biznesowych

Zasady mające najbardziej ugruntowany status reguł chroniących wolną i uczciwą konkurencję znalazły swój formalny wyraz w prawie gospodarczym. Sprzeczne z tymi zasadami są np. zmowy cenowe, podział terytorium, wykradanie poufnych informacji, szpiegostwo gospodarcze, korupcja. Takie działania naruszają normy etyczne i nie przyczyniają się do optymalizacji zasobów i postępu technicznego, toteż nie ulega wątpliwości, że są one naganne.

Jednak ocena nie wszystkich działań bywa tak oczywista. Wątpliwości nasuwają się w stosunku do zachowań niedopuszczalnych z punktu widzenia tzw. pozytywnej konkurencji, w szczególności zaś *zasady inicjatywy niezależnej*. „Zasada niezależnej inicjatywy stanowi, że wszystkie konkurujące ze sobą firmy podejmują działania, kierując się własnymi celami i na własną odpowiedzialność, w taki sposób, że nie jest im potrzebna wiedza o działaniach konkurentów. Każda firma dąży do tego, aby wygrać w ekonomicznym współzawodnictwie, nie zaś do tego, aby być lepszą od konkurentów. Niezależną konkurencję można porównać

8 Por. B. Klimczak, *Rynek kapitałowy…*, op. cit., s. 87-90.

do konkursu, w którym zawodnicy nie znają wyników swoich rywali. Zasada inicjatywy niezależnej ma charakter pozytywny i stanowi, że firmy powinny podejmować decyzje niezależnie od siebie" (Klimczak 1999, s. 99). *Zasada niezależnej inicjatywy*, zabraniając zdobywania informacji o konkurentach, uniemożliwia analizę strategii konkurenta. Tymczasem taka analiza jest niezbędnym warunkiem formułowania przez firmę własnej strategii, a co za tym idzie, efektywnego funkcjonowania na rynku. Efektywne funkcjonowanie firmy na rynku wymaga dobrej znajomości otoczenia, w szczególności identyfikacji stanu sił napędowych konkurencji w sektorze, w którym działa dana firma lub do którego ma zamiar wejść (Klimczak 1999, s. 99).

Siły napędowe konkurencji w danym sektorze to: potencjalni wchodzący, substytuty, siła przetargowa nabywców, siła przetargowa dostawców i rywalizacja między istniejącymi firmami. Chociaż w każdym sektorze siły te oddziałują z różną mocą, żadne przedsiębiorstwo chcące umocnić swoją pozycję na rynku nie może ignorować poczynań i planów konkurentów. Rzetelna wiedza o konkurentach i analiza ich strategii pozwala firmie ujawnić słabe i mocne strony rywali, przewidzieć ich przyszłe posunięcia i maksymalizować korzyści z własnych odrębności. Na przykład wiedza o tym, że konkurent ma duże rezerwy w zakresie obniżki własnych kosztów, pozwoli uniknąć podjęcia rywalizacji z nim w tej sferze, natomiast informacje o jego ograniczeniach w rozwijaniu sieci dystrybucji skłonią do poszukiwania przewagi w tej sferze. Wiedza o wszystkich znaczących faktycznych lub potencjalnych konkurentach stanowi niezbędny warunek do określenia aktualnego stanu całego sektora oraz prognozowania jego dynamiki. Wiedza ta umożliwia: wyciągnięcie wniosków z wzajemnego oddziaływania rozpoznanych prawdopodobnych konkurentów, ustalenie zbieżnych i przeciwstawnych strategii firm, porównanie tempa wzrostu firm z tempem wzrostu całego sektora, określenie prawdopodobieństwa powstania luki zachęcającej do wejścia do sektora, przewidzenie zagrożeń dla danego sektora działalności gospodarczej (Porter 1992).

Pozyskiwanie informacji o konkurentach (*competitor intelligence gathering*) jest obecnie szeroko stosowaną praktyką w świecie biznesu, powszechnie akceptowaną. Firmy przeznaczają coraz większe środki na ten cel, organizując u siebie komórki wywiadowcze lub korzystając z usług zewnętrznych firm, specjalizujących się w wywiadzie gospodarczym. Pojawił się nowy zawód – wywiadowcy gospodarczego, najpierw w USA, a następnie w wielu innych krajach powstały stowarzyszenia zrzeszające przedstawicieli tego zawodu (stowarzyszenia we wszystkich krajach noszą tę samą nazwę: Society of Competitive Intelligence Professionals).

