

Bogdan Rogoda

Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Tworzenie i wykorzystanie potencjału nieuczciwych zachowań jako opcja strategiczna przedsiębiorstwa

Podjęmowane przez niektóre firmy nieetyczne działania biznesowe nie powinny być zawsze uważane za przypadek czy wynik błędu; najczęściej jest to świadomy wybór danego przedsiębiorstwa. Obserwacja praktyki gospodarczej wskazuje, że część przedsiębiorstw jest zdolna do podejmowania wysiłku, by móc uzyskać możliwość prowadzenia działalności nieuczciwej. W zasadzie nieetyczne zachowania biznesowe, takie jak niesolidne świadczenie usług, zawyżanie cen czy unikanie podatków, powinny być traktowane jako czynności nie wymagające specjalnego wysiłku, a nawet wynikające z niechęci do wysiłku towarzyszącego uczciwej pracy. Jednak rozwój systemu prawnego¹ biorącego w obronę pracowników, klientów, dostawców i konkurentów, a także zapewniającego egzekucję należności podatkowych powoduje, że działania nieetyczne się ujawnia i przeciwdziała im, a przynajmniej tak być powinno. Firma podejmująca działalność nieetyczną nie może się tłumaczyć niewiedzą, więc nie chcąc podjąć wysiłku sprostania konkurencji w sposób uczciwy, decyduje się na takie organizowanie działalności, by uniknąć sankcji za postępowanie nieuczciwe.

Celem artykułu są: przedstawienie istoty potencjału nieuczciwości jako zdolności do uzyskiwania korzyści nielegalnych w postaci nienależnych dochodów i zawierania transakcji nieekwiwalentnych oraz próba zdefiniowania jego znaczenia jako opcji o charakterze strategicznym. Przedmiotem rozważań są formy zachowań nieetycznych współczesnych przedsiębiorstw polskich w odniesieniu do konkurentów, pracowników oraz – przede wszystkim – klientów.

Formy nieuczciwej działalności gospodarczej

Działalność nieuczciwa, określana mianem *shady business*, przyjmuje takie formy, jak: unikanie opodatkowania na szkodę budżetu państwa oraz innych podatników (*tax evasion*), wykorzystywanie nielegalnych informacji na szkodę inwestorów giełdowych (*insider trading*), korupcja na szkodę pracodawców poprzez odebranie im potencjalnych kontrahentów (*kickbacks*) oraz zmowa cenowa (*price-fixing*) i zmowa przetargowa (*bid-rigging*) na szkodę nabywców (Ross 1992, s. 101). I. Ross do nieuczciwego biznesu zalicza łapówki brane przez pracowników, które można identyfikować z tzw. fuchami. W problemie wykorzystania potencjału nieuczciwych zachowań nie chodzi jednak o przestępczość gospodarczą sensu largo. Z naszych rozważań wyłączamy defraudacje, których pracownicy dokonują na szkodę przedsiębiorstw, gdyż nie są one dokonywane w ramach samodzielnej działalności gospodarczej – prowadzonej we własnym

¹ Mowa m.in. o: ustawie o ochronie konkurencji i konsumentów, ustawie „antydumpingowej”, ustawie o sprzedaży konsumenckiej, kodeksie pracy oraz kodeksie karnym, do którego włączono przepisy dawnej ustawy o ochronie obrotu gospodarczego.

imieniu i na własny rachunek. Zakresem przedmiotowym potencjału nieuczciwości są te rodzaje oszustw, które powstają w ramach biznesu prowadzonego przez samodzielnych przedsiębiorców. Chodzi zatem o korupcję: jedną ze stron tego procederu jest przedsiębiorca wręczający korzyść majątkową lub osobistą reprezentantowi kontrahenta. Kontrahentem może być przedsiębiorstwo, w imieniu którego występuje nieuczciwy pracownik lub nieuczciwy wspólnik. Może to być instytucja publiczna składająca zamówienie, które na skutek korupcji jest realizowane po zawyżonej cenie. Może to także być organ administracyjny wydający decyzję na szkodę interesu społecznego – budżetu państwa, społeczności lub innych przedsiębiorców.

