

Dr hab. Jarosław Woźniczka, prof. UE

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORCID: 0000-0001-9208-4544

e-mail: jaroslaw.wozniczka@ue.wroc.pl

Ciemna strona marketingu – biznes wobec autorytaryzmu, łamania praw człowieka i agresji

**Dark side of marketing – business in the face of authoritarianism,
human rights violations and aggression**

Streszczenie

Artykuł jest poświęcony szczególnemu aspektowi działalności rynkowej przedsiębiorstw, jakim jest wchodzenie w relacje biznesowe z autorytarnymi rządami, ich agendami lub zależnymi od nich podmiotami oraz funkcjonowanie na rynkach krajów uznawanych za niedemokratyczne, w których władze naruszają prawa człowieka, łamią praworządność i zachowują się agresywnie wobec własnych obywateli lub innych państw. Prowadzenie działań rynkowych w zarysowanym kontekście społeczno-politycznym może być uznane za manifestację tzw. ciemnej strony marketingu, czyli za postępowanie w sposób nieetyczny i przynoszący szkody dla określonych interesariuszy. W nawiązaniu do teorii etyki marketingu i przy użyciu wybranych przykładów empirycznych wskazuje się na potrzebę uwzględnienia postaw i zachowań przedsiębiorstw w tego rodzaju warunkach w badaniach poświęconych identyfikacji i ocenie przejawów ciemnej strony marketingu, szczególnie biorąc pod uwagę narastające zagrożenia dla rządów prawa i podstawowych norm moralnych.

Słowa kluczowe

ciemna strona marketingu, otoczenie społeczno-polityczne, biznes, etyka

Abstract

The article is dedicated to a particular aspect of market operations, which is entering into business relations with authoritarian governments, their agencies or other dependent entities, and functioning on the markets of countries considered undemocratic, where human rights are violated and the rule of law is restricted, and where the authorities violate human rights, restrict the rule of law and behave aggressively towards their own citizens or other countries. Running market activities in the outlined socio-political context can be regarded as a manifestation of the dark side of marketing, i.e. acting in an unethical manner and causing harm to specific stakeholders. With reference to the theory of marketing ethics and using selected empirical examples, the need to include the attitudes and behaviors of companies in such conditions in research aimed to identify and assess the dark side of marketing, especially considering the growing threats to the rule of law and basic moral norms, is indicated.

Keywords

dark side of marketing, socio-political environment, business, ethics

JEL: M30, M14

Wprowadzenie

Stwierdzenie, że niektóre działania marketingowe przedsiębiorstw można uznać za nieetyczne, nielegalne, nieuczciwe, zwodnicze, manipulacyjne itp., a przynajmniej pod wymienionymi względami kontrowersyjne, nie jest ani nowe, ani tym bardziej odkrywcze. Historia marketingu zna wiele przypadków oferowania nabywcom szkodliwych

lub wadliwych produktów, żądania od nich nieuczciwych cen za dobra lub usługi, oszukiwania ich za pomocą komunikacji marketingowej czy manipulowania nimi przez sprzedawców, telemarketerów i pracowników obsługi klienta (Bolton i in., 2003; Xia i in., 2004; Buchanan i in., 2009; Xie & Boush, 2011; Cowart & Darke, 2014; Harrison i in., 2014; Policastro & Payne, 2015). Obserwując ciągle stosowanie tego rodzaju praktyk, za co od-

powiadają zarządy i pracownicy konkretnych podmiotów rynkowych, wydaje się, że wciąż warto zadawać zasadnicze pytania:

1) Czy badając działania marketingowe, w wystarczającym stopniu poświęca się uwagę ryzyku wystąpienia nieprawidłowości, w wyniku których nabywcy i inni interesariusze ponoszą szkody lub są na nie narażeni, czy też koncentruje się na ich ekonomicznej skuteczności i efektywności, a przez to nie dostrzega się tego ryzyka lub je pomija?

2) Czy ujawnianie działań, które łamią etyczne normy postępowania i przynoszą szkody określonym interesariuszom, skutkuje powstawaniem silnej i jednoznacznej refleksji, że kryteria moralne powinny na stałe uzupełniać ekonomiczne kryteria prowadzenia biznesu, a niekiedy nawet zyskiwać nad nimi prymat?

W trwającej od wielu lat, ale niekoniecznie bardzo intensywnej debacie naukowej nad etyką marketingu na potrzeby opisu nieetycznych, nielegalnych czy nieuczciwych działań rynkowych używa się niekiedy określenia „ciemna strona marketingu” (*dark side of marketing*), odnosząc je także do poszczególnych funkcjonalnych obszarów marketingu, takich jak m.in. sprzedaż, obsługa klienta czy zarządzanie relacjami z klientami (Daunt & Greer, 2017; Harris & Ogbonna, 2009; Frow i in., 2011; Nguyen i in., 2022; Park & Yoon, 2022). Prowadzenie tego typu działań, w skrajnych przypadkach o charakterze przestępczym, może być dla nieuczciwych przedsiębiorstw ekonomicznie opłacalne, szczególnie w krótkim okresie, ale nieuchronnie pociągają one za sobą krótko- i długofalowe niekorzystne skutki dla indywidualnych nabywców, ich grup, konkurencji i konkurentów, społeczeństwa, środowiska naturalnego lub innych interesariuszy (Tukker & Jansen, 2006; Homburg i in., 2008; McGovern & Moon, 2007; Obermiller i in., 2012; Xie i in., 2015; Rainock i in., 2018; Baig i in., 2019).

Jedną z praktyk, które wydają się sytuować się po ciemnej stronie marketingu, lecz zwykle nie są w ten sposób ujmowane, jest utrzymywanie przez przedsiębiorstwa relacji biznesowych z autorytarnymi i opresyjnymi rządami krajów niedemokratycznych lub podmiotami pozostającymi z nimi w ścisłym związku, a także prowadzenie w tych krajach działalności rynkowej mimo świadomości, że jest w nich łamana praworządność, nie przestrzega się praw człowieka, ogranicza wolności obywatelskie czy wręcz popełnia zbrodnie i inne przestępstwa, ignorując prawo krajowe i międzynarodowe (Schermerhorn, 1999; White, 2004; Anderson & Rainie, 2012; Rieper, 2013; Morris, 2013; Kaplan, 2022). Uprawianie aktywności biznesowej w takich warunkach jest zwykle rozpatrywane z punktu widzenia etyki biznesu i jego społecznej odpowiedzialności, lecz należy zwrócić uwagę, że ma też silny związek z marketingiem,

ponieważ polega na podejmowaniu typowych decyzji marketingowych, dotyczących m.in. wyboru rynków docelowych, oferowania określonych dóbr i usług określonym nabywcom, ustalania cen, dystrybucji, sprzedaży, komunikacji marketingowej itp.

Występujące w takiej sytuacji problemy etyczne są udziałem zarówno przedsiębiorstw krajowych, jak i międzynarodowych, przy czym o ile funkcjonujące w niedemokratycznych i niepraworządnych krajach lokalne firmy są zmuszone działać w istniejących tam warunkach społeczno-politycznych (co wcale nie zwalnia ich z obowiązku rozstrzygania konfliktów moralnych ani z odpowiedzialności w razie brania udziału w łamaniu prawa, przestępstwach czy prześladowaniach), o tyle firmy pochodzące spoza nich zawsze mają wybór. Mogą zdecydować, czy wchodzić na te rynki i na nich pozostawać, godząc się z zastanymi realiami lub co gorsza wspierać autorytarne rządy, czy też zrezygnować z działalności biznesowej na ich obszarze, wycofać się z nich lub odmawiać współpracy z panującymi tam reżimami, sprzeciwiać się ich antydemokratycznym działaniom i wspierać dążenia obywateli do wolności i praworządności (Schermerhorn, 1999; White, 2004; Holliday, 2005; Rieper, 2013; Kaplan, 2022; Ekelove-Slydal & Dale, 2022). Wybór ten ma wiele odcieni i uwarunkowań, w związku z czym za każdym razem powinien być analizowany indywidualnie (Rieper, 2013; Ekelove-Slydal & Dale, 2022), niemniej jednak w swojej istocie zazwyczaj odnosi się do konfliktu między ekonomicznymi a moralnymi kryteriami oceny sukcesu rynkowego i do stawiania na szali wartości o jednym lub drugim charakterze.

Prezentowany artykuł zwraca uwagę na społeczno-polityczny kontekst prowadzenia działań marketingowych w sytuacji, gdy rodzi on uzasadnione wątpliwości co do możliwości uprawiania biznesu w sposób zgodny z podstawowymi normami etycznymi. Jak wynika z licznych przykładów, przedsiębiorstwa postępują w takich warunkach w sposób niejednorodny, w części przypadków mniej lub bardziej chętnie (za to zwykle milcząco) akceptując zastane regulacje prawne czy realia społeczne i polityczne, w części zaś – mniej lub bardziej aktywnie wyrażając swój sprzeciw wobec nich lub odmawiając podporządkowania się regułom uznanym przez nie za niewłaściwe z moralnego punktu widzenia. Podjęcie tej problematyki wynika z przekonania, że w związku z narastającym w ostatnich latach globalnym kryzysem demokracji, skutkującym erozją leżących u jej podstaw zasadniczych wartości, takich jak m.in. prawda, praworządność, uczciwość, równość i wolność, należy w większym niż dotąd stopniu poświęcić uwagę etycznym kryteriom oceny działań biznesowych i marketingowych. Rygorystyczne oddzielanie ekonomii od moralności, koncentrowanie się na sukcesie rynkowym i finansowym przy równoczesnym



pomijaniu jego etycznej ceny czy też deklarowanie separacji sfery biznesu od lokalnych czy międzynarodowych uwarunkowań społeczno-politycznych wydaje się nie tylko niemożliwe, lecz także bezzasadne i niewłaściwe. Niedopuszczalne staje się dziś uznawanie, że jakiegokolwiek cele ekonomiczne mogą uświęcać środki służące do ich osiągnięcia, jeśli są one szkodliwe społecznie, a przedsiębiorstwa powinny brać na siebie odpowiedzialność za prowadzone działania rynkowe w każdym ich wymiarze.

Artykuł ma charakter koncepcyjnego eseju naukowego, argumentującego na rzecz uznania działań podmiotów rynkowych prowadzonych na rzecz autorytarnych i agresywnych rządów lub w określony sposób wspierających ich poczynania za szczególnie ciemną stronę marketingu. W jego pierwszej części przedstawiono wyniki przeglądu literatury, uzasadniające tę propozycję na gruncie etyki marketingu, z odniesieniami do występującej w niej tzw. makro-perspektywy etycznej, a także podejść: deontologicznego, konsekwencjalistycznego oraz nawiązującego do etyki charakteru i cnót. W dalszej części artykułu przywołano wybrane przykłady empiryczne co najmniej kontrowersyjnych działań rynkowych różnych przedsiębiorstw prowadzonych m.in. w Rosji, Chinach, Polsce, państwach arabskich i innych krajach, ilustrujące ich zaangażowanie w bezpośrednie lub pośrednie wspieranie niedemokratycznych, łamiących zasady praworządności i naruszających prawa człowieka rządów, uleganie im lub ignorowanie popełnianych przez nie czynów w zamian za dostęp do atrakcyjnych dla siebie rynków i możliwość prowadzenia opłacalnego biznesu.

Podstawy teoretyczne – przegląd literatury

Badanie ciemnej strony marketingu wynika z potrzeby dokonania moralnej oceny działań marketingowych i koncentruje się na identyfikacji tych spośród nich, które można uznać za niewłaściwe w świetle obowiązującego prawa, moralności i obyczaju oraz na wyjaśnianiu ich charakteru, mechanizmów, przyczyn i skutków (Pollay & Dewhirst, 2002; Frow i in., 2011; Nguyen i in., 2022; Woźniczka, 2023). W związku z tym przyjmuje się, że po ciemnej stronie marketingu sytuują się praktyki marketingowe oceniane jako m.in. nieetyczne, nielegalne, nieuczciwe, oszukańcze, zwodnicze, manipulacyjne, wprowadzające w błąd, dyskryminacyjne oraz szkodliwe lub krzywdzące dla nabywców i innych interesariuszy (Guiltinan & Gundlach, 1996; Gaski, 1999; Vander Nat & Keep, 2002; Xia i in., 2004; Boush i in., 2009; Schlegelmilch & Öberseder, 2010; Nguyen & Simkin, 2012 i 2013; Xie i in., 2015; Wilkins i in.,

2016; Groß & Vriens, 2019; Boyer-Kassem Du-chene, 2020; Woźniczka, 2023).

Wśród licznych przejawów ciemnej strony marketingu wymienia się m.in. takie działania, jak ukrywanie niekorzystnych dla przedsiębiorstw wyników badań marketingowych, ich fałszowanie i dezinformowanie opinii publicznej, wytwarzanie i sprzedawanie szkodliwych, wadliwych lub podrabianych produktów, stosowanie nieuczciwych lub nielegalnych praktyk cenowych, dyskryminowanie nabywców poprzez oferowanie im gorszych warunków zakupu niż innym klientom, stosowanie korupcji w sprzedaży, oszukiwanie w komunikacji marketingowej, naruszanie prywatności nabywców czy tzw. *greenwashing* (Gaski, 1999; Bero, 2005; Martin i in., 2007; Hastings, 2009; Schlegelmilch & Öberseder, 2010; Kshetri, 2014; Ahmetoglu i in., 2014; Bennett i in., 2015; Wilkins i in., 2016; Ezrachi & Stucke, 2016; Seele i in., 2019; de Freitas Netto i in., 2020).

Problem postaw i zachowań przedsiębiorstw wobec społeczno-politycznych uwarunkowań ich działalności, w tym ograniczania wolności i demokracji, łamania praworządności, naruszania praw człowieka oraz agresywnej polityki autorytarnych rządów w części krajów świata był jak dotąd analizowany najczęściej w kontekście ogólnie rozumianej etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności podmiotów rynkowych (*corporate social responsibility*, CSR) (Idahosa, 2002; Holliday, 2005; Anderson & Rainie, 2012; Wettstein, 2012; Rieper, 2013; Morris, 2013; Kriebitz & Max, 2020). Uznawanie tego zagadnienia za mieszczące się w ramach debaty naukowej na temat etyki biznesu i jego społecznej odpowiedzialności należy uznać za zrozumiałe i uzasadnione, przy czym uważa się, że w przypadku CSR przez długi czas znajdowało się ono na jej marginesie (Wettstein, 2012). Odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich rynkowe działania można jednak rozpatrywać także na gruncie etyki marketingu, uwzględniającej ocenę moralną praktyk marketingowych nie tylko w wymiarze mikro-, ale i makrootoczenia (Laczniak & Murphy, 2006 i 2019; Nill & Schibrowsky, 2007). Podejście to można uznać za uzasadnione szczególnie z punktu widzenia orientacji na interesariuszy, zobowiązującej przedsiębiorstwa do uwzględniania w swoich działaniach marketingowych problemów i oczekiwań m.in. nabywców, dostawców i akcjonariuszy, ale też społeczności, w których działają, środowiska naturalnego itp. (Greenley i in., 2005; Ferrell i in., 2010; Maignan i in., 2011).