Analitycy konkurencji w danym sektorze posługują się dwoma rodzajami danych: danymi opublikowanymi w powszechnie dostępnych źródłach i danymi

terenowymi, czyli zebranymi w toku wywiadów z uczestnikami i obserwatorami sektora. Zaleca się poszukiwanie opublikowanych danych w następujących miejscach:

- monografie danego sektora;
- opracowania przygotowane przez firmy maklerskie lub doradcze;
- publikacje stowarzyszeń branżowych;
- czasopisma fachowe;
- prasa gospodarcza;
- informatory o firmach i dane statystyczne;
- dokumenty firmowe;
- gazety w miejscowościach, w których mieszczą się obiekty konkurenta;
- ogłoszenia o wolnych miejscach pracy;
- przemówienia członków kierownictwa;
- informacje składane urzędom państwowym i kontrolnym;
- patenty;
- archiwa sądowe.

Źródłem danych terenowych mogą być uczestnicy danego sektora, firmy i osoby w dziedzinach przyległych do tego sektora (dostawcy, dystrybutorzy, klienci), organizacje usługowe stykające się z tym sektorem (np. stowarzyszenia branżowe, banki, agencje reklamowe) oraz obserwatorzy danego sektora (w tym prasa, środowisko finansowe, prawodawcy).

Czy wymienione wyżej sposoby pozyskiwania informacji o konkurentach nie budzą zastrzeżeń etycznych? Trudno mieć takie zastrzeżenia w odniesieniu do korzystania z opublikowanych źródeł o danym sektorze i działających w nim firmach. Kwestia jest daleko bardziej złożona w przypadku zbierania danych terenowych. W wielu przypadkach granice dopuszczalności pewnych działań w tym zakresie nie zostały ściśle określone przez prawo, ani nawet normy społeczne. Stwarza to rozległe pole do manipulacji i nadużyć.

J.R. Boatright (1997) proponuje, by nieetycznych sposobów pozyskiwania informacji o konkurencji poszukiwać wśród tych, które naruszają pewien obowiązek czy wartość lub są społecznie niekorzystne. Można wśród nich wyróżnić następujące grupy:

1. Kradzież i wykorzystanie okazji

Kradzież informacji przez pracownika lub kogoś z zewnątrz firmy jest w sposób oczywisty naganna, gdyż narusza prawo własności. Wątpliwości natomiast budzą

sytuacje, w których firma uzyska istotne informacje o konkurencie przypadkowo, bez zabiegania o to. Może to być sytuacja, w której pracownik przez nieuwagę zostawia ważny dokument w miejscu ogólnie dostępnym lub lekkomyślnie ujawnia tajemnice firmy w rozmowie w miejscu publicznym. Czy firma, która bez żadnych starań z własnej strony weszła w posiadanie treści oferty konkurenta, np. w wyniku zaniedbania poprzez zakup (dajmy na to firma kupiła na aukcji komputer, w którego pamięci znajdowała się lista klientów pozostawiona przez konkurenta) i weszła w posiadanie takich danych, powinna tę treść uwzględnić w przygotowywaniu własnej oferty? W tych i w podobnych przypadkach podnoszona jest kwestia zasadności pewnego rodzaju „grzywny", jaką powinny płacić firmy, które nie dochowują należytej staranności w zabezpieczaniu cennych informacji.

2. Mistyfikacja

Zatajanie celu zdobywania informacji i tożsamości osoby pozyskującej informacje jest naganne, gdyż jest nieuczciwe. Zatem nieuczciwe jest zdobywanie informacji o konkurencie w przebraniu klienta lub za pośrednictwem zaprzyjaźnionych klientów, bądź też pod pretekstem wykonywania badań nad danym sektorem. Nie wolno wykorzystywać w charakterze ankieterów stażystów, którzy przedstawiają się jako studenci swoich szkół, chociaż w rzeczywistości zbierają informacje dla przedsiębiorstwa, w którym odbywają staż. Nieuczciwe jest również ogłaszanie przez niektóre firmy fałszywych ofert miejsc pracy, po to, by w trakcie rozmów kwalifikacyjnych uzyskać cenne informacje od tych kandydatów, którzy są aktualnie zatrudnieni u konkurenta. Jak się okazuje, im częściej firmy stosują powyższe praktyki, tym chętniej są one aprobowane przez zatrudnionych w tych firmach pracowników (Boatright 1997, s. 170).

Instruktaż badań terenowych wprost zaleca przeprowadzającemu wywiad przedstawienie własnej przynależności lub poinformowanie o osobie lub przynajmniej charakterze jego klienta, jeżeli badanie jest przeprowadzane na zlecenie innej organizacji. „Istnieje moralne zobowiązanie ostrzeżenia osoby, z którą przeprowadza się wywiad, jeśli uzyskana informacja może być wykorzystana na jej szkodę" (Porter 1992, s. 365).