Najczęściej występujące formy nieetycznych działań biznesowych to:

- Ucieczka od opodatkowania (*tax evasion*), polegająca na ukrywaniu dochodów w celu obniżenia opodatkowania lub dokonywaniu działań finansowych mających na celu zmniejszenie należnego podatku. Przykładem mogą być ceny transakcyjne, pozwalające na takie manipulowanie wielkością zysku, by wykazać go w kraju o niższej stawce podatku i zminimalizować obciążenie fiskalne.
- Szara strefa (*shadow economy*) to prowadzenie działalności nieewidencjonowanej. Należą do niej przedsiębiorstwa niezarejestrowane oraz legalne, ale nieujawniające części swoich obrotów lub zatrudnienia. Pozwala to unikać podatków oraz składek na ubezpieczenia społeczne. Różnica między szarą strefą a czystą ucieczką od opodatkowania polega na tym, że w szarej strefie wytwarza się realne dobra (w odróżnieniu od czarnego rynku, są to dobra legalne, ale wytwarzane z naruszeniem prawa podatkowego i ubezpieczeniowego), ucieczka od opodatkowania zaś ma postać transakcji finansowych (często fikcyjnych) mających ukryć dochód (Schneider, Enste 2002, s. 10).
- Wyłudzenie dotacji lub zwrotu podatku jest stosowane np. przy odzyskiwaniu naliczonego podatku VAT przy transakcjach eksportowych. Ponieważ towary eksportowane mają prawo do preferencyjnej, zerowej stawki VAT, więc VAT naliczony w kosztach wytworzenia tych towarów podlega zwrotowi. Eksport może jednak być fikcyjny, a obrót – dokonany między podmiotami powiązаныmi. W tym przypadku nie następują żadne realne przepływy pieniężne między nimi, a jedynie wyłudzenie od urzędu skarbowego podatku VAT.
- Kreatywna księgowość polega na takim manipulowaniu sprawozdaniami finansowymi, by ukryć straty i powiększyć przychody firmy, co pozwoli na poprawę jej standingu finansowego. Osławiony Enron wykazywał w bilansie skonsolidowanym uprzywilejowane akcje firm podległych, podczas gdy faktycznie był to dług. Ponadto nie wykazywał w rachunku zysków i strat kosztów odsetek płaconych od tych pożyczek (Grzegorzczak 2006). Pozwalało to chwalić się zyskami przyciągającymi nowych inwestorów, którzy stracili majątki na finalnym bankructwie spółki.
- Wykorzystywanie nielegalnych informacji w handlu giełdowym (*insider trading*). Posiadaczami takich informacji są na ogół członkowie zarządu lub wspólnicy. Wiedza o trudnościach firmy lub przeciwnie – spodziewanych zyskowych transakcjach może być zdyskontowana w formie uprzedzających operacji na akcjach spółki.
- Wprowadzanie nielegalnych wartości do obrotu (*money laundering*), czyli tzw. pranie brudnych pieniędzy, polega na zalegalizowaniu kwot uzyskanych z przestępstwa (np. rynku narkotykowego) poprzez ich gotówkowe wprowadzenie do legalnego (choć nieuczciwego) przedsiębiorstwa, a następnie wypłacenie w formie przelewu na konto przestępcy.
- Spam finansowy, klakierstwo (*shell*) to manipulowanie kursem akcji poprzez ich zawyżanie, a następnie odsprzedaż przewartościowanych walorów, co doprowadza do spadku kursu. Narzędziem spamerów jest tworzenie fałszywych informacji o możliwościach firmy i rozpowszechnianie ich głównie za pomocą internetu – jako najtańszego i skutecznego medium. Wykorzystywane są

do tego fora i listy dyskusyjne oraz poczta elektroniczna, co pozwala uzyskać wiarygodność przekazu wynikającą z rzekomego dotarcia przez ofiarę do poufnych wiadomości.