Etyka marketingu jest przedmiotem debaty naukowej od wielu lat. W jej trakcie m.in. prowadzone są rozważania nad definicją i zakresem tego pojęcia, podejmuje się wysiłki w celu osadzenia go w określonym kontekście teoretycznym, opracowuje modele podejmowania decyzji rynkowych

w sposób zgodny z przyjętymi zasadami moralnymi, a przede wszystkim formułuje kryteria oceny działań marketingowych, na podstawie których odróżnia się etyczne i nieetyczne praktyki tego rodzaju (Hunt i in., 1984; Ferrell & Gresham, 1985; Hunt & Vitell, 1986 i 2006; Laczniaak & Murphy, 1991 i 2019; Malhotra & Miller, 1998; Gaski, 1999; Nill & Schibrowsky, 2007; Schlegelmilch & Öberseder, 2010). Podkreślając znaczenie etycznych kryteriów oceny rynkowych poczynąń przedsiębiorstw, wskazuje się na ich powinności nie tylko wobec nabywców, lecz także innych grup interesariuszy, w tym m.in. społeczeństwa i środowiska naturalnego (Wilkie & Moore, 1999; Laczniaak & Murphy, 2006 i 2019; Nill & Schibrowsky, 2007). Tym samym podmioty rynkowe, a właściwie ich zarządy i pracownicy, powinny zdawać sobie sprawę ze swojej etycznej odpowiedzialności zarówno w relacjach z klientami, jak i w kontekście uczestnictwa w życiu społecznym, a w konsekwencji wystrzegać się nieuczciwości, manipulacji, oszustwa i wyrządzania szkód także w odniesieniu do lokalnych społeczności, konkurentów, mniejszości społecznych, kultur i subkultur, przyrody itp. (Gaski, 1999; Wilkie & Moore, 1999; Nill & Schibrowsky, 2007; Schlegelmilch & Öberseder, 2010).

W etycznym marketingu na pierwszym miejscu stawia się zawsze człowieka, rozumianego jako nabywcę dóbr i usług, ale i członka różnorodnych wspólnot, którym należy służyć, a przynajmniej nie powinno się sprzeniewierzać (Laczniaak & Murphy, 2006). W związku z tym można i należy mówić o makroperspektywie etycznej w marketingu, odnoszącej się do wzajemnego oddziaływania marketingu i społeczeństwa w kontekście złożonych, systemowych problemów społeczno-ekonomicznych oraz dążenia do osiągnięcia jak najwyższej jakości życia interesariuszy (Nill & Schibrowsky, 2007). Dlatego też za uzasadnioną uznaje się dyskusję – o charakterze zarówno normatywnym, jak i pozytywnym – nad odpowiedzialnością marketingu wobec społeczeństwa, jego rolą i zasługami w rozwiązywaniu problemów społecznych, relacją między ekonomicznymi a etycznymi kryteriami oceny działań rynkowych oraz rolą etyki marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku międzynarodowym, w tym w różnych kulturach i w krajach niedemokratycznych (Nill & Schibrowsky, 2007).

Koncentrując się na etycznej ocenie przedsiębiorstw działających na rynkach krajów rządzonych autorytarnie, w których nie przestrzega się wolności obywatelskich i praw człowieka lub je ogranicza, można odwołać się zarówno do deontologii, zwracając uwagę na intencje prowadzonych przez nie działań i motywów ich podejmowania, jak i do utylitaryzmu, koncentrując się na ich konsekwencjach (Laczniaak & Murphy, 2006 i 2019). Wydaje się, że warte odpowiedzi są zarówno pytanie

o zamiary podmiotów rynkowych i powody ich współpracy z niedemokratycznymi reżimami, oferowania im określonych produktów czy podporządkowywania się ich żądaniom, a więc ich bezpośredniego lub pośredniego wspierania, jak i pytanie o skutki takich działań i ich świadomość wśród właścicieli takich przedsiębiorstw, ich kadry zarządczej i innych pracowników. Za uzasadnioną można także uznać analizę praktyk podmiotów rynkowych na gruncie etyki charakteru i cnót, oceniając ich postawy i zachowania w relacji do wzorcowego zbioru cech, którymi powinny się odznaczać (Williams & Murphy, 1990; Murphy, 1999; Laczniaak & Murphy, 2019).

Etyka charakteru i cnót to teoria etyczna koncentrująca się na człowieku, tj. podmiocie moralnym i jego cechach, a właściwie tzw. cnotach moralnych, zamiast na jego czynach, ich intencjach i konsekwencjach czy zasadach, którymi się kieruje (Szutta, 2004 i 2013; Murphy, 1999). Cnoty moralne określa się jako dobre zwyczaje lub nawyki, których można się nauczyć, podpatrując je u innych ludzi, naśladując ich i ćwicząc je samodzielnie, a które ujawniają się za sprawą uczestniczenia w określonej wspólnotie i wynikają z dążenia do stania się lepszym (Koehn, 1995; Murphy, 1999; Szutta, 2004 i 2013). Mimo że etyka charakteru i cnót odnosi się w istocie wyłącznie do osób (jednostek), to uważa się, że może ona mieć zastosowanie także w odniesieniu do przedsiębiorstw jako wspólnot złożonych z wielu takich jednostek (pracowników), których indywidualne przymioty składają się na zbiorowy „charakter organizacji” (Murphy, 1999; Collier, 1995; Hartman & Beck-Dudley, 1999; Murphy i in., 2005). Wśród cnót moralnych właściwych dla marketingu wymienia się m.in.: prawość/integralność, uczciwość/sprawiedliwość, słowność/zaufanie [do innych], szacunek [dla innych], empatię, życzliwość, prawdomówność/szczerłość i poczucie wstydu (Hartman & Beck-Dudley, 1999; Murphy, 1999). Przyjmując wymienione przymioty moralne jako kryteria oceny etycznej praktyk marketingowych przedsiębiorstw, można uznać, że wydają się one adekwatne do osądzania ich postaw i zachowań rynkowych w relacjach z autorytarnymi władzami, stosującymi represje wobec obywateli, łamiącymi praworządność, ograniczającymi prawa człowieka, popełniającymi zbrodnie wojenne itp.

Biznes jak zwykle?

Wśród typowych zachowań demonstrowanych przez przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym w tzw. otoczeniu lub warunkach stanowiących wyzwanie etyczne (*ethically challenging environments*), czyli m.in. w krajach niede-



mokratycznych, łamiących prawa człowieka, ogarniętych konfliktami zbrojnymi itp., wyróżnia się: tzw. zaangażowanie bez żadnych ograniczeń (*unrestricted engagement*), konstruktywne zaangażowanie (*constructive engagement*) oraz brak zaangażowania wynikający z pryncypiów (*principled non-engagement*) lub sankcji (*sanctioned non-engagement*) (Schermerhorn, 1999; Holliday, 2005). Pierwsze z nich oznacza w praktyce prowadzenie przez przedsiębiorstwo rutynowych działań biznesowych bez względu na okoliczności, czyli stosowanie podejścia określanego zwyczajowo jako „biznes jak zwykle”, drugie – uprawianie biznesu w przekonaniu, że przyniesie to pożytek lokalnej społeczności, a dwa ostatnie – zaprzestanie działalności biznesowej w związku z niemożnością pogodzenia jej z własnymi zasadami moralnymi lub nałożonymi bądź grożącymi za to sankcjami (Schermerhorn, 1999; White, 2004; Holliday, 2005; Ekelove-Slydal & Dale, 2022). Przykłady każdego z przedstawionych sposobów postępowania obserwuje się np. w okresie po napaści Rosji na Ukrainę w lutym 2022 r. wśród przedsiębiorstw międzynarodowych działających na rynku rosyjskim.

Pod koniec grudnia 2022 r. na prowadzonej w Yale School of Management od czasu rozpoczęcia rosyjskiej agresji i systematycznie aktualizowanej liście przedsiębiorstw z całego świata prowadzących interesy w Rosji było 335 firm, które całkowicie zaprzestały tam jakiegokolwiek działalności lub wycofały się z tego kraju, 495 firm, które czasowo ograniczyły większość operacji na tamtym rynku, zachowując jednak możliwość ich wznowienia, 171 firm, które znacząco zredukowały część swoich operacji, ale kontynuowały inne, 161 firm, które zawiesiły planowane inwestycje rozwojowe w tym kraju, ale kontynuowały dotychczasową działalność, oraz 227 firm, które prowadziły swoją działalność biznesową bez żadnych zmian, odrzucając wezwania do jej ograniczenia lub całkowitego porzucenia w proteście przeciw zbrodniom popełnianym przez rosyjskie władze i wojsko (Yale School of Management, 2022). Inicjatywa prowadzenia tego zestawienia, określanego w mediach jako „lista wstydu”, i jej konsekwentna realizacja przez zespół naukowców, ekspertów i studentów pod kierunkiem prof. Sonnenfelda okazały się globalnym narzędziem wywierania presji na zarządy firm działających na rynku rosyjskim i silnym bodźcem zachęcającym je do podejmowania decyzji o zakończeniu tej działalności lub przynajmniej o zmniejszeniu swojego zaangażowania w tym regionie świata (Jan, 2022; Pietsch, 2022; Sonnenfeld & Tian, 2022; Woods, 2022; Mangan, 2022). Z drugiej strony, mimo coraz dłuższego czasu upływającego od wybuchu wojny i coraz większej liczby wstrząsających świadectw zbrodni popełnianych na ludności cywilnej Ukrainy wiele zagra-

nicznych przedsiębiorstw uznało wyższość swojego interesu ekonomicznego nad wartościami cywilizacyjnymi, normami moralnymi i poczuciem przyzwoitości, postanawiając kontynuować biznes w kraju agresora.

Wśród firm prowadzących w grudniu 2022 r. działalność w Rosji na zasadzie „biznes jak zwykle” były m.in. chińskie, serbskie, tureckie, egipskie i arabskie linie lotnicze (Air China, Air Serbia, Turkish Airlines, Corendon Airlines, Pegasus, Egyptair, Emirates Airlines, Etihad Airways, Qatar Airways i Cham Wings), chińska platforma handlu elektronicznego Alibaba, francuska firma odzieżowa Lacoste, włoski holding Ariston Group, japoński producent obuwia i odzieży sportowej Asics, francuska sieć detaliczna Auchan, włoscy wytwórcy odzieży Benetton, Calzedonia i Diesel, amerykańskie przedsiębiorstwo papiernicze International Paper, japońskie firmy motoryzacyjne Kawasaki i Yamaha, francuska firma przetwórstwa warzyw Bonduelle, polska firma handlowa Makrochem, grecka firma cukiernicza Chipita, amerykańskie przedsiębiorstwo marketingu bezpośredniego Tupperware, chińskie przedsiębiorstwo telekomunikacyjne Tencent, austriacki bank Raiffeisen Bank International, słoweński wytwórca artykułów gospodarstwa domowego Gorenje, amerykańska sieć restauracji TGI Friday's, pochodzące z tego samego kraju firma modowa Tom Ford, producent artykułów gospodarstwa domowego Zepter i wytwórca gier komputerowych Valve, francuska firma telekomunikacyjna Eutelsat, austriacka firma Fisher Sports, chińskie banki oraz firmy ubezpieczeniowe, telekomunikacyjne, paliwowe i budowlane, a także wiele innych przedsiębiorstw z m.in. Chin, Indii, Stanów Zjednoczonych, Słowenii, Węgier, Belgii, Austrii, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Hiszpanii, Włoch, Francji, Grecji, Meksyku, Turcji, Tajlandii, Izraela, Luksemburga, Islandii, Holandii, Cypru, Szwajcarii, Łotwy, Czech i Korei Południowej (Yale School of Management, 2022).

Z kolei wśród podmiotów, które jedynie w mniejszym lub większym stopniu ograniczyły zakres swojej działalności w kraju agresora, znalazły się m.in. takie znane firmy i marki, jak: Airbus, ABB, AkzoNobel, Allianz, Alphabet, AmRest, AstraZeneca, Bayer, Barilla, Bekaert, Bosch, Colgate-Palmolive, Carl Zeiss, Caterpillar, Coca-Cola, Continental, Credit Suisse, Danone, Delonghi, Domino's, Deere, Ferrero, GlaxoSmithKline, Gap, Garmin, GE, General Mills, Goldman Sachs, Hilton, Hyatt, Hochland, HSBC, Huawei, Herbalife, ING, Indesit, Iveco, Johnson & Johnson, JP Morgan, Kimberly-Clark, Kraft Heinz, Kellogg, Lenovo, Merck, Mondelez-Nabisco, Mars, Microsoft, Miele, Mitsubishi, Nestle, Novartis, Oriflame, Pfizer, Polpharma, Procter & Gamble, Pepsi, Philip Morris, Pirelli, PKN Orlen, Red Bull, Ritter Sport,

Roche, Rockwool, SC Johnson, Subway, Spotify, Toshiba, Tetra Pak, Tikkurila, Total Energies, Toyota, Tungsram, Unilever, Valentino, Vattenfall, Whirlpool, Xiaomi i Yver Rocher (Yale School of Management, 2022).

W październiku 2022 r. działające we Francji i w Ukrainie organizacje pozarządowe Darwin Climax Coalition i Razom We Stand oskarżyły francuski koncern energetyczny Total Energies o współudział w zbrodniach wojennych popełnianych przez Rosję na obywatelach Ukrainy, uzasadniając to dostarczaniem przez tę firmę wytwarzanych przez nią paliw rosyjskiemu lotnictwu wojskowemu bombardującemu ukraińskie miasta, w tym Mariupol. Według skarżących po rozpoczęciu rosyjskiej inwazji przedsiębiorstwo to w dalszym ciągu wydobywało ropę naftową na terenie Rosji, przetwarzało ją w tamtejszych rafineriach i sprzedawało rosyjskim odbiorcom, a jego wynik finansowy w tym okresie znacząco wzrósł. W odpowiedzi na stawiane mu zarzuty jego przedstawiciele uznali je za bezpodstawne, twierdząc, że wydobywana przez nie w Rosji ropa była przeznaczona wyłącznie na eksport, niemniej wkrótce poinformowano, że w ostatnim czasie sprzedało ono swoje udziały w firmie eksploatującej złoża ropy, z których miało być wytwarzane paliwo na potrzeby armii. Total Energies okazało się przy tym jedynym wielkim koncernem energetycznym, który pozostał w Rosji po napaści tego kraju na Ukrainę, a liczne inne francuskie przedsiębiorstwa z tej i innych branż także nie zdecydowały się na zaprzestanie działalności w tym kraju i wycofanie z tego rynku (Bouissou, 2022; Kielczewska-Konopka, 2022).

Podjęcie decyzji o zaprzestaniu działalności przedsiębiorstwa na określonym rynku geograficznym, szczególnie w sytuacji, gdy skala jego operacji na tym rynku jest duża, a wstrzymanie operacji powinno nastąpić w krótkim czasie, nie może być uznane za łatwe. Jej konsekwencje mają często nie tylko charakter czysto ekonomiczny, tj. pociągają za sobą straty finansowe, ale i m.in. strategiczny i społeczny, oznaczając np. utratę rynku zbytu, konieczność zwolnienia określonej liczby pracowników czy pozbawienie dostępu do niekiedy podstawowych dóbr i usług lokalnych konsumentów lub instytucji publicznych, np. w sferze ochrony zdrowia, edukacji i opieki społecznej. Z drugiej strony w ekstremalnych warunkach, a za takie należy uznać dokonanie przez państwo-agresora inwazji na inny, niepodległy kraj, przeprowadzanie przez nie ataków terrorystycznych i popełnianie zbrodni na ludności cywilnej, podejmowanie takich trudnych decyzji wydaje się niezbędne i wymaga odwołania się do pełnego i uniwersalnego zbioru kryteriów oceny.