3. Nadużywanie zaufania

Relacje między pracownikiem i pracodawcą, a ogólniej między partnerami w biznesie, powinny opierać się na zaufaniu, toteż nakłanianie pracowników konkurenta do ujawnienia informacji czy to za pomocą łapówki, czy bardziej wyrafinowanych sposobów korupcji, podważa to zaufanie. Szczególnie częstym sposobem przechwytywania tajnych informacji o konkurencie jest zatrudnianie jego pracowników w tym właśnie celu. Innym przykładem nadużycia zaufania jest

oferowanie dostawcy korzystnych warunków lub perspektywy nowych zamówień w zamian za dostarczenie oferty cenowej konkurenta lub nakłanianie klienta do ujawnienia informacji o konkurencie w zamian za podtrzymywanie atrakcyjnych warunków sprzedaży (Boatright 1997, s. 172). Jak zauważa Paine (1991), pewne sposoby pozyskiwania ważnych informacji o konkurencie okazują się efektywne dlatego, że status wielu informacji nie został wyraźnie określony przez pracodawcę. Oprócz informacji o firmie publicznie dostępnych i tych, co do których przedsiębiorca podjął działania w celu zachowania ich poufności, pracownicy mają dostęp do wielu ważnych informacji, których poufność nie została zastrzeżona. Dokumentacja procesów sądowych dotyczących naruszania tajemnicy stanowi wymowną ilustrację rozbieżności poglądów na to, jakie informacje są poufne (Paine 1991, s. 423-436).

Podstępne przechwytywanie informacji o konkurencji powoduje nie tylko nadużywanie zaufania konkretnych osób, ale prowadzi także do naruszania jednej z fundamentalnych wartości, od których zależy sprawność funkcjonowania systemu gospodarczego. Nadużywanie zaufania jest złe jako odstępstwo od prawdy i jako działanie godzące w istotę funkcjonowania gospodarki rynkowej. Powszechny brak zaufania, stała czujność, obawa podstępu ze strony kontrahenta, dostawcy, klienta mogą sprzyjać atmosferze podejrzliwości, budowaniu systemów zabezpieczeń zespołu pracowników, uniemożliwiać realizację potencjalnie korzystnych kontraktów.

4. Skryta inwigilacja

Tajna inwigilacja konkurencji przybiera różne formy – od ściśle szpiegowskich, do których mogą być już zastosowane przepisy Kodeksu karnego – do postępowania będącego na granicy dopuszczalności. Tajna inwigilacja może polegać na instalowaniu ukrytych mikrofonów w konkurencyjnej firmie, ale może to także być podsłuchiwanie rozmów w miejscach publicznych lub fotografowanie. W wielu przypadkach zło tajnej inwigilacji polega na naruszaniu prywatności firmy. Chociaż prawo firmy do prywatności jest dosyć nieokreślone, upowszechnienie się tajnej inwigilacji zmusiłoby firmy do kosztownych zabezpieczeń i nie służyłoby interesowi społecznemu (Boatright 1997, s. 180).

W 1990 r. L.S. Paine określił reguły pozytywnej konkurencji, a mianowicie:

- zasada niezależnej inicjatywy;
- zasada działań konstruktywnych;
- zasada formalnej równości;
- zasada poszanowania podmiotów zewnętrznych;
- zasada poszanowania reguł[9].

9 Por. W. Gasparski, J. Dietl (red.), 2001, op. cit., s. 112.

Nawiązując do każdej z tych reguł, można przytoczyć wiele przypadków, w których nie są one przestrzegane, gdyż stanowi to dla wielu uczestników na rynku duże utrudnienie. W relacjach z konkurencją biznesową najprościej jest nie przestrzegać tych reguł, gdyż uczestnicy gry rynkowej mogą więcej i szybciej osiągnąć cel, nie zwracając uwagi na konsekwencje dla innych. Zachowanie takie wywodzi się z pewnej cechy, jaką jest egoizm[10].

Aby zobrazować i przybliżyć praktyczne funkcjonowanie powyższych reguł, należy je scharakteryzować.

Zasada niezależnej inicjatywy określa, że wszystkie osoby konkurujące ze sobą powinny podejmować działania, kierując się własnymi celami i na własną odpowiedzialność w taki sposób, że wiedza o działaniach konkurentów nie stanowi dla nich pożytku. Każdy dąży zatem, aby wygrać w ekonomicznym współzawodnictwie, a nie do tego, by być lepszym od konkurentów. Zasada ta ma pozytywny charakter i stanowi, że firmy powinny podejmować decyzje niezależne od siebie.