- Kartele cenowe (*price-fixing*) to bardzo dawny rodzaj nieuczciwości, wyrażający się podziałem rynku i ustalaniem cen, unikaniem konkurencji na szkodę klientów.
- Cenowe manipulowanie konsumentem (*bait and switch*) to technika stosowana w handlu detalicznym, wykorzystująca reklamę taniego, atrakcyjnego produktu. Kiedy klient zjawi się w miejscu sprzedaży, stwierdza, że pożądanym przez niego towarem jest niedostępny, a sklep oferuje znacznie droższy odpowiednik. Aby uniknąć rozczarowania, klient ulega manipulacji i dokonuje zakupu. Nieuczciwość polega na tym, że promowany towar jest dostępny w ograniczonej ilości lub w ogóle nikt nie ma zamiaru go dostarczać.
- Ustawianie przetargów może się przejawiać zмовą między zamawiającym a jednym z oferentów, który w zamian za łapówkę wygrywa przetarg, oferując warunki gorsze od możliwych do uzyskania przez zamawiającego. Zdarza się to wtedy, gdy rozstrzygającym przetargiem jest właściciel firmy, a więc w większych spółkach i instytucjach publicznych. Może też nastąpić zмова między oferentami (*bid rigging*). Unikają oni rzeczywistego konkurencji i wystawienia oferty z marżą niższą, ale dającą większe szanse wygrania przetargu.
- Wyłudzenie opłat za fikcyjne prawa autorskie (*copyfraud*) może dotyczyć żądania opłat za materiały, do których oszust nie ma żadnych praw, lub rozciągania praw na inne pola eksploatacji.
- Wyprowadzanie aktywów (*fraudulent conveyance*) polega na uprzywilejowaniu niektórych wierzycieli poprzez selektywne zaspokajanie ich roszczeń. Wyprowadzenie aktywów może też pozwolić na rozpoczęcie nowej, nieobciążonej działalności, ze stratą dla wierzycieli, a nawet niektórych wspólników.
- System argentyński polega na organizowaniu klientów w samofinansujące się grupy. Członkowie grupy płacą raty na spłatę przyszłego kredytu, oczekując na jego przyznanie (przeważnie w wyniku losowania spośród członków grupy), co może trwać nawet kilka lat. Klientowi obiecuje się jednak ustnie – w sprzeczności z pisemną umową – że aby otrzymać kredyt, należy tylko wnieść opłatę przygotowawczą w wysokości 5% pożyczki. Po dokonaniu wpłaty przez klienta wypłacenie kredytu nie następuje, pojawia się natomiast konieczność wpłacania rat, zgodnie z podpisaną umową. W przypadku zerwania umowy przepada opłata wstępna. Niektórzy klienci systemów argentyńskich pozwalali się oszukiwać nawet po kilka razy (Pietraszewski 2004).
- Szczególnym przypadkiem nieuczciwego postępowania są tzw. klauzule abuzywne, czyli niedozwolone zapisy umowne. W relacjach między przedsiębiorstwem a konsumentem indywidualnym stroną silniejszą jest w znacznej większości przypadków firma. Duże podmioty nie negocjują z klientami indywidualnych umów, lecz opracowują wzorce umowne, które klient tylko akceptuje, zawierając transakcję. Może to stwarzać okazję do narzucania postanowień uprzywilejowujących przedsiębiorcę. W związku z tym kodeks cywilny bierze konsumenta w obronę, stwierdzając, że: „postanowienia umowy zawieranej z konsumentem nie uzgodnione indywidualnie nie wiążą go, jeżeli kształtują jego prawa i obowiązki w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami, rażąco naruszając jego interesy” (Skory 2007, s. 18). Postanowienia uznane przez Sąd Ochrony Konkurencji i Konsumentów za nieuczciwe, są publikowane i uznawane za niedozwolone, nie mogą więc być stosowane w innych wzorcach umownych. Jeśli zostaną zastosowane, to nie wiążą konsumenta. Klauzule abuzywne mają jednak zastosowanie do istotnych warunków umowy – ceny i wynagrodzenia, jeśli zostały określone jednoznacznie. Konsument nie może się więc wówczas bronić przed narzuconą lub wyłudzoną zawyżoną opłatą.