Pytanie o to, co skłania zarządy przedsiębiorstw do działań, które na podstawie kryteriów moral-

nych mogą być oceniane jako niewłaściwe, jest zawsze uzasadnione w dyskursie etycznym (Laczniaik & Murphy, 2006 i 2019), przy czym należy zauważyć, że odpowiedzi na nie udzielano już wielokrotnie i w przypadku wielu podmiotów rynkowych były one podobne do siebie. Właściciele takich firm i ich menedżerowie są zwykle niechętni utracie środków finansowych, w związku z czym nie uznają wyzwań etycznych wiążących się z działalnością biznesową za wystarczający powód, aby z niej zrezygnować (Idahosa, 2002; White, 2004), a w przypadku przedsiębiorstw z krajów niedemokratycznych, takich jak np. Rosja czy Chiny, podlegają ponadto silnej presji politycznej, szczególnie jeśli są to podmioty z udziałem kapitału państwowego. Przedstawiciele przedsiębiorstw potępianych przez opinię publiczną, np. za pośrednie wspieranie putińskiego reżimu, zwykle nie zgadzają się ani z negatywną oceną ich postępowania, ani z posądzaniem o chciwość i brak hamulców moralnych. Jeśli w ogóle zabierają głos, to deklarują kierowanie się wyłącznie interesem swoich firm, powołanych do prowadzenia działalności gospodarczej i przynoszenia wartości dla akcjonariuszy, a także demonstrują neutralność poglądów i apolityczność, ewentualnie troskę o lokalnych pracowników i miejscowe społeczności (Schermerhorn, 1999; Mangan, 2022; Alderman, 2023). Tyle że w kontekście agresji militarnej, opresyjnych rządów, zniewalania obywateli, wyrządzanych im krzywd i innych przestępstw popełnianych przez autorytarne władze postawy „neutralne” i „apolityczne” nie tylko przestają wystarczać, ale stają się równie wymowne jak otwarte sprzyjanie tym władzom. Odżegnywanie się od moralnych kryteriów oceny działalności przedsiębiorstw na rzecz czysto ekonomicznych kryteriów przychodu, skuteczności i efektywności prowadzonych operacji można wówczas traktować jako przejaw ignorancji, wyraz cynicznej obojętności wobec okrucieństwa czy bezprawia, a także dowód deficytu wrażliwości i społecznej odpowiedzialności.

Wydaje się, że niezbędne jest identyfikowanie i opisywanie przypadków prowadzenia działań rynkowych w sprzeczności z powszechnie akceptowanymi wartościami i normami moralnymi, w tym m.in. wspierania przez firmy autorytarnych rządów, robienia interesów, których rezultatem jest ich umacnianie lub osłabianie społeczeństwa obywatelskiego, a także niereagowania na łamanie prawa, stosowanie represji, działania dyskryminacyjne czy agresję zbrojną. W ślad za monitorowaniem przejawów takiego postępowania powinny iść ich rzetelna ocena, a następnie informowanie opinii publicznej oraz objaśnianie i uzasadnianie przemawiających przeciw ich zachowaniu (lub za nim) racji moralnych i zachęcanie do uwzględniania ich w praktyce marketingowej. Są to zadania stojące nie tylko przed specjalizującymi się w opi-

sywaniu bieżącej rzeczywistości mediami i pracującymi w nich dziennikarzami, ale także przed instytucjami naukowymi i badaczami, etykami biznesu, organizacjami pozarządowymi i wszystkimi innymi podmiotami, którym zależy na tym, by działalność biznesowa była prowadzona w sposób etyczny, zaangażowany społecznie, wrażliwy na zagrożenia tkwiące w otoczeniu społeczno-politycznym i zgodny nie tylko z rachunkiem ekonomicznym, ale i z moralnym rachunkiem dobra i zła.

W skrajnych przypadkach stwierdzonego uczestnictwa przedsiębiorstw, ich zarządów lub pracowników w rażąco naruszaniu praw człowieka poprzez współudział w zbrodniach popełnianych przez autorytarne rządy lub podczas konfliktów zbrojnych ocena etyczna nie może być uznana za wystarczającą, a podmioty te powinny podlegać odpowiedzialności prawnej. Dotyczy to m.in. bezpośredniego udziału w aktach przemocy o charakterze kryminalnym, np. w ramach działalności o znamionach przestępczości zorganizowanej, korzystania z pracy niewolniczej lub innego rodzaju pogwałcenia prawa pracy, finansowania represji lub zbrodni wojennych oraz świadomego czerpania korzyści z tego typu przestępstw (Tofalo, 2006; Payne & Pereira, 2016). Wśród historycznych przykładów takich zachowań można wymienić np. przedsiębiorstwa wspierające nazistowskie władze III Rzeszy w okresie II wojny światowej, firmy wzbogacające się na eksploatacji surowców naturalnych w rejonach konfliktów cywilnych i zbrojnych w Ameryce Łacińskiej i Afryce czy też podmioty czerpiące zyski z handlu bronią lub z finansowania represyjnych reżimów w różnych częściach świata (Wiesen, 1997; Reno, 1997; Cooper, 2002; Payne & Pereira, 2016). Jednak mimo powszechnej świadomości takich praktyk, często wy-czerpująco udokumentowanych, przypadki pociągania podmiotów biznesowych do odpowiedzialności za ich współudział w popełnianych zbrodniach należą do rzadkości, w związku z czym zwykle pozostają one bezkarne. Za przyczyny tego stanu rzeczy uznaje się często m.in. ograniczenia i niedoskonałości prawa krajowego i międzynarodowego oraz liczne uwarunkowania ekonomiczne i polityczne, np. obawę, że ściganie przedsiębiorstw za tego typu czyny mogłoby powodować niekorzystne skutki dla alokowania kapitału i prowadzenia biznesu w krajach, które by się na to decydowały (Payne & Pereira, 2016). Do wyjątków należą w związku z tym wysiłki zmierzające do wymierzania sprawiedliwości przedsiębiorstwom współpracującym z opresyjnymi reżimami w krajach Ameryki Południowej, takich jak Chile, Brazylia, Urugwaj, a przede wszystkim Argentyna, gdzie doprowadzono dotąd do rozliczenia na drodze prawnej ok. 20 firm za ich współudział w zbrodniach przeciwko ludzkości popełnionych w czasach dyktatury panującej w tym kraju w latach 1976–1983 (Boho-

slavsky & Opgenhaffen, 2010; Bohoslavsky & Rulli, 2010; Bohoslavsky & Torelly, 2014; Payne & Pereira, 2016; Pereira i in., 2022).

Współpraca z reżimami

Wybór nabywców lub ich grup, na których ob-sługiwanie decyduje się przedsiębiorstwo i z którymi wchodzi w relacje, jest jedną z typowych, a zarazem kluczowych decyzji marketingowych, podejmowanych na rynkach konsumenckich i biznesowych (Doyle, 2008; Chernev, 2014; Hooley i in., 2017; Kumar & Reinartz, 2018). Jest ona zazwyczaj wynikiem bardziej lub mniej skrupulatnej analizy tzw. atrakcyjności rynków (np. geograficznych), segmentów rynku i indywidualnych nabywców, uwzględniającej różnego rodzaju kryteria ekonomiczne, takie jak m.in. wielkość spodziewanego przychodu i zysku, wysokość ponoszonych kosztów, rentowność, spodziewana wartość przyszłych zamówień, całkowita wartość dla przedsiębiorstwa itp. (Doyle, 2008; Chernev, 2014; Hooley i in., 2017; Homburg i in., 2008; Kumar & Rajan, 2009). W rachunku decydującym o wyborze rynku i utrzymywaniu relacji z klientami kryteria etyczne odgrywają zwykle drugorzędną rolę lub są pomijane, niekiedy jednak znajduje się na nie miejsce (Selden & Colvin, 2003; Haenlein & Kaplan, 2012; Nguyen & Simkin, 2013; Boyer-Kassem & Duchene, 2020; New York Times, 2022).

Znana i wpływowa amerykańska firma doradztwa strategicznego McKinsey & Company ma wśród swoich klientów m.in. represyjną monarchię absolutną panującą w Arabii Saudyjskiej, autokratyczne władze Turcji, skorumpowane rządy w niektórych krajach afrykańskich, ukraińskich oligarchów, stronników obalonego w 2014 r. prorosyjskiego prezydenta Ukrainy Wiktora Janukowycza, zbiegłego do Rosji i skazanego zaocznie za zdradę stanu, oraz największe chińskie przedsiębiorstwa państwowe, realizujące politykę gospodarczą tamtejszych władz. W Rosji firma doradzała bezpośrednio rządowi oraz współpracowała z powiązanymi z nim przedsiębiorstwami w takich sektorach, jak m.in. energetyka, górnictwo, przemysł wydobywczy, rolnictwo, transport i bankowość, wydatnie pomagając w ich rozwoju, i to mimo że część z nich była objęta sankcjami nałożonymi przez zachodnie rządy. Przykładowo w 2018 r. rozpoczęła ona współpracę z należącym do państwa, powiązanym z rosyjskim wywiadem i objętym sankcjami amerykańskiego rządu bankiem VEB (Bogdanich & Forsythe, 2018). Jej aktywność doradcza w wymienionych krajach, a także liczne przypadki przechodzenia pracowników McKinseya do pracy w lokalnych firmach, którym wcześniej doradzali, miały i mają miejsce w czasie, gdy m.in.

za sprawą ich klientów na świecie pogłębia się kryzys demokracji oraz umacniają się totalitarne i populistyczne reżimy. Jak się uważa, za sprawą swoich wyborów biznesowych firma McKinsey & Company przynajmniej pośrednio – intencjonalnie lub nie – przyczyniła się do intensyfikacji tych szkodliwych procesów, a tym samym jest za nie współodpowiedzialna (Bogdanich & Forsythe, 2018).

Jak stwierdził w 2017 r. Tim Cook, dyrektor generalny firmy informatycznej Apple, wartość jej obecności na chińskim rynku przewyższa koszt związanych z tym kompromisów, na które przystaje (De Vynck, 2021), co należy rozumieć jako wyrażone w języku biznesowej nowomowy przyznanie, że przedsiębiorstwo to przedkłada swój interes ekonomiczny nad postępowanie w zgodzie z obowiązującymi normami moralnymi, co mogłoby wymagać rezygnacji z prowadzenia operacji w Chinach, kraju rządzonym autorytarnie, regularnie łamiącym prawa człowieka i obciążonym licznymi zbrodniami na własnych obywatelach (Human Rights Watch, 2013; Human Rights Watch, 2021; Amnesty International, 2021). Za jeden z wielu skutków podejścia opartego na tak zdefiniowanym systemie wartości można uznać usunięcie przez firmę w 2021 r. z należącego do niej sklepu internetowego App Store przeznaczonej dla muzułmanów aplikacji o nazwie Koran, służącej do studiowania tej świętej księgi islamu. Co prawda religia islamska nie jest w Chinach zabroniona, ale tamtejsze władze od lat starają się ograniczyć aktywność jej wyznawców, szczególnie w zamieszkałym głównie przez Ujgurów regionie Sinciang, gdzie są oni zamykani w obozach, a imamów umieszcza się w zakładach karnych. W odpowiedzi na zarzuty o przyłączanie się do represji wymierzonych w społeczność muzułmańską w tym kraju Apple odpowiada jedynie, że jako podmiot biznesowy jest zobowiązany do przestrzegania lokalnych przepisów, mimo że może mieć do nich zastrzeżenia lub się z nimi nie zgadzać (De Vynck, 2021; Clayton, 2021). Apple godzi się na usuwanie ze swojego sklepu działającego w Chinach także innych aplikacji, jeśli zawierają one odniesienia do tematów, które tamtejszy rząd uznał za zakazane, takich jak m.in. masakra na Placu Tiananmen w 1989 r., chiński ruch duchowy Falun Gong czy niepodległość Tybetu i Tajwanu (Nicas, 2021; Clayton, 2021; De Vynck, 2021).

Uleganie przez zarząd firmy Apple żądaniom chińskich władz, częstokroć godzącym w prawa człowieka, w imię obrony swoich interesów ekonomicznych staje się zrozumiałe z tego drugiego punktu widzenia, gdy weźmie się pod uwagę stopień uzależnienia jej operacji od działalności w tym kraju, do którego doprowadzono. Według ostatnich danych ok. 98% smartfonów marki iPhone jest wytwarzanych właśnie w Chinach, a w związku z ugruntowaniem w tamtym rejonie

łańcuchów dostaw i operacji oraz dużą skalą poniesionych inwestycji szacuje się, że przeniesienie zaledwie 10% tej produkcji do innego kraju może zająć firmie nie mniej niż osiem lat (Baschuk i in., 2022; Gallagher, 2022; Mickle, 2022). Co gorsza, według organizacji pozarządowych działających na rzecz ochrony praw człowieka niektórzy chińscy dostawcy Apple, tacy jak m.in. Lens Technology, wykorzystywali lub wykorzystują w swoich zakładach produkcyjnych tysiące ujgurskich muzułmanów, przymusowo przenoszonych z regionu Sinciang i zmuszanych w nich do pracy (Albergotti, 2020b). Przedstawiciele Apple'a zaprzeczają tym doniesieniom, twierdząc, że dostawcy firmy na całym świecie są nieustannie monitorowani i nie ma mowy o tolerowaniu stosowania przez nich pracy przymusowej. Z drugiej strony Apple było jednym z przedsiębiorstw, które lobbowały przeciw uchwaleniu przez amerykański Kongres przepisów, na mocy których można byłoby pociągać do odpowiedzialności tamtejsze firmy, które w jakikolwiek sposób korzystałyby z pracy przymusowej w Chinach (Albergotti, 2020a i 2020b). Ponadto Chiny to jeden z ważniejszych dla Apple'a rynków, na którym w 2022 r. firma uzyskała niemal 75 mld dol. przychodu ze sprzedaży, czyli niemal 19% całego swojego przychodu w tym właśnie roku, sprzedając na nim ok. 1/5 wszystkich wytwarzanych przez siebie smartfonów (Statista, 2022a i 2022b; David & Martin, 2022). Jak się uważa, znaczenie chińskiego rynku jest dla tej firmy tym większe, że pozostaje on obecnie jednym z niewielu rynków geograficznych, na którym może ona ciągu najbliższych lat zwiększać sprzedaż stosunkowo niewielkim kosztem (David & Martin, 2022).

Biznes a prawa człowieka

Jednym z podstawowych celów autorytarnych władz jest zwykle ograniczanie wolności słowa i zapobieganie lub przeciwdziałanie w ten sposób rozprzestrzenianiu się poglądów niezgodnych z ich interesami lub blokowanie krytyki ich poczynącej ze strony niezadowolonych obywateli, nieprzychylnych im przeciwników politycznych czy niezależnych obserwatorów. Z tego powodu starają się one m.in. kontrolować, przejmować i podporządkowywać sobie media, utrudniać dostęp do obiektywnych źródeł informacji lub cenzurować treści zamieszczane w różnego rodzaju kanałach komunikacji, wpływając na ich właścicieli. W konsekwencji autorytarnie rządzone kraje okupują dalekie miejsca w światowych rankingach wolności mediów – przykładowo w ostatniej edycji publikowanego od 2002 r. zestawienia 180 państw ocenianych na podstawie wskaźnika wolności pracy (*Press Freedom Index*), prowadzonego przez pozarządową organizację



Reporterzy bez Granic (Reporters sans Frontieres, RSF), na ostatnim miejscu znalazła się Korea Północna, niewiele wyżej umieszczono m.in. Iran, Mjanmę (Birmę), Chiny, Wietnam, Kubę, Irak, Syrię, Egipt, Jemen, Bahrajn, Arabię Saudyjską, Afganistan, Rosję, Białoruś, Indie i Turcję, a Polska znalazła się na rekordowo niskiej, 65. pozycji (RSF, 2022a i 2022b; Press, 2022).

