



FIRMA-IDEA
- NOWE
PODEJŚCIE
DO WARTOŚCI
W BIZNESIE

Jerzy Hausner | Mateusz Zmyślony

WSTĘP

Da się słyszeć coraz więcej głosów wskazujących na to, że jednym z krytycznych problemów systemu kapitalistycznego jest rozerwanie związku między rynkiem i społecznymi wartościami. Głosy te dotyczą współczesnej gospodarki rynkowej, ale także teorii ekonomii. W tej drugiej kwestii warto przytoczyć opinię Daniela Bella: „Współczesna ekonomia stała się «nauką pozytywną». Zakłada się w niej, że cele gospodarowania są indywidualne i zmienne, a ekonomia jest tylko nauką o «środkach», czyli o racjonalnym wyborze alokacji zasobów przy realizacji konkurencyjnych celów indywidualnych”¹. Korespondującą z tą opinią konstatację, tyle że odniesioną do praktyki, możemy znaleźć u Lestera C. Thurowa², który uważa, że kapitalizm nie daje odpowiedzi odnoszących się do wartości, gdyż te zależą od indywidualnych preferencji. Nie pojawiają się zatem w kapitalizmie takie ideały, jak uczciwość czy równość.

Zasadnicze pytanie dotyczy tego, czy zerwanie więzi między rynkiem i wartościami jest nieuchronne i wynika z natury rynku, czy też jest następstwem określonego, kapitalistycznego modelu gospodarki rynkowej, w którym nie ma granic komercjalizacji dóbr.

Na tę drugą ścieżkę rozumowania sprowadza nas na przykład Michael Sandel³, który podkreśla, podając liczne przykłady, że powszechna komercjalizacja prowadzi do kompletnej instrumentalizacji wartości egzystencjalnych. Zdaniem Nicolasa Bourriauda, następstwem tego jest homogenizacja i reifikacja ludzkich zachowań, która stanowi zasadnicze źródło osłabienia ducha przedsiębiorczości i kreatywności w gospodarce wolnorynkowej i prowadzi do jej załamania, powodowanego przez podmywanie fundamentu procesu wytwarzania wartości ekonomicznych⁴. Z kolei Félix Guattari uważa, że zintegrowany kapitalizm, który terytoria egzystencjalne przekształca w przedmioty konsumpcyjne i podmiotową energię kieruje w stronę towarów, funkcjonuje w trybie nerwicy: generuje „olbrzymią pustkę podmiotowości” i „maszynową samotność”⁵. W konsekwencji gospodarka wolnorynkowa traci swoje oparcie, staje się rabunkowa i stopniowo zanika jej podtrzymywalność.

Dostrzeganie negatywnych przejawów wolnorynkowego kapitalizmu upowszechnia się. Krytycy wskazują między innymi na faktyczną nadrzędność krótkookresowej orientacji działalności gospodarczej, co dobrze wyraża termin „kapitalizm kwartalny” (*quarterly capitalism*). Długookresowe intencje systematycznie przegrywają z krótkookresową aktywnością w zarządzaniu firmą⁶. Krótkowzrocność to wada nabyta, będąca pochodną wąskowzrocności, rozumianej jako zyskocentryczna orientacja firmy. Zdolność firmy do wytwarzania wartości i wartość firmy zostały

1 D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2014, s. 10.

2 L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 358.

3 Por. M.J. Sandel, *Tego nie można kupić za pieniądze. Moralne granice rynku*, Wydawnictwo Kurhaus, Warszawa 2012.

4 N. Bourriaud, *Estetyka relacyjna*, Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie, Kraków 2012, s. 133.

5 F. Guattari, *Pour une refondation des pratiques sociales*, „Le Monde diplomatique” Octobre 1992.

6 D. Barton, M. Wiesman, *Perspectives on the long term*, „McKinsey Quarterly” 1/2015, s. 99–100.

zrównane z wysokością zysku, który z definicji jest rozliczany w okresie nie dłuższym niż roczny. Tym samym każdy dłuższy okres funkcjonowania firmy jest rozumiany jako seria krótkich okresów. Takie myślenie jest coraz bardziej anachroniczne, tym bardziej, gdy w coraz większym stopniu aktywa firmy to aktywa niematerialne, których zastosowanie i akumulacja przebiega w innym cyklu (trybie), niż w przypadku aktywów materialnych. Rachunkowość firm uwzględnia to w niewielkim stopniu, stając się automatycznie przeszkodą działania długookresowego i zorientowanego na wytwarzanie wartości firmy w dłuższym okresie.