Cechy potencjału nieuczciwości

Nieuczciwe formy działalności biznesowej są, jak wskazano wyżej, liczne i zróżnicowane. We wszystkich sprawcy posługują się potencjałem nieuczciwości, który można określić jako zespół cech i zasobów firmy umożliwiający podejmowanie działań nieetycznych.

Używanie pojęcia „potencjał” w stosunku do nagannych moralnie poczynań może się wydawać nieuzasadnione, gdy potraktuje się „potencjał” jako termin nacechowany pozytywnie. Można się jednak spotkać z używaniem tego terminu w negatywnym kontekście – stosuje się np. pojęcie „potencjał nuklearny”, które ma przecież odcień negatywny, związany z możliwymi zniszczeniami oraz cierpieniami żywych istot (Maciuszek 1997, s. 81). W odróżnieniu od pojęcia „kapitał”, które wydaje się mieć znaczenie głównie pozytywne, jest używany w pozytywnym kontekście², termin „potencjał” jest raczej neutralny i może być stosowany zarówno z desygnatami pozytywnymi, jak i negatywnymi. Można przecież powiedzieć, że coś jest „potencjalnie groźne”. Będziemy więc potencjał traktować jako możliwość osiągnięcia stanu docelowego lub wykonania działania.

Działania, w których przejawia się wykorzystanie potencjału nieuczciwości, mają następujące cechy:

- są stosowane przez legalnie istniejące przedsiębiorstwa,
- są nieetyczne – umożliwiają osiągnięcie nienależnych zysków,
- są stosowane celowo i systematycznie.

Niekoniecznie jednak muszą to być działania spenalizowane. Wyłudzenie zwrotu podatku jest karalne, ale przeciwdziałanie stosowaniu klauzul abuzywnych może się odbywać tylko na gruncie prawa cywilnego.

Możliwość unikania sankcji karnych zwiększa prawdopodobieństwo działań nieetycznych i tworzenia potencjału nieuczciwości. Jak stwierdza prezes jednej z amerykańskich korporacji Jon M. Huntsman: „Zarabianie pieniędzy jest obecnie prostsze niż kiedykolwiek – ignorowanie tradycyjnych wartości moralnych także”. Prowadzi to do niepokojących pytań: „Dlaczego kłamanie, oszukiwanie, nadinterpretowywanie przepisów i wywijanie się od spełnienia zobowiązań zawartych w umowach w takim stopniu zakorzeniło się w społeczeństwie? Jak to się stało, że cel – osiągnięcie sukcesu materialnego – zaczął uświęcać wszelkie środki?” (Huntsman 2005, s. 27 i 28).

Skala zjawiska jest trudno mierzalna, ale niepokojąca; z badań przeprowadzonych przez agencję Roper wynika, że według 72% respondentów naganne postępowanie jest w biznesie czymś powszechnym (Fryer 2007).

Warto zwrócić uwagę na cechę działań nieetycznych związanych z wykorzystaniem potencjału nieuczciwości, jaką jest ich względna trwałość. Choć wskazuje się, że działania nieetyczne są w dłuższej perspektywie nieopłacalne, to jednak niektóre formy działań nieuczciwych, jak ignorowanie reklamacji, mogą być stosowane w długim okresie. Tego rodzaju zachowanie nosi więc cechy opcji o charakterze wręcz strategicznym dla przedsiębiorstwa, zwłaszcza zważywszy na to, że okres planowania strategicznego w ostatnim czasie uległ znacznemu skróceniu i pięcioletnie plany strategiczne należą już do rzadkości³.