Jak dowodzi praktyka, działaniom zmierzającym do ograniczania wolności wypowiedzi nie sprzeciwiają się w wystarczającym stopniu właściciele globalnych internetowych mediów, takich jak Facebook, Twitter czy YouTube, a nawet je wspierają, ulegając naciskom lokalnych władz w zamian za umożliwianie im dalszego funkcjonowania na ich obszarze. W takich krajach, jak m.in. Rosja, Turcja, Indie, Brazylia, Wietnam czy Tajlandia, w których w ostatnich latach są wprowadzane regulacje prawne drastycznie ograniczające wolność mediów, w tym Internetu, firmy te coraz częściej stają przed wyborem między podporządkowaniem się tym lokalnym przepisom, tj. w konsekwencji wspieraniem autorytarnych rządów i stosowanych przez nie represji, a utratą dostępu do tamtejszych rynków i, niestety, nierzadko wybierają to pierwsze (Clarke & Swindells, 2021; Dwoskin i in., 2021; Sarpong, 2022). Z tego powodu na prośbę władz usuwają ze swoich platform komunikacyjnych treści, które według wnioskodawców zawierają np. bezprawną krytykę ich działań, niosą zagrożenie dla bezpieczeństwa narodowego lub stanowią obrazę uczuć religijnych.

Jak ujawniono w 2021 r., na żądanie władz Wietnamu rok wcześniej w ciągu kilku miesięcy Facebook usunął ze swojej platformy ponad 2,2 tys. postów zawierających treści nieprzychylnie rządzącej w tym kraju partii komunistycznej i jej przedstawicielom, poddając się ich agresywnej polityce cenzurowania Internetu w tym kraju. Tamtejszy autorytarny rząd od dłuższego czasu starał się wpływać na komunikację w mediach społecznościowych, rozpowszechniając określone informacje za pomocą internetowych trolli, wymuszając m.in. na Facebooku blokowanie niektórych stron, a nawet aresztując publikujących na tych stronach dziennikarzy (Dwoskin i in., 2021; Sarpong, 2022). Z kolei w latach 2020–2021 w Indiach gwałtownie wzrosła liczba przypadków blokowania i usuwania z Twittera, Facebooka, Instagrama i YouTube'a na żądanie tamtejszego rządu wymierzonych w niego krytycznych treści, wynikających m.in. z niezadowolenia mieszkańców tego kraju ze sposobu radzenia sobie z pandemią COVID-19 czy też wspierających protesty indyjskich rolników. Zaostrzone w tym kraju w 2021 r. przepisy m.in. zmuszają właścicieli mediów społecznościowych do weryfikacji tożsamości ich użytkowników, nakazują im udostępnianie informacji na ich temat organom ścigania, rozszerzają uprawnienia rządu w zakre-

sie usuwania treści z mediów i wprowadzają ściśle limity czasowe na wykonanie tego typu poleceń (Clarke & Swindells, 2021; Sarpong, 2022). Podobne regulacje prawne, skutkujące ograniczaniem wolności słowa i uciszaniem krytyki, są wprowadzane także m.in. w krajach afrykańskich, takich jak np. Etiopia, Nigeria czy Kenia, a właściciele mediów społecznościowych zwykle im się podporządkowują (Sarpong, 2022).

W jeszcze większym stopniu Internet, w tym media społecznościowe, blokuje i cenzuruje się w Rosji, gdzie zresztą usiłuje się zbudować własną, izolowaną od świata sieć internetową, która pozostawałaby pod całkowitą kontrolą reżimu (Wakefield, 2019; Clarke & Swindells, 2021; Ingram, 2022b; Ahmed & Haskell-Dowland, 2022). Jednak od czasu agresji na Ukrainę wiele globalnych firm internetowych stara się przeciwstawić rosyjskiemu rządowi, przynajmniej czasowo zawieszając działalność, ograniczając zakres usług lub utrudniając mu prowadzenie kłamliwej wojny propagandowej (Ingram, 2022a i 2022b). W reakcji na to w 2022 r. rosyjskie władze zdecydowały m.in. o umieszczeniu firmy Meta Platforms, właściciela mediów społecznościowych Facebook i Instagram oraz aplikacji mobilnej WhatsApp, na liście organizacji ekstremistycznych i terrorystycznych, zakazując jej tym samym działalności i zamrażając jej aktywa na terenie Rosji (Garrett, 2022; Reuters, 2022; BBC News, 2022; TVN24, 2022; Chustecki, 2022). Z drugiej strony przykładowo jeszcze w 2021 r. pod wpływem groźących nałożeniem surowych kar rosyjskich władz ze sklepów internetowych firm Apple i Google funkcjonujących w tym kraju usunięto aplikację wyborczą opracowaną przez bezprawnie uwięzionego przywódcę opozycji Aleksieja Nawalnego, służącą wspieraniu mieszkańców, którzy chcieliby głosować w wyborach parlamentarnych na kandydatów spoza rządzącej tam partii (Troianovski & Satariano, 2021; Seddon & Murgia, 2021).

Jak już wspomniano, właścicielom, prezesom i zarządom największych firm technologicznych i internetowych czy platform społecznościowych często zarzuca się właśnie to, że niemal bez oporu poddają się oni naciskom antydemokratycznych władz, nie tylko przychylając się do ich prośb czy żądań dotyczących blokowania określonych treści, ale także umożliwiając im przejmowanie kontroli nad swoimi lokalnymi oddziałami. Przykładowo w Turcji pod presją tamtejszych władz zgodzono się, aby wskazane przez nie osoby objęły stanowiska w zarządach YouTube'a, Facebooka i TikToka mimo sprzeciwu ze strony obrońców niezależności tych mediów (Clarke & Swindells, 2021). Przypadki tego rodzaju skłaniają do zadawania pytań o powody obecności tych firm w tego typu krajach oraz o zgodność ich działalności z zasadą poszanowania podstawowych praw człowieka, takich jak m.in.

wolność słowa i prawo do wyrażania poglądów, przy czym należy mieć świadomość, że naciski na media mają miejsce także w krajach uznawanych za w pełni demokratyczne (Clarke & Swindells, 2021).

W odpowiedzi na spadającą na nich krytykę przedstawiciele Facebooka czy Google'a używają zwykle argumentu, że w razie odebrania im prawa do prowadzenia działalności na terenie krajów pozostających pod totalitarnymi rządami lokalne społeczeństwa zostaną pozbawione dostępu do jakichkolwiek niezależnych i wolnych kanałów komunikacji, co jeszcze pogorszy ich sytuację (Clarke & Swindells, 2021; Dwoskin i in., 2021). Jednak jeśli nawet uznać to przewidywanie za racjonalne, to jednocześnie trudno oprzeć się wrażeniu, że w wielu przypadkach w większym stopniu kieruje nimi troska nie o miejscowych obywateli, tylko o możliwość realizacji własnych celów biznesowych, a ulegając autorytarnym reżimom, tracą wiarygodność i zaufanie opinii publicznej, nie wykorzystując przy tym globalnej siły, jaką dysponują dzięki milionom swoich użytkowników (Clarke & Swindells, 2021). Według ujawnionych w 2021 r. danych tylko ok. 13% czasu pracy pracowników Facebooka zajmujących się usuwaniem z tego medium społecznościowego treści dezinformacyjnych przeznaczano wówczas na kraje inne niż Stany Zjednoczone, mimo że mieszka w nich ok. 90% jego użytkowników. Jak się uważa, takie podejście sprzyja nie tylko rozlewaniu się w tym medium języka nienawiści, teorii spiskowych, szkodliwych przekonań, a nawet promocji działalności przestępczej, ale i rozpowszechnianiu przez niedemokratyczne rządy fałszywych, zmanipulowanych, sprzecznych z interesem społecznym, a zarazem służących utrwalaniu ich władzy informacji, przy jednoczesnym cenzurowaniu i zwalczaniu opozycji, ruchów wolnościowych i wszelkich użytkowników o poglądach odmiennych od rządzących (Cushing, 2021; Sarpong, 2022).

Współdział w inwigilowaniu i represjonowaniu obywateli

Jak ujawniono w latach 2011–2012, pochodzące ze Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemiec i innych krajów zachodnich firmy technologiczne, takie jak m.in. Nokia Siemens Networks/Trovicor, Ericsson, Secure Computing/McAfee, Blue Coat Systems, NetApp, Ultimaco, FinnFisher, Netsweeper i Narus dostarczały swoje rozwiązania informatyczne służące do cenzurowania Internetu i inwigilowania obywateli takim odbiorcom, jak antydemokratyczne rządy sprawujące władzę w Iranie, Syrii, Egipcie, Tunezji, Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Bahrajnie czy Białorusi (Valentino-DeVries i in., 2011; Silver & Elgin, 2011; Wagner,

2012; Marczak i in., 2021), a wykrywano je także w takich rządzonych autorytarnie krajach, jak m.in. Rosja, Chiny, Sudan, Bahrajn, Arabia Saudyjska, Turcja i Wenezuela (Nakashima, 2013; Lemos, 2013). Zaawansowany technicznie, a przy tym bardzo zyskowny sprzęt umożliwiał opresyjnym reżimom m.in. przechwytywanie poczty elektronicznej i wiadomości tekstowych osób inwigilowanych bez ich wiedzy, w tym przeciwników politycznych, dysydentów i obrońców praw człowieka, monitorowanie ich aktywności w Internecie, ustalanie ich miejsc pobytu oraz hakowanie należących do nich urządzeń elektronicznych (Elgin & Silver, 2011; Cohni in., 2012; Marczak i in., 2021).

Tak działały systemy do zarządzania siecią wytwarzane przez amerykańską firmę Blue Coat Systems, wykorzystywane np. do blokowania treści internetowych oraz podsłuchiwanie i przejmowanie wszelkiego rodzaju komunikacji, w tym e-maili, rozmów telefonicznych, zdjęć, filmów i wiadomości publikowanych w mediach społecznościowych przez służby specjalne w m.in. Syrii, Egipcie, Bahrajnie, Libanie, Turcji, Rosji i Chinach, co wykryto za sprawą grupy tzw. aktywistów internetowych Telecomix i laboratorium The Citizen Lab, działającego na Uniwersytecie w Toronto (Horwitz, 2011; Valentino-DeVries i in., 2011; Lemos, 2013; Marczak i in., 2021). Z kolei firma Cisco Systems została w 2011 r. oskarżona o zaprojektowanie i sprzedaż chińskiemu rządowi systemu informatycznego do elektronicznej inwigilacji, wykorzystywanego m.in. do śledzenia aktywności członków wspomnianego już ruchu społeczno-religijnego Falun Gong, co przyczyniło się do ich prześladowań, włącznie z więzieniem, torturowaniem i zabijaniem. Zarząd przedsiębiorstwa nie przyznał się do winy, ale firmie wytoczono dwa procesy przed amerykańskimi sądami federalnymi w stanach Kalifornia i Maryland – w tej pierwszej sprawie pozew wniosła działająca w imieniu członków ruchu pozarządowa organizacja pod nazwą Fundacja Praw Człowieka (Human Rights Law Foundation), zajmująca się pomocą prawną w sporach dotyczących łamania praw człowieka i naruszeń prawa międzynarodowego. Oba pozwy oddalono w 2014 r. z braku wystarczających dowodów winy po stronie firmy, ale w 2017 r. wniesiono o wznowienie procesu (Musil, 2011; Electronic Frontier Foundation, 2016; Business & Human Rights Resource Centre, 2017).

Przypadki świadczenia przez europejskie, amerykańskie i kanadyjskie firmy technologiczne usług na rzecz niedemokratycznych czy wręcz dyktatorskich władz wielu krajów i ich służb specjalnych potwierdziły m.in. takie międzynarodowe organizacje, jak Reporterzy bez Granic, Międzynarodowa Federacja Praw Człowieka (Fédération Internationale des Ligues des Droits de L'homme, FIDH) i Liga Praw Człowieka (Ligue des Droits de l'Homme,

LDH), stwierdzając, że przedsiębiorstwa te współpracują z tego rodzaju „kryminalnymi rządami” bez żadnych skrupułów, ponieważ „ulegają pokusie znacznych zysków” (RSF, 2011). Przykładowo, jak ujawniono, francuska firma Amesys, spółka zależna Grupy Bull, zawarła w 2007 r. umowę o współpracy technologicznej z ówczesnym rządem Libii Muammara Kadafigo, na mocy której za ok. 25 mln dol. udostępniła libijskim służbom bezpieczeństwa sprzęt, oprogramowanie i *know-how*, składające się na system monitorujący o nazwie Eagle Glint, który umożliwiał bezprawne przechwytywanie osobistej komunikacji oraz przetwarzanie i analizę uzyskanych w ten sposób danych, dzięki czemu stanowił narzędzie powszechnej inwigilacji i opresji (Reporters Without Borders, 2011; FiDH/LDH, 2015; Gifford, 2018). Ta sama firma, tyle że z nowym właścicielem i jako Nexa Technologies kilka lat później sprzedawała za ok. 11 mln dol. swój system do elektronicznej inwigilacji o nazwie Cerebro wojskowemu reżimowi w Egipcie, oskarżanemu o bezwzględność i naruszanie podstawowych praw człowieka, m.in. poprzez prześladowanie własnych obywateli, ich bezprawne zatrzymywanie i torturowanie, zakazywanie działalności organizacji pozarządowych i blokowanie stron internetowych. Egipskie służby bezpieczeństwa wykorzystywały Cerebro do masowego śledzenia swoich obywateli i do walki z przeciwnikami politycznymi i osobami o odmiennych poglądach (FiDH, 2017; Gifford, 2018). W wyniku postępowania prowadzonego przed sądem w Paryżu w 2021 r. oskarżono czterech członków zarządu obu firm Amesys i Nexa Technologies o współudział w zbrodniach popełnionych w Libii i w Egipcie przez tamtejsze władze (Fussel, 2021).