Przykładowym odstępstwem od tej reguły są przypadki, gdy tajne kontrakty handlowe, raporty, bilanse, plany produkcyjne czy handlowe trafiają do konkurencji. Te poufne informacje są wykradane przez hakerów lub sprzedawane przez byłych pracowników firmy. Aby wyobrazić sobie, na jak duże straty, w wyniku wspomnianych działań, może zostać narażona konkurencyjna firma, podam jeszcze jeden przykład. Pewna duża firma spożywcza przez dwa lata wydawała ogromne pieniądze na opracowanie nowego produktu. Parę tygodni przed datą jego rynkowego debiutu w sprzedaży pojawił się identyczny wyrób konkurencji. Po wizji lokalnej w firmie wykluczono teorię fizycznej kradzieży. Pewne ślady wskazywały na robotę hakera, ale do dziś nie udało się tego udowodnić.

Jak widzimy, podane przypadki są dowodem na to, że w dzisiejszych czasach zaawansowanej techniki i braku skrupułów bardzo często nie przestrzega się wspomnianej reguły, uciekając się nawet do przestępczych działań, niezgodnych z prawem[11].

Z pierwszej omówionej zasady wynika, iż konkurenci powinni być zorientowani na nabywców, ich potrzeby, gusty czy upodobania, co oznacza traktowanie klienta jako celu działań gospodarczych. Koncepcja konkurencji pozytywnej bierze pod uwagę postulat przedsiębiorczości, innowacyjności oraz twórczego radzenia sobie w sytuacji braku informacji i niepewności. Formułuje to jako zasadę działań konstruktywnych.

Zasada działań konstruktywnych określa obowiązek działania najlepszego, na jakie stać danego uczestnika gry rynkowej. Według tejże zasady nale-

10 Por. B. Klimczak, 1999, *Rynek kapitałowy*…, op. cit., s. 15, 16.

11 Por. E. Stankunowicz, 2000, *Nie śpij, bo cię okradną,* „Businessman Magazine", nr 8 (113), s. 18-23.

ży dokonać wszelkich starań, ażeby być przedsiębiorczym w relacji do klientów, a nie w relacji do konkurentów. Innowacyjność, kreatywność i zdolność do ponoszenia ryzyka składają się na osobowość dynamicznego przedsiębiorcy, którego model stworzył Joseph Schumpeter (1912), a rozwinął I. Kirzner[12]. Jednakże i w tym przypadku dzisiejsi przedsiębiorcy wiele razy nie dostosowują się do tej reguły. Zamiast tworzyć nowe produkty czy też markę własnej firmy, podszywają się pod brandy znanych firm, koncernów i sieci, bez zgody tych ostatnich, albo też produkują bądź importują podróbki dobrze sprzedających się towarów. Chociaż jest to też prawnie zabronione i nieetyczne zarazem, przykładów takich działań możemy przytoczyć bardzo dużo.

Pewna mała stacja benzynowa pomalowana była w barwy zielono-żółte, do złudzenia przypominające stacje wielkiego brytyjskiego koncernu BP. Dopiero po interwencji stacja została przemalowana. Podszywającą się stację paliw pod markę Shell można było spotkać też w innej części Polski. Okazało się, że właściciel tej stacji przywiózł z zagranicy i wykorzystał u siebie starszą, podświetlaną tablicę reklamową tejże marki.

Podszywanie się pod lidera rynku pozwala nieuczciwym przedsiębiorcom zaoszczędzić na promocji i reklamie. Jednocześnie naraża prawowitych twórców i właścicieli marki na ogromne straty, np. części rynku i klientów, a co z tego wynika – na mniejsze zyski[13].

Jeszcze innym przykładem, nawiązującym do nieprzestrzegania drugiej zasady konkurencji pozytywnej, są podróbki znanych marek. Podrabia się odzież, obrazy oraz wiele innych, dobrze sprzedających się produktów. Na jak dużą skalę mamy do czynienia z tym zjawiskiem, pokazują nam sondaże, które mówią, iż np. co trzecia płyta DVD sprzedawana w Polsce jest wyprodukowana przez pirackie wytwórnie. Szacowano, że firma Imperial Entertainment Home Video, będąca głównym dystrybutorem kaset i płyt z filmem „Atak klonów" mogła stracić nawet 3 mln zł przez działalność piracką[14].