Inną cechą potencjału nieuczciwości jest wykorzystywanie go w celu wprowadzenia w błąd i nakłonienia do podjęcia niekorzystnej decyzji. W szczególności chodzi o zawieranie nieekwiwalentnych umów. Choć konsumenci są częściowo chronieni przed tym procederem za pomocą wykluczenia klauzul abuzywnych, to przedsiębiorcy w relacjach z innymi firmami nie mogą liczyć

² Występuje np. kapitał ludzki, intelektualny, społeczny, przedsiębiorczy.

³ Fragmenty niepublikowanego wykładu Piotra Czarneckiego, prezesa Raiffeisen Bank Polska S.A.

na takie udogodnienie i padają ofiarą oszustw lub nadużyć. Przykładem może być działalność sieci franchisingowej Dominet Banku – zarzuty franczyzobiorców względem zawieranej z bankiem umowy obejmowały (Samcik 2006):

- wprowadzenie kary 100 000 zł za ujawnienie treści umowy,
- obowiązek korzystania z bardzo drogich łączy internetowych,
- narzucenie wysokich czynszów,
- naliczanie wysokiej opłaty za *know-how* – od 150 000 do 200 000 zł,
- konieczność zawarcia umowy na 10 lat,
- utrudnianie rozwiązania umowy – odmowa zwrotu zainwestowanych kwot,
- obniżenie prowizji z 6% do 3% wprowadzone zmianą regulaminu.

Właściwa ocena umowy przed jej zawarciem jest więc trudna nie tylko dla konsumentów, ale też dla profesjonalnych uczestników obrotu gospodarczego.

Warunki sprzyjające nieetycznym zachowaniom

Wykorzystanie potencjału nieuczciwości jest uzależnione od warunków zewnętrznych i wewnętrznych, czyli wynikających z otoczenia firmy oraz jej sytuacji wewnętrznej.

Zewnętrzne warunki tworzenia potencjału nieuczciwości to:

- niskie prawdopodobieństwo wykrycia. Niektóre działania, jak niewydawanie paragonów fiskalnych, są widoczne bez trudu. Inne, jak niewłaściwe księgowanie – są trudne do wykrycia i udowodnienia;
- utrudnione ściganie (lokalizacja zagraniczna) ze względu na brak doświadczenia sądów i prokuratury. Lokalizacja zagraniczna towarzyszy nieetycznym działaniom niektórych przewoźników lotniczych. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów zarzuca im (za: Usowicz 2006):
 - wprowadzanie w błąd co do ceny biletów (nieujawnianie wszystkich składników ceny przed dokonaniem transakcji),
 - wyłączenie odpowiedzialności za bagaż,
 - nieprawidłowe rozpatrywanie reklamacji.

Przewoźnicy mający siedzibę w Irlandii, Wielkiej Brytanii, Niemczech czy Norwegii, choć oferują usługi na polskim rynku, znajdują się poza polską jurysdykcją, co utrudnia wyegzekwowanie od nich staranności w realizacji umów;

- duża marża zysku. Skłania ona do ryzyka i niweluje bariery moralne;
- przypadkowość i mała powtarzalność kontaktów. Powoduje ona, że zmniejsza się szansa zdobycia przez klienta informacji o oszuście, a możliwość utraty klienta, który chciałby dokonać zakupu powtórnie, też jest niewielka. W restauracji obsługującej wycieczkę z egzotycznego kraju prawdopodobieństwo zachowań nieuczciwych jest większe niż w lokalu nastawionym na miejscową klientelę;
- duża motywacja klientów do zawierania umów. W niektórych przypadkach losowych, powodujących konieczność pozyskania np. szybkich środków gotówkowych na imprezę rodzinną lub leczenie, klient wykazuje mały sceptycyzm wobec ofert i nawet bardzo niekorzystną umowę uważa za dobrodziejstwo;
- chaos informacyjny. Występowanie na rynku wielu podmiotów oraz względne skomplikowanie usługi sprzyja pojawianiu się nieuczciwych ofert;
- rozproszenie i słabość kontrahentów. Brak organizacji wśród kontrahentów sprzyja stawianiu ich w sytuacji dylematu więźnia i narzucaniu uciążliwych warunków. Przykładem mogą być relacje między sieciami handlowymi a producentami z sektora MSP.