Przedsiębiorstwa oferujące systemy do monitorowania Internetu, śledzenia sieci telekomunikacyjnych i inwigilacji zwykle prezentują je jako narzędzia służące do walki z terroryzmem i przestępczością zorganizowaną, działań na rzecz wzrostu bezpieczeństwa publicznego, a nawet do ochrony praw człowieka (FiDH, 2021; Fussel, 2021; Marczak i in., 2021). W istocie jednak dobrze wiedzą, do czego są one w rzeczywistości wykorzystywane przez autorytarne rządy, a także sprzeciwiają się ostrzejszej regulacji rynku w zakresie tego typu produktów oraz świadomie obchodzą sankcje gospodarcze i handlowe nakładane na określone kraje, korzystając np. z pośredników w krajach ościennych, które nie są nimi objęte (Horwitz, 2011; Gifford, 2018). W ostatnich latach szczególny rozgłos uzyskały przypadki stosowania zaawansowanego oprogramowania do szpiegowania i inwigilacji pod nazwą Pegasus, oferowanego przez izraelskie przedsiębiorstwo NSO Group i stosowanego niezgodnie z deklarowanym przeznaczeniem przez służby specjalne w ponad 50 krajach, w tym m.in. w Meksyku, Indiach, Maroku, Bahrajnie, Iraku,

Libii, Azerbejdżanie, Kazachstanie, Turcji, Arabii Saudyjskiej, ZEA, na Węgrzech i w Polsce (Marczak i in., 2018; Marczak i in., 2021; Kirchaessner i in., 2021; Estrin, 2021; Forbidden Stories, 2022). Za sprawą takich organizacji, jak m.in. Amnesty International, Forbidden Stories i Citizen Lab oraz niezależnych mediów ujawniono, że technologia ta, nominalnie służąca wyłącznie do gromadzenia danych z urządzeń mobilnych osób podejrzanych o działalność przestępczą i terrorystyczną, była wykorzystywana do przejmowania całkowitej kontroli nad urządzeniami elektronicznymi należącymi do dziennikarzy, naukowców, przedsiębiorców, prawników, działaczy związkowych, polityków, dyplomatów i aktywistów działających na rzecz obrony praw człowieka. W ten sposób uzyskiwano zdolność wyjątkowo agresywnej, bezprawnej inwigilacji obywateli, włącznie z ingerowaniem w treść ich osobistej komunikacji i stosowaniem prowokacji (Marczak i in., 2021; Kirchaessner i in., 2021; Priesti in., 2021; Forbidden Stories, 2022). Dopiero po upublicznieniu bulwersujących informacji na temat liczby i nazwisk szpiegowanych osób oraz potwierdzonych lub domniemyanych klientów NSO firma zaczęła zmieniać swoją politykę sprzedaży i ograniczać dostęp nabywców do tej technologii (Priest i in., 2021; Estrin, 2021). Jednocześnie inne firmy technologiczne, takie jak Amazon, Facebook, Google i Microsoft, odcinają się od izraelskiego przedsiębiorstwa, oskarżając je m.in. o bezprawne wykorzystywanie aplikacji WhatsApp do szpiegowania urządzeń mobilnych (Estrin, 2021).

Naruszenia etyki marketingu w spółkach Skarbu Państwa

Jak wielokrotnie stwierdzano, w przypadku rządów i pracowników części przedsiębiorstw standardy etyczne okazują się niewystarczające, aby powstrzymać je przed podejmowaniem nieetycznych działań rynkowych prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych przez nie korzyści finansowych. Za szczególny przypadek należy uznać przedsiębiorstwa pozostające pod bezpośrednią kontrolą władz państwowych, które z jednej strony z reguły korzystają ze swojej uprzywilejowanej pozycji – szczególnie, gdy ich rynkowe funkcjonowanie ma charakter bliski monopolowi – i uzyskują dzięki temu nadzwyczajne wyniki finansowe, a z drugiej – na skutek politycznej podległości – są nierzadko zmuszane do podejmowania decyzji rynkowych sprzecznych nie tylko z biznesową etyką, ale i z ich podstawowymi celami ekonomicznymi.

Niemal natychmiast po rozpoczęciu rosyjskiej agresji na Ukrainę, w lutym 2022 r. należący w niemal 50% do Skarbu Państwa Polski Koncern

Naftowy Orlen podniósł hurtowe i detaliczne ceny paliw o ponad 30%, uzasadniając to wzrostem cen surowców na rynkach światowych i obniżeniem wartości polskiej waluty. W kolejnych miesiącach, mimo dość systematycznego obniżania się cen ropy naftowej na giełdach, wzrostu wartości złotego oraz okresowego obniżenia przez polski rząd od lutego do grudnia 2022 r. stawki podatku VAT na paliwa z 23% do 8%, ceny benzyny i oleju napędowego były utrzymywane przez firmę zarówno w obrocie hurtowym, w którym Orlen po połączeniu z Grupą Lotos ma ok. 85% udziału, jak i na stacjach paliwowych należących do tej sieci, na mniej więcej stałym, wysokim poziomie (Brzeziński, 2022b i 2022a; Sobczak, 2022; Trela, 2022; Florenczka, 2022). Jak ujawniono na przełomie 2022 i 2023 r., te wysokie ceny hurtowe i detaliczne umożliwiały firmie osiąganie średniej jednostkowej marży na poziomie ok. 0,90 zł na litrze paliwa (ok. 12%), czyli nawet ok. trzykrotnie wyższym od zwyczajowej marży, osiąganej np. rok wcześniej, a w konsekwencji pozwoliły – jako jeden z czynników – na uzyskiwanie wyjątkowo wysokiego zysku (Florenczka, 2022; Biznes24, 2022; Rogalski, 2023). Już w I kwartale 2022 r. zysk netto tej firmy wyniósł ok. 2,8 mld zł, czyli o ok. 1 mld zł więcej niż rok wcześniej, w II kwartale tego samego roku – ok. 3,7 mld zł (rok wcześniej – ok. 2,8 mld zł), a w III kwartale – aż ok. 12,7 mld zł (rok wcześniej – ok. 2,9 mld zł), zaś tzw. modelowa marża rafineryjna Orlenu, składowa hurtowej ceny paliwa, która jeszcze w styczniu i w lutym 2022 r. wynosiła ok. 3 dol. na baryłce ropy, w kolejnych miesiącach do końca 2022 r. wzrosła do 11–34 dol. na baryłce (Bankier.pl, 2022; Kubicki, 2022; Florenczka, 2022; Biznes24.pl, 2022; Business Insider, 2022). Przedstawione dane pozwalają na stwierdzenie, że oferowane nabywcom we wskazanym okresie ceny paliw mogły być oceniane jako nieuczciwe (Bolton i in., 2003; Xia i in., 2004).

Poza stosowaniem nieuczciwych, wysokomarżowych cen paliw, do tego w warunkach niepewnej sytuacji rynkowej i wyjątkowo wysokiej, a przy tym dodatkowo w ten sposób stymulowanej inflacji, Orlen doprowadził w tym samym roku do wspomnianej fuzji z Grupą Lotos, jeszcze bardziej wzmacniając swoją dominującą i uprzywilejowaną pozycję na krajowym rynku paliw. Ta transakcja kapitałowa wzbudziła przy tym wiele kontrowersji, m.in. z powodu wymuszonej przez unijne przepisy antymonopolowe, a zarazem w opinii ekspertów niekorzystnej sprzedaży znacznej części majątku Lotosu, w tym m.in. 30-procentowego udziału w Rafinerii Gdańskiej i niemal 420 stacji paliwowych firmy, zagranicznym podmiotom w postaci saudyjskiego koncernu Saudi Aramco i węgierskiej spółki MOL, obu powiązanych biznesowo z Rosją. Ponadto zawarcie umowy z Saudi Aramco odbyło się z prawdopodobnym naruszeniem polskiego

prawa, Orlen – zapewne za wiedzą i przyzwoleniem władz – ingerował za pośrednictwem wynajętej kancelarii prawnej i jej pracowników w parlamentarny proces legislacyjny w celu umożliwienia jej przeprowadzenia, a ponadto ze względów politycznych Skarb Państwa niespodziewanie pozbył się większościowego pakietu akcji koncernu, w dodatku w budzących uzasadnione wątpliwości okolicznościach (Czyżewski, 2022; Godusławski, 2022; Furman, 2022; Kublik, 2022; Czuchnowski, 2022a i 2022b; Czuchnowski & Pawłowska, 2022).

Znajdujący się w uprzywilejowanej pozycji rynkowej PKN Orlen, którego zarząd jest obsadzony osobami cieszącymi się zaufaniem obecnej władzy (Kublik, 2021), podejmuje za jego sprawą nie tylko takie decyzje rynkowe, które przynoszą mu – a także centralnemu budżetowi – nadzwyczajne korzyści ekonomiczne, ale i takie, których skutki są wręcz odwrotne. W 2021 r. firma odkupiła od niemieckiej grupy kapitałowej Verlagsgruppe Passau wydawnictwo Polska Press, będące właścicielem kilkuset tytułów prasowych i witryn internetowych, w tym m.in. 20 z 24 wydawanych w Polsce w tamtym czasie dzienników regionalnych, ok. 120 lokalnych tygodników oraz gazet ogólnokrajowych, takich jak m.in. Polska The Times (Boroń, 2020; Money.pl, 2020). Choć podstawowa działalność firmy nie ma żadnego związku z branżą mediową, przedstawiciele Orlenu twierdzili, że zakup ten, na który przeznaczono ok. 210 mln zł, przyczyni się do jej rozwoju w zakresie sprzedaży detalicznej, pozwoli na „optymalizację kosztów” i umożliwi dotarcie do nowych klientów. W rzeczywistości przejęcie Polska Press odbyło się na zlecenie władzy, dążącej do uzyskania większego wpływu na krajowy rynek mediów (Obara, 2022), a inwestycja przyniosła firmie straty finansowe. W ciągu roku od zakupu wydawnictwa sprzedaż dzienników regionalnych spadła średnio o ponad 17%, a Orlen poniósł na jego działalności niemal 31 mln zł straty netto, w związku z czym po upływie tego okresu obniżył wartość księgową inwestycji o ok. 33 mln zł (Kopacz, 2022; Sobiepan, 2022; Wojtas, 2022). Można się jedynie domyślać, że na wyniki finansowe Polska Press w niewielkim stopniu wpłynęło wydane na początku 2022 r. polecenie obligatoryjnego wykupu prenumerat jej dzienników przez ok. 100 spółek córek PKN Orlen, które zostały także zobowiązane do regularnego raportowania na ten temat (Erling, 2022; Rzeczpospolita.pl, 2022; Business Insider Polska, 2022).

Po objęciu przez partię Prawo i Sprawiedliwość władzy w Polsce w 2015 r. i uzyskaniu przez nią bezpośredniej kontroli nad spółkami Skarbu Państwa dokonano w nich gwałtownej reorientacji w doborze nośników reklamowych, a co za tym idzie, zmieniono kierunki wydatkowania środków na reklamę. Jak wynika z analizy wydatków reklamowych spółek Skarbu Państwa w latach



2016–2021 ponad 120 spółek, w tym m.in. Totalizator Sportowy, PKN Orlen, PKO BP, Grupa Lotos, Polfa Warszawa, Tauron Polska Energia, LOT i Polska Grupa Energetyczna, wydało na reklamę w mediach niemal 5,9 mld zł, w wielu przypadkach kierując się przy wyborze nośników mediowych nie kryteriami ekonomicznymi, a politycznymi. Podejmując decyzje o przeznaczeniu swoich wydatków reklamowych w tym okresie, spółki te preferowały przede wszystkim zależne od rządu „media państwowe o statusie publicznych” (Kowalski, 2021, s. 32), tj. głównie TVP i Polskie Radio, oraz sprzyjające rządzącej partii media prywatne, w tym przede wszystkim drukowane dzienniki i czasopisma, takie jak: „Sieci”, „Do Rzeczy”, „Gazeta Polska”, „Gazeta Polska Codziennie”, „Super Express”, „Wprost” czy tytuły należące do Polska Press, szczególnie po jego przejęciu przez Orlen (Kowalski, 2020, 2021 i 2022). Czyniły tak, mimo że na podstawie kryteriów marketingowych i ekonomicznych należało uznać je za nieskuteczne i nieefektywne, tj. m.in. niezapewniające odpowiedniego zasięgu reklamy wśród odbiorców, a w przypadku wielu nośników także zbyt kosztowne w stosunku do efektów osiąganych za ich pomocą. Dla przykładu w przypadku wybieranych przez spółki Skarbu Państwa gazet codziennych i czasopism można było mówić o ujemnej korelacji między nakładami poszczególnych tytułów a wielkością kierowanych do nich budżetów reklamowych, co należy uznać z jednej strony za dowód nieefektywności inwestycji reklamowych i celowego działania na szkodę tych przedsiębiorstw, a z drugiej – za podstawę dla stawiania im zarzutu o wykorzystywanie środków reklamowych do ukrytego dotowania prasy służebnej wobec władzy. Podobnie zresztą należy traktować wysokie wydatki spółek Skarbu Państwa na reklamę w państwowej telewizji i radiu (Kowalski, 2020, 2021 i 2022).

Kierowaniu nadmiernych, często nieefektywnie alokowanych środków finansowych na reklamę w mediach państwowych i prorządowych mediach prywatnych towarzyszyło drastyczne ograniczanie wydatków reklamowych w nośnikach mediowych uznawanych za opozycyjne wobec władzy PiS, w tym m.in. w tych należących do grupy Agora, czyli głównie w „Gazecie Wyborczej” i w radiu TOK FM, w kanałach telewizyjnych TVN czy w czasopismach „Polityka” i „Newsweek Polska”, mimo że ich potencjał komunikacyjny i marketingowy znacznie przewyższał wiele spośród wykorzystywanych tytułów prasowych, stacji telewizyjnych i radiowych itp. (Kowalski, 2020, 2021 i 2022). Już w 2016 r. wydatki reklamowe spółek Skarbu Państwa w „Gazecie Wyborczej” zmniejszyły się o niemal 80% w stosunku do poprzedniego roku, wydatki w „Polityce” i „Newsweeku Polska” spadły o odpowiednio 57% i 85%, a wydatki

w telewizji TVN – o ponad 50% w porównaniu z 2015 r., a w następnych latach utrzymywały się one na jeszcze niższym poziomie. Z drugiej strony w tym samym 2016 r. wydatki tych spółek na reklamę w TVP wzrosły o 32% w stosunku do 2015 r., a wydatki na reklamę w czasopismach „Do Rzeczy” i „wSieci” oraz w „Gazecie Polskiej Codziennie” zwiększyły się o odpowiednio 700%, 1000% i 1900% (Sudak, 2017), w kolejnych latach zaś wciąż rosły (Kowalski, 2020, 2021 i 2022).

Konkluzje, ograniczenia i sugestie badawcze

Zachowania przedsiębiorstw sytuujące się po ciemnej stronie marketingu wymagają dostrzeżenia i analizy. Nauka o marketingu, co zrozumiałe, skupia się na identyfikowaniu i analizowaniu praktyk marketingowych, wskazywaniu możliwości, uwarunkowań i ograniczeń ich doskonalenia oraz na pomiarze i ocenie ekonomicznej skuteczności i efektywności stosowanych w tej dziedzinie rozwiązań. Towarzyszące zarządzaniu i optymalizującemu podejściu do działań rynkowych, prowadzone od wielu lat badania na temat ich oceny etycznej wydają się dziś szczególnie aktualne w obliczu z jednej strony rosnącego znaczenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a z drugiej – co najmniej niemalejącej liczby zagrożeń o tym charakterze – od nieustannego ryzyka naruszania prywatności nabywców korzystających z Internetu, przez zawsze obecną pokusę korzystania przez nieuczciwe firmy z różnego rodzaju sposobów oszukiwania nabywców, manipulowania nimi i działania na ich szkodę, aż po bierne lub aktywne współuczestnictwo marketingu w nasilaniu się problemów społecznych, takich jak kryzys klimatyczny, degradacja środowiska naturalnego, głębokie podziały społeczne, dyskryminacja czy kryzysy demokracji i systemu wartości.