Bardzo często mamy do czynienia z naśladownictwem wizerunkowym opakowań, spotykanym często w produktach spożywczych. Prowadzi to do długich procesów sądowych. Przykładem może być tu firma Agros Fortuna, która pozwała firmę Maspex o zastosowanie bardzo podobnego nazewnictwa i opakowania na soki z marchwi „Karotka", które pozwany oznaczył u siebie „Carotella". Tę samą firmę pozwał też producent soków Garden za to, że sprzedawała ona własne soki Rio Grande w podobnych kartonach i stosowała prawie identyczne

12 Por. W. Gasparski, J. Dietl (red.), 2001, op. cit., s. 113.

13 Por. K. Sobczak, 2002, *Zmylić klienta dobrą marką*, „Profit", nr 11, s. 16, 17.

14 Por. P. Domarecki, 2002, *Klony odpierają ofensywę piratów,* „Profit", nr 7, s. 40-41.

chwyty promocyjne – „Pyszny sok w niskiej cenie", a u producenta soków Garden – „Pyszny sok w przepysznej cenie"[15].

Powyższe sytuacje są niemoralne, powodują wielkie straty u poszkodowanych twórców znanych marek. Nieuczciwi konkurenci zaoszczędzają na kosztach stworzenia nowego produktu, badaniach nad nim, jak również nie muszą ponosić wielkich nakładów na marketing i reklamę. Niestety prawo jest jeszcze niejednokrotnie zbyt mało skuteczne, a konsekwencje za takie działania są zbyt małe, co przyczynia się do tego, że nieuczciwi przedsiębiorcy czują się bezkarnie.

Zasada formalnej równości stanowi, że o ile realne szanse uczestnictwa w konkurencji ekonomicznej, utrzymania się w branży i rozwoju firmy są zawsze zróżnicowane, o tyle szanse formalne powinny być równe. Realne szanse konkurowania są różne, gdyż:

- osoby dysponują różnym doświadczeniem w prowadzeniu interesów;
- zasoby czynników produkcji i możliwości ich powiększania przez poszczególne osoby są różne;
- przedsiębiorczość jest cechą, której nie można się nauczyć, a zatem różne osoby posiadają ją w różnym stopniu;
- ryzyko statystyczne – związane np. z chorobą lub śmiercią – dotyka osoby w różnym stopniu.

Można korzystać ze swoich realnych przewag nad konkurentami pod warunkiem, że nie narusza to formalnej równości szans. Jeśli zatem firma ma możliwość produkowania po niższym koszcie, to ma prawo i obowiązek oferować swój produkt po najniższej cenie. Nie można natomiast oferować swojego produktu poniżej kosztu w celu wyeliminowania rywali, gdyż zagraża to formalnej równości szans konkurentów.

Nasuwa się tu od razu na myśl przypadek cen dumpingowych, stosowanych przez duże koncerny, lub też przez sieci super- i hipermarketów. Sprzedają one niejednokrotnie swoje produkty poniżej kosztów wytworzenia, w celu wejścia na nowy rynek, wyeliminowania z niego konkurencji, bądź też w celu utrudnienia i niedopuszczenia na rynek podmiotów konkurencyjnych. Takie zachowania są ogólnie zabronione, nawet przez prawo międzynarodowe.

Innym przypadkiem, odnoszącym się do nieprzestrzegania trzeciej zasady formalnej równości, jest zjawisko nazywane kartelem. Kartel to jeden z rodzajów nielegalnego porozumienia przedsiębiorców, zawartego w celu potajemnego ograniczenia konkurencji ze szkodą dla konsumentów. Przykładem kartelu była np.

15 Por. M. Sławiński, 2003, *Naśladowcy i pasożyty*, „Businessman Magazine", nr 2 (143), s. 104-107.

potajemna zmowa producentów koncernów farmaceutycznych, które razem uzgadniały ceny preparatów witaminowych. Wykryto ją w drugiej połowie lat 90[16].

Tutaj na szczęście prawo europejskie nie jest obojętne, a konsekwencje nie przestrzegania go bywają bardzo duże. W listopadzie 2002 r. Komisja Europejska nałożyła 478 mln euro grzywny na cztery firmy: francuski Lafarge, brytyjski BPB, niemiecki Knauf oraz belgijski Gyproc. W latach 1992–1998 firmy te kontrolowały około 80% swoich rynków krajowych. Tak wysoką karę otrzymały te firmy za uczestniczenie w zmowie cenowej, mającej na celu m.in. utrudnianie dostępu na zachodnioeuropejski rynek produktom z Europy Wschodniej i utrzymywanie sztucznie wysokich cen[17].

Zasada poszanowania podmiotów zewnętrznych mówiąca, że moralne są tylko takie działania konkurencyjne, które nie naruszają godności klientów lub konkurentów oraz ich podstawowych praw. Zasada ta reguluje przede wszystkim sposoby uzyskiwania zamówień, promocję i reklamę.