Wewnętrzne warunki tworzenia potencjału nieuczciwości to:

- niski poziom etyczny (brak oporów moralnych) zarządu firmy. Może on wynikać z upowszechnienia się jakiegoś procederu, braku wzorców moralnych. Stwierdzono też, że częste kontakty z osobami unikającymi płacenia podatków wywołują skłonność do ucieczki przed podatkiem. Podobna zależność może występować w wypadku innych form nieuczciwości, gdyż pojawia się zjawisko usprawiedliwienia i przyzwolenia;
- silna motywacja (determinacja) do osiągnięcia zysku. Szansa na duży, szybki zysk zwiększa prawdopodobieństwo kompromisów moralnych. W połączeniu z maksymą, że drugi milion można zarobić uczciwie, przynosi to skłonność do samousprawiedliwienia;
- silne przywództwo – władza jednoosobowa lub jednomyślność udziałowców. W odniesieniu do linii lotniczych Air Polonia podejrzewano, że bankructwo firmy było zaplanowane i miało na celu przeniesienie aktywów do nowej, nieobciążonej spółki. Jednak jeden z właścicieli nie zgodził się na kluczową transakcję z inwestorem nowego przedsiębiorstwa i firma zbankrutowała realnie, ze stratą nie tylko dla klientów i kooperantów, ale też wspólników (Grochal, Kondzińska, Kuźmich 2004). Gdyby któryś ze współwłaścicieli zdobył (również za pomocą nielegalnych środków) pozycję pozwalającą na przełamanie barier moralnych, operacja doszłaby do skutku;
- dobór odpowiedniego zespołu współpracowników – lojalnego i niecofającego się przed działaniem naruszającym zasady moralne, a nawet prawo karne. Przykładem może być firma zatrudniająca fikcyjnie osoby niepełnosprawne, otrzymująca refinansowanie kosztów zatrudnienia z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (Patora, Stelmasiak 2005). Zamiast płacy minimalnej inwalidzi otrzymywali 150 zł za tzw. gotowość do pracy, której faktycznie nie wykonywali. Musieli jednak kwitować odbiór kwot znacznie wyższych. Jeden z pracowników podjął w tej sprawie rozmowę w dziale kadr; usłyszał, że „chce wyciągnąć od firmy 700 zł” i że „prezes nie będzie go sponsorował tylko dlatego, że jest może trochę bystrzejszy”, bo inni biorą 150 zł z „pocałowaniem ręki”. Pracownica kadr wygłosiła wobec malkontenta groźbę, że jeśli „pójdzie gdzieś tam” (można się domyślać, że chodziło o prokuraturę), to „prezes mu nie odpuści, a dobry w tym jest”. W toku rozmowy sugerowała też, że firma jest oszustem, ale pracownik też bierze udział w oszustwie. W istocie niepełnosprawni, kwitując odbiór sumy większej niż faktyczna, poświadczali nieprawdę na szkodę PFRON (art. 271 kodeksu karnego), ale firma dopuszczała się wyłudzenia poświadczenia nieprawdy (art. 272 KK, Ustawa Kodeks karny z 6.06.1997 r., Dz.U. z 1997 r., Nr 88, poz. 553). Jest to zatem lojalność wobec szefa, obejmująca zachowanie tajemnicy przed instytucjami publicznymi (PFRON, Państwowa Inspekcja Pracy, prokuratura), przy tym posunięta aż do gotowości stosowania gróźb, które można uznać za karalne;
- posiadanie instrumentarium prawnego i zasobów procesowych. Firma działająca z nieuczciwymi intencjami może zorganizować sobie zespół prawników jako narzędzie działania równoprawne z np. działem produkcji. Wraz z przesuwaniem się po krzywej doświadczenia koszt jednostkowy obsługi oszustwa będzie malał, podczas gdy dla niezorganizowanych, działających pojedynczo, oszukanych kontrahentów będzie ciągle taki sam. Spowoduje to powstanie bariery ścigania wobec poszkodowanych;
- nieprzejrzystość organizacji i utrudnianie komunikacji. Niektóre firmy ukrywają decyzyjnych pracowników przed niezadowolonymi klientami. Jako forma kontaktu muszą wystarczyć: infolinia, witryna internetowa, faks, a nawet list polecony;
- niejasna struktura własności. W przypadku niektórych firm typu holdingowego występują wzajemne powiązania między uzależnionymi podmiotami. Utrudnia to dochodzenie roszczeń, daje możliwość zaniżania zobowiązań podatkowych.