Mimo że w teorii od dawna zwraca się uwagę na wartość, a w zasadzie konieczność uwzględniania w działaniach biznesowych dążeń i oczekiwań różnorodnych grup interesariuszy, wskazując przy tym zasadnicze związki między takim podejściem a marketingiem (Maignan & Ferrell, 2004; Ferrell i in., 2010; Maignan i in., 2011), to w praktyce branie przez przedsiębiorstwa na siebie rzeczywistej odpowiedzialności za szkodliwe skutki własnych działań i skutki funkcjonowania branż, do których należą, wydaje się często niewystarczające, a nawet iluzoryczne. Co więcej, moralne kryteria oceny przegrywają niekiedy z ekonomicznymi do tego stopnia, że część firm posuwa się do przekraczania najbardziej podstawowych zasad etycznych, łamania prawa, oszustwa i manipulacji, aby osiągać swoje cele rynkowe, konkurencyjne i finansowe.

Agresja Rosji na Ukrainę w lutym 2022 r. dała bezpośredni impuls do przyjrzenia się postawom i zachowaniom biznesu wobec wyzwania, jakie stanęło przed nimi w związku z prowadzeniem działań rynkowych w kraju, który dopuszcza się militarnej inwazji, aktów terroru i zbrodni na ludności cywilnej zaatakowanego państwa. Postawy te można w części przypadków uznać za świadczące o uwzględnianiu kryteriów etycznych – niekiedy z powodów pryncypialnych, a niekiedy pod zewnętrznym naciskiem – w procesie podejmowania decyzji rynkowych, a w części za niejednoznaczne, kontrowersyjne lub wręcz trudne do obrony, podyktowane wyłącznie interesem ekonomicznym. Przy okazji warto zwrócić także uwagę na liczne inne przykłady aktywności przedsiębiorstw działających w różnych częściach świata w zakresie ich relacji z rządami łamiącymi praworządność, ograniczającymi prawa obywatelskie czy prześladowającymi organizacje i osoby o odmiennych poglądach. Jako że funkcjonowanie w określonych warunkach społeczno-politycznych i utrzymywanie tego rodzaju relacji stanowi jeden z wymiarów działalności rynkowej, ich ocena pod tym względem powinna uzupełniać tradycyjną ocenę etyczną praktyk marketingowych, a tym samym służyć przedstawianiu pełnego obrazu jasnej i ciemnej strony marketingu.

Postulat traktowania omawianych działań przedsiębiorstw jako przejawu ciemnej strony marketingu nawiązuje do wyników dotychczasowych badań dotyczących etyki biznesu i marketingu (Nill & Schibrowsky, 2007; Schlegelmilch & Öberseder, 2010; Laczniak & Murphy, 2006 i 2019; Hartman & Beck-Dudley, 1999; Murphy, 1999) i został w prezentowanym artykule poparty

wybranymi przykładami empirycznymi, ale nie stanowi kompletnej propozycji badawczej. Zasadniczą intencją opracowania jest zwrócenie uwagi na problem etyczny związany z prowadzeniem działań rynkowych w określonym kontekście społeczno-politycznym, niosącym zagrożenia dla demokracji, praw człowieka, wolności słowa i innych swobód obywatelskich, który może lub powinien być rozpatrywany także z marketingowego punktu widzenia. Wydaje się, że jak dotąd jest on rzadko badany z tej perspektywy, a więc i uwzględniany w ocenie etycznej działań marketingowych, a przecież zachowania przedsiębiorstw w takich szczególnych warunkach mogą mieć duże znaczenie dla postrzegania ich wizerunku, układania relacji z klientami, konkurentami i innymi interesariuszami oraz powodzenia realizowanych przez nie strategii rynkowych.

Przedmiotem badania – w zależności od przyjętej teorii etycznej – mogą być np. ekonomiczne, społeczne czy kulturowe konsekwencje działań marketingowych prowadzonych w omawianym kontekście, przyczyny, mechanizmy i uwarunkowania podejmowania decyzji w zakresie marketingu w tego typu sytuacjach, konstrukcja wewnętrznych kodeksów etycznych i ich wpływ na procesy decyzyjne czy też charakterystyka i postawy etyczne pracowników i jednostek organizacyjnych zajmujących się marketingiem. Jeśli przyjąć, że stanowiska zajmowane przez podmioty rynkowe wobec autorytaryzmu, łamania prawa, agresji czy wojny mają wymiar marketingowy, to prowadzone przez nie działania o tym charakterze mogą być analizowane i oceniane pod względem etycznym z uwzględnieniem ich przyczyn, przebiegu oraz skutków dla otoczenia i ich samych.

Bibliografia/References

- Ahmed, M., & Haskell-Dowland, P. (2022). *Is Russia really about to cut itself off from the Internet? And what can we expect if it does?* <https://theconversation.com/is-russia-really-about-to-cut-itself-off-from-the-internet-and-what-can-we-expect-if-it-does-178894> (dostęp: 6.10.2022).
- Ahmetoglu, G., Furnham, A., & Fagan, P. (2014). Pricing practices: A critical review of their effects on consumer perceptions and behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 696–707. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.04.013>
- Albergotti, R. (2020a). *Apple is lobbying against a Bill Aimed at Stopping Forced Labor in China*. <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/11/20/apple-uighur/> (dostęp: 25.10.2022).
- Albergotti, R. (2020b). *Apple's longtime supplier accused of using forced labor in China*. <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/12/29/lens-technology-apple-uighur/> (dostęp: 25.10.2022).
- Alderman, L. (2023). *Leave Russia? A year later many companies can't, or won't*. <https://www.nytimes.com/2023/03/02/business/russia-companies-exit.html> (dostęp: 15.03.2023).
- Amnesty International (2021). *Everything you need to know about human rights in China*. <https://www.amnesty.org/en/location/asia-and-the-pacific/east-asia/china/report-china/> (dostęp: 20.10.2022).
- Anderson, J. Q., & Rainie, L. (2012). *Corporate responsibility: How far will tech firms go in helping repressive regimes?* https://www.pewresearch.org/internet/wp-content/uploads/sites/9/media/Files/Reports/2012/PIP_Future_of_Corporate_Responsibility_070512.pdf (dostęp: 21.10.2022).
- Baig, S. A., Byron, M. J., Lazard, A. J., & Brewer, N. T. (2019). 'Organic,' 'natural,' and 'additive-free' cigarettes: Comparing the effects of advertising claims and disclaimers on perceptions of harm. *Nicotine & Tobacco Research: Official Journal of the Society for Research on Nicotine and Tobacco*, 21(7), 933–939. <https://doi.org/10.1093/ntr/nty036>
- Bankier.pl. (2022). *Orlen pokazał wyniki. Zysk powyżej oczekiwań*. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/EBITDA-LIFO-Orlenu-w-1-kw-22-siegnela-2-79-mld-zl-wynik-nie-jest-porownywalny-z-konsensusem-8326750.html> (dostęp: 4.01.2023).
- Baschuk, B., Wu, D., & Elstrom, P. (2022). *Apple's tech supply chain shows difficulty of dumping China*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-30/apple-s-tech-supply-chain-shows-difficulty-of-dumping-china> (dostęp: 21.10.2022).

- BBC News. (2022). *Russia confirms Meta's designation as extremist*. <https://www.bbc.com/news/technology-63218095> (dostęp: 12.10.2022).
- Bennett, A. M., Hill, R. P., & Daddario, K. (2015). Shopping while nonwhite: Racial discrimination among minority consumers. *The Journal of Consumer Affairs*, 49(2), 328–355.
- Bero, L. A. (2005). Tobacco industry manipulation of research. *Public Health Reports*, 120(2), 200–208.
- Biznes24.pl. (2022). *Dlaczego paliwo jest drogie? Marża Orlenu wciąż gigantyczna*. <https://biznes24.pl/dlaczego-paliwo-jest-drogie-marza-orlenu-wciaz-gigantyczna/> (dostęp: 4.01.2023).
- Bogdanich, W., & Forsythe, M. (2018). *How McKinsey has helped raise the stature of authoritarian governments*. <https://www.nytimes.com/2018/12/15/world/asia/mckinsey-china-russia.html> (dostęp: 23.09.2022).
- Bohoslavsky, J. P., & Opgenhaffen, V. (2010). Past and present of corporate complicity: Financing the Argentinean dictatorship. *Harvard Human Rights Journal*, 23(166), 157–203.
- Bohoslavsky, J. P., & Rulli, M. (2010). Corporate complicity and finance as a 'Killing Agent': The relevance of the Chilean case. *Journal of International Criminal Justice*, 8(3), 829–850.
- Bohoslavsky, J. P., & Torelli, M. D. (2014). Financial complicity: The Brazilian dictatorship under the 'macroscope.' W: D. N. Sharp, *Justice and Economic Violence in Transition* (233–262). Springer.
- Bolton, L. E., Warlop, L., & Alba, J. W. (2003). Consumer perceptions of price (un)fairness. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 474–491.
- Boroń, M. (2020). *Verlagsgruppe Passau: zdecydowaliśmy się na sprzedaż Polska Press ze względów strategicznych*. <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/1498305,verlagsgruppe-passau-zdecydowalismy-sie-na-sprzedaz-polska-press-ze-wzgledow-strategicznych.html> (dostęp: 5.01.2023).
- Bouissou, J. (2022). *War in Ukraine: TotalEnergies faces accusations of 'complicity in war crimes'*. https://www.lemonde.fr/en/international/article/2022/10/14/war-in-ukraine-totalenergies-faces-accusations-of-complicity-in-war-crimes_6000293_4.html (dostęp: 20.10.2022).
- Boush, D. M., Friestad, M., & Wright P. (2009). Deception in the Marketplace. *The Psychology of Deceptive Persuasion and Consumer Self-Protection*. Routledge.
- Boyer-Kassem, T., & Duchene, S. (2020). On discrimination in health insurance. *Social Choice and Welfare*, 55(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s00355-019-01227-0>.
- Brzeziński, M. (2022a). *Historyczny rekord cen benzyny 95 w PKN Orlen: dla kierowcy 8,12 zł plus marża stacji*. <https://www.auto-swiat.pl/wiadomosci/aktualnosci/ceny-paliw-historyczny-rekord-benzyny-w-orlenie-dla-kierowcy-812-zl-plus-marza-mxjbdpk> (dostęp: 4.01.2023).
- Brzeziński, M. (2022b). *Ropa mocno tanieje, Orlen trochę obniża ceny. Dlaczego tak mało?* <https://www.auto-swiat.pl/wiadomosci/aktualnosci/ceny-paliw-ropa-mocno-tanieje-orlen-obnizka-ceny-dlaczego-tak-malo-3qgfpmw> (dostęp: 4.01.2023).
- Buchanan, J., Elliott, G., & Johnson, L. W. (2009). The marketing of legal but potentially harmful products and corporate social responsibility: The gaming industry view. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 4(2), 81–98.
- Business & Human Rights Resource Centre. (2017). *Cisco Systems lawsuits (re China)*. <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/cisco-systems-lawsuits-re-china/> (dostęp: 27.09.2022).
- Business Insider. (2022). *Gigantyczne zyski Orlenu. Ponad 19 mld zł zarobku netto po trzech kwartałach*. <https://businessinsider.com.pl/biznes/gigantyczne-zyski-orlenu-ponad-19-mld-zl-zarobku-netto-po-trzech-kwartalach/4shp6r5> (dostęp: 4.01.2023).
- Business Insider Polska. (2022). *Obowiązkowe prenumeraty gazet Polska Press w spółkach Orlenu. „Mamy poprawić wynik”*. <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/obowiazkowe-prenumeraty-gazet-polska-press-w-spolkach-orlenu-mamy-poprawic-wynik/djeijm> (dostęp: 5.01.2023).
- Chernev, A. (2014). *Strategic Marketing Management*. Cerebellum Press.
- Chustecki, J. (2022). *Rosja uznała firmę Meta za organizację terrorystyczną*. <https://www.computerworld.pl/news/Rosja-uznala-firme-Meta-za-organizacje-terrorystyczna,437116.html> (dostęp: 12.10.2022).
- Clarke, L., & Swindells, K. (2021). *How social media companies help authoritarian governments censor the Internet*. <https://www.newstatesman.com/science-tech/2021/06/how-social-media-companies-help-authoritarian-governments-censor-internet> (dostęp: 6.10.2022).
- Clayton, J. (2021). *Apple takes down Quran App in China*. <https://www.bbc.com/news/technology-58921230> (dostęp: 20.10.2022).
- Cohn, C., Timm, T., & York, J. C. (2012). *Human rights and technology sales: How corporations can avoid assisting repressive regimes*. <https://www.eff.org/files/filenode/human-rights-technology-sales.pdf> (dostęp: 27.09.2022).
- Collier, J. (1995). The virtuous organization. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 4(3), 143–149.
- Cooper N. (2002). State collapse as business: The role of conflict trade and the emerging control agenda. *Development and Change*, 33(5), 935–955.
- Cowart, K. O., & Darke, P. (2014). Targeting Miss Daisy: Using age and gender to target unethical sales tactics. *Marketing Letters*, 25(1), 67–75.
- Cushing, E. (2021). *How Facebook fails 90 percent of its users*. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2021/10/facebook-failed-the-world/620479/> (dostęp: 20.10.2022).
- Czuchnowski, W. (2022a). *Orlen potwierdza informacje „Wyborczej”: Przy sprzedaży Lotosu Saudyjczykom pominięto opinie służb*. <https://wyborcza.pl/7,75398,29263025,orlen-potwierdza-informacje-wyborczej-przy-sprzedazy-lotosu.html?disableRedirects=true> (dostęp: 4.01.2023).
- Czuchnowski, W. (2022b). *Tak pisano ustawę, by sprzedać Lotos*. *Gazeta Wyborcza*, 20.12.2022, 1 i 6.
- Czuchnowski, M., & Pawłowska, D. (2022). *Gazeta Wyborcza*, 23.12.2022, 1 i 8.
- Czyżewski, D. (2022). *Wszystko, co musisz wiedzieć o fuzji Orlenu i Lotosu*. <https://energetyka24.com/ropa/analizy-i-komentarze/wszystko-co-musisz-wiedziec-o-fuzji-orlenu-i-lotosu-komentarz>
- Daunt, K. L., & Greer, D. A. (2017). The dark side of marketing: Introduction to the special issue. *Journal of Marketing Management*, 33(15–16), 1231–1235.
- David, E., & Martin, A. (2022). *Apple is going to keep cozying up to the Chinese government, no matter how much it says it's investing in America, India, and other countries*. <https://www.businessinsider.com/apple-iphone-needs-chinese-consumer-china-government-2022-12?IR=T> (dostęp: 4.01.2023).
- De Vynck, G. (2021). *The days of U.S. tech companies fighting back against authoritarian regimes are long gone*. <https://www.washingtonpost.com/politics/2021/10/18/days-us-tech-companies-fighting-back-against-authoritarian-regimes-are-long-gone/> (dostęp: 20.10.2022).
- Doyle, P. (2008). *Value-Based Marketing*. John Wiley & Sons.
- Dwoskin, E., Newmyer, T., & Mahtani, S. (2021). *The case against Mark Zuckerberg: Insiders say Facebook's CEO chose growth over safety*. <https://www.washingtonpost.com/technology/2021/10/25/mark-zuckerberg-facebook-whistleblower/> (dostęp: 20.10.2022).
- Ekelove-Slydal, G. M., & Dale, I. (2022). *Doing business in authoritarian states: Tackling dilemmas while preserving integrity*. https://www.nhc.no/content/uploads/2022/10/DoingBusinessinAuthoritarianStatesTacklingDilemmasWhilePreservingIntegrity_2022.pdf (dostęp: 10.11.2022).
- Electronic Frontier Foundation. (2016). *EFF to court: Cisco must be held accountable for aiding China's human rights abuses*. <https://www.eff.org/pl/press/releases/eff-court-cisco-must-be-held-accountable-aiding-chinas-human-rights-abuses> (dostęp: 27.09.2022).
- Elgin, B., & Silver, V. (2011). *The surveillance market and its victims*. <http://www.bloomberg.com/data/wired-for-repression/> (dostęp: 27.09.2022).
- Erling, B. (2022). *Radio Zet: Orlen kazał spółkom wykupić prenumeratę gazet Polska Press. Jest stanowisko PKN*. https://www.press.pl/tresc/68992,orlen-kazal-spolkom-zaleznym-wykupic-prenumerate-gazet-polska-press-dla-pracownikow_-jest-ich-ponad-30-tys (dostęp: 5.01.2023).