Można tu przytoczyć sytuację, kiedy to jedna firma mówi fałszywe oskarżenia przeciwko drugiej. Mieszana jest w to często prasa i media. Po pewnym czasie, gdy poszkodowany dojdzie swoich praw, a fałszywy oskarżyciel przeprosi publicznie za wyrządzoną szkodę, to i tak przez bardzo długi czas zostaje skaza na dobrej reputacji poszkodowanego.

Jeszcze innym działaniem, które kłóci się z czwartą zasadą uczciwej konkurencji, są kampanie społeczne, które łączą dobroczynność z celem handlowym. Odbiorca takiej kampanii jest poddawany szantażowi emocjonalnemu – „Jeżeli nie kupisz produktu, nic nie dasz potrzebującym". Często dobroczyńca, zamiast być w tle, znajduje się na pierwszym planie i reklamuje swoją firmę. Jest to etycznie bardzo wątpliwe działanie, a wielu odbiorców irytuje taki przekaz. Taka sytuacja miała miejsce z kampanią Fundacji Polsat i Procter & Gamble (Matyjek 2001, s. 78-79).

Naruszaniem godności klientów i przejawem nieuczciwej konkurencji jest też sprzedawanie produktów o zaniżonej jakości, a nawet nienadających się w ogóle do sprzedaży. Jak oceniają specjaliści z branży mięsnej, prawie 50% wędlin trafiających na stoły konsumentów, w większości sprzedawane przez sieci super- i hipermarketów, jest malowana i zawiera polifosforany. Oznacza to, że kupujemy i konsumujemy towar, który nie powinien być dopuszczony do sprzedaży. Producenci i sprzedawcy tych wędlin postępują tak, gdyż często zdarza się, że posiadają duże nadwyżki magazynowe, a towary te w końcu się przeterminują.

16 Por. K. Niklewicz, *Bez regulacji nie ma konkurencji*, https://classic.wyborcza.pl/archiwumGW/0,0.html [dostęp: 03.06.2022], dodatek do „Gazety Wyborczej": „Konkurencja", wtorek, 3 czerwca 2003 r., s. 2.

17 Por. K. Niklewicz, *Zła twarz kartelu*, https://classic.wyborcza.pl/archiwumGW/0,0.html, [dostęp: 03.06.2022], dodatek do „Gazety Wyborczej": „Konkurencja", wtorek, 3 czerwca 2003 r., s. 5.

Jednak w ogóle to nie usprawiedliwia takich poczynań, gdyż takie produkty są szkodliwe dla zdrowia potencjalnych konsumentów. Jest to niemoralne i sprzeczne z prawem[18].

Więc jako następne pojęcie, sprzeczne z zasadą uczciwej konkurencji, należy wymienić wrogie przejęcia. Są to takie, którym sprzeciwia się zarząd przedsiębiorstwa przejmowanego, a dokładniej jest on niezadowolony ze złożenia oferty. Wówczas taką ofertę określa się jako wrogą[19].

Stosowane są tu takie metody, jak kupowanie akcji spółki-celu w małych pakietach, kupowanie głosów na walnym zgromadzeniu, wybór rady nadzorczej przez głosowanie grupami. Motywami takich przejęć są przede wszystkim ambicje i jeszcze większe pieniądze dla firm, które przejmują inne. Występują tu specyficzne reguły, tzn. przekupstwo i szantaż. Wszystkie te działania są bardzo wyrachowane, pozbawione wszelkich sentymentów. Liczy się tylko interes własny największych, zainteresowanych przejęciem innej firmy, by zdobyć jeszcze większy rynek i mieć jeszcze większe zyski[20].

Inną z ostatnich spraw, które wiążą się z nieprzestrzeganiem reguł zdrowej konkurencji, jest łapownictwo. Łapówka jest zachętą oferowaną w celu nakłonienia kogoś do złamania reguł organizacji, którą oficjalnie reprezentuje, i zapewnieniu (stronniczo) korzystnych rezultatów. Łapownictwo narusza wymogi sprawiedliwości dystrybutywnej. W zamian za łapówkę, a nie za stosowne zalety danego przypadku, otrzymuje się np. umowę dla przedsiębiorstwa, dostęp do poufnych informacji, licencję, pozwolenie lub inne korzyści. Łapówki są silnym narzędziem korupcji. Stwarzają one konflikty interesów, których nieuniknionym efektem jest naruszenie wymagań etyki biznesu[21].