Działalność organów państwa też wpływa na korzystanie przez przedsiębiorstwa z możliwości podejmowania działalności nieuczciwej. Podatnik skontrolowany w danym roku ma mniejszą skłonność do oszustw podatkowych, lecz efekt ten z czasem ulega osłabieniu. Stworzenie więc wrażenia czy wręcz aury bezkarności upowszechnia korzystanie z potencjalnej zdolności do działań nieuczciwych.

Literatura

1. Fryer B., 2007, *Etyczny umysł*, "Harvard Business Review", nr 55 (wrzesień 2007).
2. Grochal R., Kondzińska A., Kuźmich M., 2004, *Plan rozkładu Air Polonii*, „Gazeta Wyborcza”, 10.12.2004 r.
3. Huntsman J., 2005, *Zwycięzcy nie oszukują*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
4. Maciuszek J., 1997, *Zarys problematyki etyki biznesu* [w:] *Etyka biznesu*, J. Dietl i W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa.
5. Patora T., Stelmasiak M., 2005, *Jak oskubać inwalidów*, „Gazeta Wyborcza”, 24–25.09.2005 r.
6. Pietraszewski M., 2004, *Życie na loterii*, „Gazeta Wyborcza”, 24.05.2004 r.
7. Ross I., 1992, *Shady business*, The Twentieth Century Fund Press.
8. Samcik M., 2006, *Dominet, czyli murzyn zrobił swoje*, „Gazeta Wyborcza”, 4.09.2006 r.
9. Schneider F., Enste D., 2002, *The Shadow Economy. An International Survey*, Cambridge University Press, Cambridge.
10. Skory M., 2007, *Klauzule abuzywne – zastosowanie przepisów dyrektywy 93/13 w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, Wyd. UOKIK, Warszawa.
11. Usowicz E., 2006, *Linie lotnicze stosują w umowach zakazane klauzule*, „Gazeta Prawna”, 24.10.2006 r.
12. Ustawa Kodeks karny z dnia 6 czerwca 1997 r., Dz.U. z 1997 r., Nr 88, poz. 553.

Creation and Utilization of the Potential of Dishonesty as the Firm's Strategic Option

Lack of ethics in business activities should not be treated as a result of coincidence or error, but more often than not as a conscious choice of entrepreneur. Observation of economic practice shows, that part of firms is able to make an effort in order to inquire the possibility of doing the dishonest activity. Dishonest activity, widely named “shady business” occurs in the form of: tax avoidance to the detriment of budget and other taxpayers (tax evasion), using of illegal information to the detriment of stock-exchange investors (insider trading), corruption to the detriment of employers by depriving them of potential contracting parties (kickbacks), and price-fixing, and bid-rigging to the detriment of purchasers. The company's ability to avoid the legal sanctions in consequence of unethical activity can be defined as “potential of dishonesty”. Creation and utilization of this potential is conditioned by internal factors, such as: low ethical level of businessman, selection of dishonest collaborators, possession of legal knowledge and team of lawyers or unclear structure of property. The external factors favorable to dishonest behaviours include: setting the firms in foreign countries, lack of experience with the courts and prosecutors, little repeatability of contacts with deceived customers, customers highly motivated to conclude an agreement, dispersion and weakness of contracting parties.