- Estrin, D. (2021). *What to know about the spying scandal linked to Israeli tech firm NSO*. <https://www.npr.org/2021/08/25/1027397544/nso-group-pegasus-spyware-mobile-israel> (dostęp: 30.09.2022).
- Ezrachi, A., & Stucke, M. E. (2016). The rise of behavioural discrimination. *European Competition Law Review*, 37(12), 485–492. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2830206>
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96.
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult G. T. M., & Maignan I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93–96.
- FiDH. (2017). *Sale of surveillance equipment to Egypt: Paris prosecutor opens a judicial investigation*. <https://www.fidh.org/en/region/north-africa-middle-east/egypt/sale-of-surveillance-equipment-to-egypt-paris-prosecutor-opens-a> (dostęp: 28.09.2022).
- FiDH. (2021). *Surveillance and torture in Egypt and Libya: Amesys and Nexa Technologies executives indicted*. <https://www.fidh.org/en/region/north-africa-middle-east/egypt/surveillance-and-torture-in-egypt-and-libya-amesys-and-nexa> (dostęp: 28.09.2022).
- FiDH/LDH. (2015). *The Amesys case*. https://www.fidh.org/IMG/pdf/report_amesys_case_eng.pdf (dostęp: 28.09.2022).
- Forbidden Stories. (2022). *The Pegasus Project*. <https://forbiddenstories.org/case/the-pegasus-project/> (dostęp: 30.09.2022).
- Florencecka, K. (2022). *Benzyne bez podatku mamy... droższą niż Niemcy. Tak Orlen zarabia na kryzysie*. <https://innpoland.pl/188164,benzyna-w-polsce-jest-za-droga-policzyl-potencjalny-zysk-orkenu> (dostęp: 4.01.2023).
- de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & da Luz Soares, G. R. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1–12.
- Frow, R. E., Payne, A., Wilkinson, I. F., & Young L. (2011). Customer management and CRM: Addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 79–89.
- Furman, T. (2022). *Jest pozew przeciwko fuzji Orlenu z Lotosem*. <https://energia.rp.pl/surowce-i-paliwa/art36911911-jest-pozew-przeciwko-fuzji-orkenu-z-lotosem> (dostęp: 4.01.2022).
- Fussel, S. (2021). *French spyware executives are indicted for aiding torture*. <https://www.wired.com/story/french-spyware-executives-indicted-aiding-torture/> (dostęp: 28.09.2022).
- Gallagher, W. (2022). *Apple will take a decade to move just some production out of China*. <https://appleinsider.com/articles/22/09/30/apple-will-take-a-decade-to-move-just-some-production-out-of-china> (dostęp: 21.10.2022).
- Garrett, A. (2022). *Russia reportedly bans all Meta platforms, except WhatsApp*. <https://www.cnet.com/news/social-media/russia-reportedly-bans-all-meta-platforms-except-whatsapp/> (dostęp: 12.10.2022).
- Gaski, J. F. (1999). Does marketing ethics really have anything to say? – A critical inventory of the literature. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 315–334.
- Gifford, E. (2018). *Nexa investigated for sale of surveillance equipment linked to Egypt abuses*. <https://www.corpwatch.org/article/nexa-investigated-sale-surveillance-equipment-linked-egypt-abuses> (dostęp: 28.09.2022).
- Godusławski, B. (2022). *Aneks do fuzji Lotosu i Orlenu. Sądycyzy mogą sprzedać udziały w Rafinerii Gdańskiej*. <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/bruksela-wymusiła-zmiany-przy-fuzji-lotusu-i-orkenu-wielkie-zaskoczenie/1ng5glz> (dostęp: 4.01.2023).
- Greenley, G. E., Hooley, G. J., & Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: Implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58(11), 1483–1494.
- Groß, C., & Vriens, D. (2019). The role of the distributor network in the persistence of legal and ethical problems of multi-level marketing companies. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 333–355.
- Guiltnan J. P., & Gundlach G. T. (1996). Aggressive and predatory pricing: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 60(3), 87–102.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2012). The impact of unprofitable customer abandonment on current customers' exit, voice, and loyalty intentions: An empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, 26(6), 458–470.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2009). Service sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52(4), 325–335.
- Harrison, P., Massi, M., & Chalmers, K. (2014). Beyond door-to-door: The implications of invited in-home selling. *The Journal of Consumer Affairs*, 48(1), 195–221.
- Hartman, C. L., & Beck-Dudley, C. L. (1999). Marketing strategies and the search for virtue: A case analysis of the Body Shop, International. *Journal of Business Ethics*, 20, 249–263. <https://doi.org/10.1023/A:1006057807115>
- Hastings, G. (2009). *They'll drink bucket loads of the stuff: An analysis of internal alcohol industry advertising documents*. *The Alcohol Education and Research Council*. http://oro.open.ac.uk/22913/1/AERC_FinalReport_0060.pdf (dostęp: 4.02.2022).
- Homburg, C., Droll, M., & Totzek, D. (2008). Customer prioritization: Does it pay off, and how should it be implemented? *Journal of Marketing*, 72(5), 110–130. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.110>
- Holliday, I. (2005). Doing business with rights violating regimes corporate social responsibility and Myanmar's military junta. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 329–342. <http://www.jstor.org/stable/25123629>
- Hooley, G., Piercy, F. P., Nicoulaud, B., & Rudd, J. M. (2017). *Marketing Strategy & Competitive Positioning*. Pearson Education.
- Horwitz, S. (2011). Syria using American software to censor Internet, experts say. https://www.washingtonpost.com/world/national-security/syria-using-american-software-to-censor-internet-experts-say/2011/10/22/gIQA5mPr7L_story.html (dostęp: 28.09.2022).
- Human Rights Watch. (2021). *'Break their lineage, break their roots'. China's crimes against humanity targeting Uyghurs and other Turkic Muslims*. <https://www.hrw.org/report/2021/04/19/break-their-lineage-break-their-roots/chinas-crimes-against-humanity-targeting> (dostęp: 20.10.2022).
- Human Right Watch. (2013). *'They say we should be grateful'. Mass rehousing and relocation programs in Tibetan areas of China*. <https://www.hrw.org/report/2013/06/27/they-say-we-should-be-grateful/mass-rehousing-and-relocation-programs-tibetan> (dostęp: 20.10.2022).
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wilcox, J. B. (1984). Ethical problems of marketing researchers. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 309–324.
- Hunt, S. D., & Vitell S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5–16.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. J. (2006). The general theory of marketing ethics: A revision and three questions. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 143–153.
- Idahosa, P. (2002). Business ethics and development in conflict (zones): The case of Talisman Oil. *Journal of Business Ethics*, 39, 227–246. <https://doi.org/10.1023/A:1016546308886>
- Ingram, D. (2022a). *Russia is nearly isolated online. What does that mean for the Internet's future?* <https://www.nbcnews.com/tech/internet/russia-nearly-isolated-online-mean-internets-future-rcna19389> (dostęp: 6.10.2022).
- Ingram, D. (2022b). *Russia says it will block access to Facebook for restricting Russian media*. <https://www.nbcnews.com/tech/tech-news/russia-says-will-block-access-facebook-restricting-russian-media-rcna18769> (dostęp: 6.10.2022).
- Jan, T. (2022). *How a Yale professor's viral list pressured companies to pull out of Russia*. <https://www.washingtonpost.com/business/2022/03/11/sonnenfeld-russia-ukraine-corporations/> (dostęp: 22.09.2022).

- Kaplan, S. D. (2022). *How to navigate the ethical risks of doing business in China*. <https://hbr.org/2022/01/how-to-navigate-the-ethical-risks-of-doing-business-in-china> (dostęp: 21.10.2022).
- Kielczewska-Konopka, M. (2022). Biznes mimo wojny. *Gazeta Wyborcza*, 17.10.2022, 10.
- Kirchgaessner, S., Lewis, P., Pegg, D., Cutler, S., Lakhani, N., & Safi, M. (2021). *Revealed: Leak uncovers global abuse of cyber-surveillance weapon*. <https://www.theguardian.com/world/2021/jul/18/revealed-leak-uncovers-global-abuse-of-cyber-surveillance-weapon-nso-group-pegasus> (dostęp: 30.09.2022).
- Koehn, D. (1995). A role for virtue ethics in the analysis of business practice. *Business Ethics Quarterly*, 5(3), 533–539. <https://doi.org/10.2307/3857397>
- Kopacz, G. (2022). Polska Press pod skrzydłami Orlenu przez rok straciła na wartości 33 mln zł. <https://www.press.pl/tresc/72186,polska-press-pod-skrzydłami-orlenu-przez-rok-straciła-na-wartości-33-mln-z> (dostęp: 5.01.2023).
- Kowalski, T. (2020). *Analiza wydatków reklamowych spółek skarbu państwa (SSP) w latach 2015–2019*. <https://oko.press/images/2021/02/Raport-prof.-Kowalskiego.pdf> (dostęp: 5.01.2023).
- Kowalski, T. (2021). *Wydatki reklamowe spółek skarbu państwa (2015–2020) oraz ministerstw i urzędów centralnych (2020)*. https://www.researchgate.net/publication/349410297_Wydatki_reklamowe_spolek_skarbu_panstwa_2015-2020_oraz_ministerstw_i_urzedow_centralnych_2020 (dostęp: 5.01.2023).
- Kowalski, T. (2022). *Okres rządów Zjednoczonej Prawicy. Analiza wydatków reklamowych spółek skarbu państwa (SSP) w latach 2016–2021*. https://www.researchgate.net/publication/359603356_Okres_rzadow_zjednoczonej_prawicy_Analiza_wydatkow_reklamowych_spolek_skarbu_panstwa_SSP_w_latach_2016-2021_Aneks_Wydatki_reklamowe_ministerstw_i_centralnych_urzedow_w_2021_roku (dostęp: 5.01.2023).
- Kriebitz, A., & Max, R. (2020). The Xinjiang case and its implications from a business ethics perspective. *Human Rights Review*, 21, 243–265. <https://doi.org/10.1007/s12142-020-00591-0>
- Kshetri, N. (2014). Big Data's impact on privacy, security and consumer welfare. *Telecommunications Policy*, 38(11), 1134–1145.
- Kubicki, M. (2022). *Orlen chwali się rekordowymi wynikami*. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Orlen-chwali-sie-rekordowymi-wynikami-Najbardziej-j-wartosciowa-polska-spolka-na-GPW-pokazala-raport-8384818.html> (dostęp: 4.01.2023).
- Kublik, A. (2022). Manipulacja kursem Orlenu? Jak Sasin ograł giełdę. *Gazeta Wyborcza*, 14.10.2022, 1 i 10.
- Kublik, A. (2021). *Ludzie prezesa Obajtko. Przewodnik po grupie trzymającej Orlen*. <https://wyborcza.biz/biznes/7,177151,26839836,obajtek-i-grupa-trzymajaca-orlen.html> (dostęp: 5.01.2023).
- Kumar, V., & Rajan, B. (2009). Profitable customer management: Measuring and maximizing customer lifetime value. *Management Accounting Quarterly*, 10(3), 1–18.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management*. Springer.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (1991). Fostering ethical marketing decisions. *Journal of Business Ethics*, 10(4), 259–271.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2006). Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 154–177.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2019). The role of normative marketing ethics. *Journal of Business Research*, 95, 401–407.
- Lemos, R. (2013). *Blue Coat appliances used by governments to monitor, censor web traffic*. <https://www.eweek.com/security/blue-coat-appliances-used-by-governments-to-monitor-censor-web-traffic/> (dostęp: 27.09.2022).
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19.
- Maignan, I., Gonzalez-Padron, T. L., Tomas, G., Hult, M., & Ferrell, O. C. (2011). Stakeholder orientation: Development and testing of a framework for socially responsible marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 19(4), 313–338. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.581384>
- Malhotra, N. K., & Miller, G. L. (1998). An integrated model for ethical decisions in marketing research. *Journal of Business Ethics*, 17(3), 263–280.
- Mangan, D. (2022). *Yale Professor behind corporate 'naughty-or-nice list' lauds U.S. brands' Decision to pause Russia business*. <https://www.cnn.com/2022/03/09/ukraine-war-news-us-companies-on-yale-list-suspend-russia-business.html> (dostęp: 22.09.2022).
- Marczak, B., Abdulmham, A., Al-Jizawi, N., Anstis, S., Berdan, K., Scott-Railton, J., & Deibert, R. (2021). *From Pearl to Pegasus. Bahraini government hacks activists with NSO Group Zero-Click iPhone Exploits*. <https://citizenlab.ca/2021/08/bahrain-hacks-activists-with-nso-group-zero-click-iphone-exploits/> (dostęp: 30.09.2022).
- Marczak, B., Scott-Railton, J., McKune, S., Razzak, B. A., & Deibert, R. (2018). *Hide and seek. Tracking NSO Group's Pegasus Spyware to operations in 45 countries*. <https://citizenlab.ca/2018/09/hide-and-seek-tracking-nso-groups-pegasus-spyware-to-operations-in-45-countries/> (dostęp: 30.09.2022).
- Martin, K. D., Cullen, J. B., Johnson, J. L., & Parboteeah, K. P. (2007). Deciding to bribe: A cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1401–1422.
- McGovern, G., & Moon, Y. (2007). Companies and the customers who hate them. *Harvard Business Review*, 85(6), 78–84.
- Mickle, T. (2022). *How China has added to its influence over the iPhone*. <https://www.nytimes.com/2022/09/06/technology/china-apple-iphone.html> (dostęp: 21.10.2022).
- Money.pl. (2020). *PKN Orlen przejmuję spółkę Polska Press od Verlagsgruppe*. <https://www.money.pl/gielda/pkn-orlen-przejmuj-spoleke-polska-press-od-verlagsgruppe-6583714547230849a.html> (dostęp: 5.01.2023).
- Morris, S. C. (2013). Corporate social responsibility in cyberspace. Selling out to autocratic regimes: Implications from the case of Google Corporation in China. W: L. Leonard, & A. M. Gonzalez-Perez (Red.) *Principles and Strategies to Balance Ethical, Social and Environmental Concerns with Corporate Requirements* (183–204). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S2051-5030\(2013\)0000012013](https://doi.org/10.1108/S2051-5030(2013)0000012013)
- Murphy, P. E. (1999). Character and virtue ethics in international marketing: An agenda for managers, researchers and educators. *Journal of Business Ethics*, 18, 107–124. <https://doi.org/10.1023/A:1006072413165>
- Murphy, P. E., Laczniak, G. R., Bowie, N. E., & Klein, T. A. (2005). *Ethical Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Musil, S. (2011). *Lawsuit accuses Cisco of aiding Chinese repression*. <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/lawsuit-accuses-cisco-of-aiding-chinese-repression/> (dostęp: 27.09.2022).
- Nakashima, E. (2013). *Report: Web monitoring devices made by U.S. firm Blue Coat detected in Iran, Sudan*. https://www.washingtonpost.com/world/national-security/report-web-monitoring-devices-made-by-us-firm-blue-coat-detected-in-iran-sudan/2013/07/08/09877ad6-e7cf-11e2-a301-ea5a8116d2-11_story.html (dostęp: 27.09.2022).
- New York Times. (2022). *Companies are getting out of Russia, sometimes at a cost*. <https://www.nytimes.com/article/russia-invasion-companies.html> (dostęp: 28.10.2022).
- Nguyen, B., Jaber, F., & Simkin, L. (2022). A systematic review of the dark side of CRM: The need for a new research agenda. *Journal of Strategic Marketing*, 30(1), 93–111.
- Nguyen, B., & Simkin, L. (2012). Fairness quality: The role of fairness in a social and ethically oriented marketing landscape. *The Marketing Review*, 12(4), 333–334.