Przypadków korupcji i łapownictwa mamy dziś bardzo wiele. Są one często trudne do udowodnienia, chociaż fakt ich występowania jest oczywisty. Aby podać przykład, nie musimy daleko szukać. Możemy tutaj przytoczyć nawet z ostatniego okresu bardzo głośną „sprawę Lwa Rywina", która mimo wszelkich starań nie została do końca wyjaśniona.

Rodzajów i przykładów nieuczciwej konkurencji jest niezliczona ilość, a wymienienie ich wszystkich jest wręcz niemożliwe, gdyż tak jak rozwija się rynek, technologia i strategie, tak też powstają coraz to nowsze przypadki nieuczciwości w relacjach z konkurentami. Dlatego też na zagadnieniu korupcji

18 Por. W. Choński, 2000, *Malowana kiełbasa z hipermarketu*, „Home&Market", nr 10 (99), s. 106-107.

19 Por. E. Sternberg, 1998, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 197-207.

20 Por. P. Karnaszewski, Ł. Koliński, 2001, *Strategie zdobywców spółek,* „Profit", nr 8, s. 48-51.

21 Por. E. Sternberg, *Czysty biznes*…, op. cit., s. 124-125.

zakończymy powyższe rozważanie nad występującymi w praktyce odstępstwami od reguł pozytywnej konkurencji.

Zakończenie

Analizując powyższe przykłady odstępstw od reguł pozytywnej konkurencji, możemy dojść do wniosku, że niestety, mimo coraz to dokładniejszego uregulowania relacji między podmiotami konkurującymi na wolnym rynku, nie udaje się wyeliminować działań nieuczciwych. Jest to dosyć niepokojące, gdyż zachowania niezgodne ze zdrową konkurencją dają tylko wymierne korzyści osobom, które nie dostosowują się do tzw. reguł uczciwej gry, a jednostki będące obiektywnie lepsze przegrywają często w tej konkurencji, nie mogąc nieraz nawet drogą prawną osiągnąć swoich celów. Przejawy nieuczciwości wpływają więc negatywnie na rozwój podmiotów kierujących się etycznym podejściem do prowadzenia działalności gospodarczej w środowisku konkurencyjnym, które dzięki swojej innowacyjności i kreatywności przyczyniającej się do rozwoju technologii, mogłyby niejednokrotnie wygrać w działalności konkurencyjnej przestrzegającej zasad zgodnych z etyką i moralnością. Podmioty przestrzegające tych reguł są prawdziwą siłą napędową gospodarki, bo to one tworzą coraz nowsze, lepsze i tańsze produkty, z których konsumenci, czyli my, mamy możliwość później skorzystać. Pozytywna konkurencja przynosi więc korzyści praktycznie wszystkim. Dlatego też coraz mocniej zabiega się o to, by było jak najmniej odstępstw od uczciwej konkurencji. Na pytanie, czy należy i jak ingerować, czy ograniczać nieuczciwą konkurencję w biznesie, nie ma prostej i jednoznacznej odpowiedzi. Zależy to od tego, jak się rozumie konkurencję oraz od szczególnych warunków, w jakich ma ona działać. Jeżeli pozytywna wartość konkurencji ma polegać na tym, że z samej swojej istoty prowadzi ona do optymalnych rezultatów, to ingerowanie w proces konkurencji oznacza odchodzenie od optymalności. Z drugiej strony koszt oczekiwania na owe optymalne rezultaty konkurencji może przewyższać korzyść z nich płynącą.

Zasady regulujące działania konkurencyjne powinny respektować wartości moralne i jednocześnie służyć ładowi gospodarczemu, toteż te właśnie względy powinny być brane pod uwagę przy ocenianiu słuszności tych zasad. Restrykcyjne respektowanie przez firmę zasady inicjatywy niezależnej spowodowałoby wyeliminowanie tej firmy z rynku, zaś powszechne stosowanie tej zasady przeciwdziałałoby optymalnej alokacji zasobów i postępowi technicznemu. Z drugiej strony nie wszystkie sposoby pozyskiwania informacji o konkurentach mogą być zaakceptowane ze względów moralnych. Nieetyczne pozyskiwanie informacji przez firmę miewa niekorzystne skutki dla niej samej, gdyż może prowadzić do uciążliwych procesów sądowych o niepewnym wyniku. Jeżeli nieetyczne praktyki

podejmowane są przez wiele firm, to tworzą klimat braku zaufania, który szkodzi normalnej działalności gospodarczej i zmusza firmy do kosztownych przedsięwzięć obronnych. Firmy, które z reguły pozyskują informacje o konkurentach w sposób nieetyczny, nie mogą się spodziewać, że ich własne poufne dane i tajemnice będą respektowane przez innych.

Fakt, iż praktyka pozyskiwania informacji o konkurentach staje się coraz bardziej powszechna, stwarza wyzwanie badania i formułowania zasad rządzących tą praktyką. Powinny one, oprócz zasad ochrony informacji poufnych, stanowić integralną część kodeksu etycznego każdej firmy, uwzględniającej w swojej strategii wiedzę o poczynaniach i planach konkurencji, a więc każdej dobrej firmy.

Bibliografia

Boatright J.R., 1997, *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Choński W., 2000, *Malowana kiełbasa z hipermarketu*, „Home&Market", nr 10 (99).

Domarecki P., 2002, *Klony odpierają ofensywę piratów*, „Profit", nr 7.

Friedman M., 1962, *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.

Gasparski W., Dietl J. (red.), 2001, *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Glais M., 1998, *Competition Policy*, [w:] R. Arena, Ch. Longhi (red.), *Markets and Organization*, Springer, Berlin.

Gontarz J., Orłowski K., Kozińska K., 2003, *Zdrowie, etyka, wielkie pieniądze*, „Businessman Magazine", nr 3 (144).

Karnaszewski P., Koliński Ł., 2001, *Strategie zdobywców spółek*, „Profit", nr 8.

Kay J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy,* PWE, Warszawa.

Klimczak B., 1999, *Etyka gospodarcza,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Klimczak B., 1997, *Rynek kapitałowy. Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola,* Gebethner & Ska, Warszawa 1994.

Krupski R., 1997, *Strategia sukcesu,* [w:] R. Krupski (red.), *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze,* Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 761, Wrocław.

Martinet B., Marti Y.M., 1999, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji,* PWE, Warszawa.

Matyjek Z., 2001, *Trudno sprzedać dobre serce*, „Profit", nr 6.

Nickels W.G., 2000, *Zrozumieć biznes,* Dom Wydawniczy Bellona, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa.

Niklewicz K., 2003, *Bez regulacji nie ma konkurencji*, dodatek do „Gazety Wyborczej" – „Konkurencja", wtorek, 3 czerwca 2003 r.

Niklewicz K., 2003a, *Zła twarz kartelu*, dodatek do „Gazety Wyborczej" – „Konkurencja", wtorek, 3 czerwca 2003 r.

Obłój K., 1997, *Strategia sukcesu firmy,* PWE, Warszawa.

Olszewska B., 2000, *Zarządzanie strategiczne. Praca zbiorowa. Skrypty Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Paine L.S., 1991, *Corporate Policy and the Ethics of Competitor Intelligence Gathering*, "Journal of Business Ethics", Vol. 10, s. 423-436.

Porter M.E., 1985, *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance,* The Free Press, New York, za: B. Gulski, 2005, *Kształtowanie relacji małych przedsiębiorstw jako instrument realizacji strategii wzrostu*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami,* Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa.

Porter M.E., 1992, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów,* PWE, Warszawa.

Schumpeter J., 1942, *Capitalism, Socialism and Democracy,* Harper and Row, New York.

Sławiński M., 2003, *Naśladowcy i pasożyty,* „Businessman Magazine", nr 2 (143).

Sobczak K., 2002, *Zmylić klienta dobrą marką*, „Profit", nr 11.

Stankiewicz M.J., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji,* Dom Wydawniczy Organizator, Toruń.

Stankunowicz E., 2000, *Nie śpij, bo cię okradną*, „Businessman Magazine", nr 8 (113).

Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu,* 1998, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Stigler G.J., 1968, *The Organization of Industry,* Richard D. Irvin, Homewood, Illinois.

Stiglitz J.E., 1986, *Theory of Competition, Incentives and Risks,* [w:] G.F. Mathewson, J.E. Stiglitz (red.), *New Developments in the Analysis of Market Structure,* Macmillan, London.

Wrzosek W., 1989, *Badania i kształtowanie rynku,* PWE, Warszawa.

Wrzosek W., 1997, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa.

A culture of people-to-people relations in a context of economic competition

Abstract: The current economic environment is dominated by rivalry, meaning that the market is dominated by the competitive struggle between players, and it is increasingly difficult to sell the product offered. This may result in the termination of business, but it also forces the continuous improvement of business development activities. This Article describes the concept of competition in the context of business relations between different players in a market game. The definitions of competition in literary terms describe the rules of the game, the sound rules of competition and those which are not sound, not ethical and which lead to the destruction of competitors on both sides. Describes the underlying principles of positive business relationships, justifying examples, as well as the driving forces of competition in a given sector.

Key words: ethical principles, competition, market game, relationship, business.