- Nguyen, B., & Simkin, L. (2013). The dark side of CRM: Advantaged and disadvantaged customers. *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), 17–30.
- Nicas, J. (2021). *Apple's compromises in China: 5 takeaway*. <https://www.nytimes.com/2021/05/17/technology/apple-china-privacy-censorship.html> (dostęp: 23.10.2022).
- Oksińska, B. (2022). *Nie tylko norweskie spółki „zerują” na wojnie. Wysokie marże ma też Orlen czy PGNiG*. <https://businessinsider.com.pl/biznes/nie-tylko-norweskie-spolki-zeruja-na-wojnie-wysokie-marze-ma-tez-orklen-lotos-czy-speqryk> (dostęp: 4.01.2023).
- Obara, K. (2022). *Media w Polsce. Propaganda nie ukryje zubożenia*. <https://forumdialogu.eu/2022/08/26/media-w-polsce-propaganda-nie-ukryje-zubozenia/> (dostęp: 5.01.2022).
- Obermiller, C., Arnesen, D., & Cohen, M. (2012). Customized pricing: Win-win or end run? *Drake Management Review*, 1(2), 12–28.
- Park, Ch. H., & Yoon, T. J. (2022). The Dark side of up-selling promotions: Evidence from an analysis of cross-brand purchase behavior. *Journal of Retailing*, 98(4), 647–666. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.03.005>
- Payne, L. A., & Pereira, G. (2016). Corporate complicity in international human rights violations. *Annual Review of Law and Social Science*, 12(1), 63–84.
- Pereira, G., Payne, L. A., & Bernal Bermúdez, L. (2022) Justice from below: Corporate accountability in Argentina, *The International Journal of Human Rights*, 26(8), 1418–1454. <https://doi.org/10.1080/13642987.2022.2027764>
- Pietsch, B. (2022). *A List of companies still doing business in Russia circulated. McDonald's, Coca-Cola and Starbucks soon pulled out*. <https://www.washingtonpost.com/business/2022/03/08/russia-company-boycott-yale-list/> (dostęp: 22.09.2022).
- Policastro, C., & Payne, B. K. (2015). Can you hear me now? Telemarketing fraud victimization and lifestyles. *American Journal of Criminal Justice*, 40, 620–638. <https://doi.org/10.1007/s12103-014-9279-x>
- Pollay, R. W., & Dewhirst, T. (2002). The dark side of marketing seemingly 'light' cigarettes: Successful images and failed fact. *Tobacco Control*, 11, i18–i31.
- Press.pl. (2022). *Polska spadła na 66. pozycję w rankingu wolności mediów. Najgorszy wynik w historii*. https://www.press.pl/tresc/70627,polska-spadla-na-66_pozycje-w-rankingu-wolnosc-mediow_najgorszy-wynik-w-historii (dostęp: 6.10.2022).
- Priest, D., Timberg, C., & Mekhennet, S. (2021). *Private Israeli spyware used to hack cellphones of journalists, activists worldwide*. <https://www.washingtonpost.com/investigations/interactive/2021/nso-spyware-pegasus-cellphones/> (dostęp: 30.09.2022).
- Rainock, M., Everett, D., Pack, A., Dahlin, E. C., & Mattson, C. A. (2018). The social impacts of products: A review. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 36(3), 230–241.
- Reno, W. (1997). African weak states and commercial alliances. *African Affairs*, 96(383), 165–185. <http://www.jstor.org/stable/723857>
- Reuters. (2022). *Russia's financial monitoring agency adds Meta to 'extremists' list – agencies*. <https://www.reuters.com/technology/russias-financial-monitoring-agency-adds-meta-extremists-list-ifax-2022-10-11/> (dostęp: 12.10.2022).
- Rieper, S. (2013). Corporate social responsibility in zones of conflict. *Papers on International Political Economy*, 18. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/77952/1/755553462.pdf>
- Rogalski, M. (2023). *Policzyliśmy, o ile zawyżone były ceny paliw. Ceny u naszych sąsiadów również to pokazują*. <https://www.onet.pl/informacje/onet-wiadomosci/policzyliśmy-o-ile-zawyzone-były-ceny-paliw-placiliśmy-o-ponad-zlotowke-wiecej/xptl6wb,79cfc278> (dostęp: 4.01.2023).
- Rzeczpospolita.pl. (2022). *Orlen kazał spółkom prenumerować dzienniki Polska Press. Stanowisko Orlenu*. <https://www.rp.pl/polityka/art19301251-orklen-kazal-spolkom-prenumerowac-dzienniki-polska-press-stanowisko-orklenu> (dostęp: 5.01.2023).
- RSF. (2011). *Companies that cooperate with dictatorships must be sanctioned*. <https://rsf.org/en/companies-cooperate-dictatorships-must-be-sanctioned> (dostęp: 28.09.2022).
- RSF. (2022a). *Press Freedom Index 2022*. <https://rsf.org/en/world-press-freedom-index> (dostęp: 6.10.2022).
- RSF. (2022b). *RSF's 2022 World Press Freedom Index: A new era of polarisation*. <https://rsf.org/en/rsf-s-2022-world-press-freedom-index-new-era-polarisation-0> (dostęp: 6.10.2022).
- Santana, S., Dallas, S. K., & Morwitz, V. G. (2020). Consumer reactions to drip pricing. *Marketing Science*, 39(1), 188–210.
- Sarpong, G. (2022). *The Facebook papers: How authoritarian governments are pressuring platforms to stifle free speech*. <https://openinternet.global/news/facebook-papers-how-authoritarian-governments-are-pressuring-platforms-stifle-free-speech> (dostęp: 20.10.2022).
- Schermerhorn, J. R. (1999). Terms of global business engagement in ethically challenging environments: Applications to Burma. *Business Ethics Quarterly* 9(3), 485–505. <https://doi.org/10.2307/3857513>.
- Schlegelmilch, B. B., & Öberseder, M. (2010). Half a century of marketing ethics: Shifting perspectives and emerging trends. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 1–19.
- Seddon, M., & Murgia, M. (2021). *Apple and Google drop Navalny app after Kremlin piles on pressure*. <https://www.ft.com/content/faaada81-73d6-428c-8d74-88d273adbad3> (dostęp: 23.10.2022).
- Seele, P., Dierksmeier, C., Hofstetter, R., & Schultz, M. D. (2019). Mapping the ethicality of algorithmic pricing: A review of dynamic and personalized pricing. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 697–719.
- Selden, L., & Colvin, G. (2003). *Angel Customers & Demon Customers*. Penguin.
- Silver, V., & Elgin, B. (2011). *Torture in Bahrain becomes routine with help from Nokia Siemens*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-08-22/torture-in-bahrain-becomes-routine-with-help-from-nokia-siemens-networking> (dostęp: 30.09.2022).
- Sobiepan, K. (2022). *Orlen przejął Polskę Press, a ta wiednie w oczach. W rok straciła ponad 30 mln zł*. <https://innpoland.pl/182872,orklen-slabo-zarzadza-polska-press> (dostęp: 5.01.2023).
- Sobczak, K. (2022). *Od 1 lutego niższy VAT na żywność, energię i paliwa*. <https://www.prawo.pl/prawo/druga-tarcza-antyinflacyjna-nizszy-vat-na-paliwa,512702.html> (dostęp: 4.01.2023).
- Sonnenfeld, J., & Tian, S. (2022). *A widely shared list of U.S. companies leaving and staying in Russia is holding business leaders accountable*. <https://fortune.com/2022/03/16/companies-leaving-russia-list-accountability/> (dostęp: 22.09.2022).
- Statista. (2022). *Revenue of Apple by geographical region from the first quarter of 2012 to 4th quarter 2022*. <https://www.statista.com/statistics/382175/quarterly-revenue-of-apple-by-geographical-region/> (dostęp: 4.01.2023).
- Statista. (2022). *Share of Apple's revenue by geographical region from the 1st quarter of 2012 to the 4th quarter of 2022*. <https://www.statista.com/statistics/382288/geographical-region-share-of-revenue-of-apple/> (dostęp: 4.01.2023).
- Sudak, I. (2017). *Państwowe spółki nieracjonalnie wydają pieniądze na reklamę w mediach. „Decyduje sympatia polityczna, nie racjonalność wydatków”*. <https://wyborcza.biz/biznes/7,177151,22046074,panstwowe-spolki-nieracjonalnie-wydaja-pieniadze-na-reklame.html> (dostęp: 5.01.2023).
- Szutta, N. (2004). Status współczesnej etyki cnót. *Diametros*, 1(1), 70–84.
- Szutta, N. (2013). Czy istnieje charakter moralny? Dyskusja z Johna Dorisa sytuacjonistyczną krytyką etyki cnót. *Etyka*, 46, 65–87.
- Tofalo, I. (2006). Overt and hidden accomplices: Transnational corporations' range of complicity in human rights violations. W: O. de Schutter (Red.), *Transnational Corporations and Human Rights* (335–358). Bloomsbury Publishing.
- Trela, K. (2022). *Obniżony VAT na paliwo zostaje na dłużej. Do kiedy ceny paliw będą niższe?* <https://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/7,168571,28830035,obnizony-vat-na-paliwo-zostaje-na-dluzej-do-kiedy-ceny-paliw.html> (dostęp: 4.01.2023).

- Troianovski, A., & Satariano, A. (2021). *Google and Apple, under pressure from Russia, remove voting app*. <https://www.nytimes.com/2021/09/17/world/europe/russia-navalny-app-election.html> (dostęp: 23.10.2022).
- Tukker, A., & Jansen, B. (2006). Environmental impacts of products: A detailed review of studies. *Journal of Industrial Ecology*, 10(3), 159–182.
- TVN24. (2022). *Meta na rosyjskiej liście organizacji terrorystycznych i ekstremistycznych*. <https://tvn24.pl/biznes/ze-swiata/rosja-meta-na-rosyjskiej-liscie-organizacji-terrorystycznych-i-ekstremistycznych-6158193> (dostęp: 12.10.2022).
- Valentino-DeVries, J., Sonne, P., & Malas, N. (2011). *U.S. firm acknowledges Syria uses its gear to block web*. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203687504577001911398596328> (dostęp: 27.09.2022).
- Vander Nat, P. J., & Keep, W. W. (2002). Marketing fraud: An approach for differentiating multilevel marketing from pyramid schemes. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 139–151.
- Wagner, B. (2012). *Exporting censorship and surveillance technology*. https://www.academia.edu/2133607/Exporting_Censorship_and_Surveillance_Technology (dostęp: 27.09.2022).
- Wakefield, J. (2019). *Russia 'successfully tests' its unplugged Internet*. <https://www.bbc.com/news/technology-50902496> (dostęp: 6.10.2022).
- Wettstein, F. (2012). CSR and the debate on business and human rights: Bridging the great divide. *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 739–770. <http://www.jstor.org/stable/41968807>
- White, J. A. (2004). Globalisation, divestment and human rights in Burma. *The Journal of Corporate Citizenship*, 14, 47–65. <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.14.47>
- Wiesen, J. (1999). German industry and the Third Reich: Fifty years of forgetting and remembering. *Dimensions: A Journal of Holocaust Studies*, 13(2), 3–8.
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (1999). Marketing's contributions to society. *Journal of Marketing*, 63(4), 198–218. <https://doi.org/10.2307/1252112>
- Wilkins, S., Beckenuyte, C., & Butt, M. M. (2016). Consumers' behavioural intentions after experiencing deception or cognitive dissonance caused by deceptive packaging, package downsizing or slack filling. *European Journal of Marketing*, 50(1–2), 213–235.
- Williams, O. F., & Murphy, P. E. (1990). The ethics of virtue: A moral theory for marketing. *Journal of Macromarketing*, 10(1), 19–29. <https://doi.org/10.1177/027614679001000103>
- Wojtas, T. (2022). *Polska Press nie wypłaci dywidendy Orlenowi, miała 31 mln zł jednostkowej straty*. <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/polska-press-dzienniki-orken-ile-zarabia-jaka-strata-sprzedaz-prasy> (dostęp: 5.01.2023).
- Woods, J. (2022). *Hungarian companies doing business in Russia put on Yale's shame list*. <https://dailynewshungary.com/hungarian-companies-doing-business-in-russia-on-yales-shame-list/> (dostęp: 22.09.2022).
- Woźniczka, J. (2023). *Ciemna strona marketingu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1–15.
- Xie, G. X., & Boush, D. M. (2011). How susceptible are consumers to deceptive advertising claims? A retrospective look at the experimental research literature. *The Marketing Review*, 11(3), 293–314.
- Xie, G. X., Madrigal, R., & Boush, D. M. (2015). Disentangling the effects of perceived deception and anticipated harm on consumer responses to deceptive advertising. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 281–293.
- Yale School of Management (2022). *Over 1,000 companies have curtailed operations in Russia – but some remain*. <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain> (dostęp: 21.09.2022).

Dr hab. Jarosław Woźniczka, prof. UE

Pracownik naukowy i nauczyciel akademicki w Katedrze Zarządzania Marketingowego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Autor lub współautor publikacji naukowych i popularnonaukowych oraz podręczników, w tym m.in. książek: *Marketing. Jak to się robi* (Ossolineum, 1992), *Strategiczne planowanie marketingowe* (PWE, 1995), *Efekty reklamy i ich pomiar* (Wydawnictwo UE we Wrocławiu, 2011), *Zarządzanie marketingiem* (Wydawnictwo UE we Wrocławiu, 2014) oraz *Ciemna strona marketingu* (PWE, 2023).

Dr hab. Jarosław Woźniczka, prof. UE

Researcher and academic teacher at the Department of Marketing Management at the Wrocław University of Economics and Business. Author or co-author of scientific articles, popular science publications and textbooks, including books: *Marketing. Jak to się robi* (Marketing. How It Is Done, Ossolineum, 1992), *Strategiczne planowanie marketingowe* (Strategic Marketing Planning, PWE, 1995), *Efekty reklamy i ich pomiar* (Advertising Effects and Measurement, UEW Publishing, 2011), *Zarządzanie marketingiem* (Marketing Management, UEW Publishing, 2014) and *Ciemna strona marketingu* (Dark Side of Marketing, PWE, 2023).



Nowości

Więcej informacji na stronie www.pwe.com.pl