Przejawy podważania aksjonormatywnych fundamentów gospodarki rynkowej mnożą się, czego szczególnym przejawem jest funkcjonowanie uczestników rynku kapitałowego. Dominujące na tych rynkach globalne korporacje finansowe wygenerowały produkty i mechanizmy finansowe, dzięki którym są w stanie zyskiwać i na hossie, i na bessie. Pobierają wysokie premie za ryzyko, które to ryzyko niemalże w całości (i skutecznie) przerzucają na innych, co powoduje, że wygrywa chciwość, a zanika odpowiedzialność. To rodzi społeczny sprzeciw i bunt.

W ostatnim czasie „czarnym charakterem” (przynajmniej dla międzynarodowej, liberalnej opinii publicznej) stał się Yanis Varoufakis, były już minister finansów Grecji. Stało się tak głównie dlatego, że sprzeciwiał się przyjęciu przez Grecję kolejnego narzucanego przez Komisję Europejską i Europejski Banki Centralny programu oszczędnościowego. Rozpalał emocje także swymi ostrymi wypowiedziami na temat współczesnej gospodarki kapitalistycznej oraz licznymi nawiązaniem do myśli Marksa. To jednak, że świadomie prowokował, nie oznacza, że nie miał racji. Między innymi gdy podkreślał, że orędownicy polityki „zaciskania pasa” widzą tylko jedną stronę medalu — górę długów i bankowych strat, ale nie dostrzegają drugiej jego strony — ogromu zbędnych oszczędności, które mrożone przez globalne korporacje finansowe nie są przekształcane w produktywne inwestycje, a służą jedynie uzależnianiu zadłużonych państw⁷.

Wspomniany bunt narasta, bowiem podejmowane przez poszczególne rządy i międzynarodowe organizacje próby poddania skutecznej kontroli i regulacji globalnych korporacji finansowych są nieskuteczne, i, jak sądzi w swojej ostatniej książce Alain Touraine, niemożliwe⁸, gdyż ich działalność przynosi krociowe zyski bez spełniania przydatnych i niezbędnych w gospodarce rynkowej funkcji, związanych z kredytem i inwestowaniem. Nie ma bowiem w żadnym kraju takiej siły politycznej, która byłaby zdolna temu zapobiec.

Dostrzeżenie negatywnych przejawów wolnorynkowego kapitalizmu upowszechnia się

⁷ Y. Varoufakis, *How I became an erratic Marxist*, „The Guardian” 15.01.2015; <http://www.theguardian.com/news/2015/feb/18/yanis-varoufakis-how-i-became-an-erratic-marxist> (9 września 2015).

⁸ A. Touraine, *Po kryzysie*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2013, s. 10–11.

Jedną z praktycznych form tego społecznego sprzeciwu są oddolne inicjatywy społeczno-gospodarcze, które coraz częściej określane są pojęciem „gospodarki współdzielonej” (*sharing economy*). Paul Mason⁹ sygnalizuje, że w Grecji, relatywnie najwyżej gospodarczo rozwiniętym kraju, w którym doszło do załamania gospodarki wolnorynkowej, mnożą się różne alternatywne formy współgospodarowania. Generują one równoległe waluty i lokalne systemy wymiany. Takie określenia jako „wspólne zasoby” (*commons*) czy „wytwórczość równych” (*peer-production*) stały się popularnymi hasłami.

Dlatego też Mason zastanawia się, czy jest to przejaw czegoś niszowego, swoiste „mysie norki” w świecie wolnorynkowej drapieżności, czy symptom zasadniczej systemowej zmiany. Zatem czy jest to droga ucieczki, czy ścieżka wyjścia, forma przetrwalnikowa czy formowanie się nowej gospodarki? Mocnym atutem tej drugiej argumentacji jest dostrzeżenie tego, że wolnorynkowa konkurencja efektywnie

działała w warunkach systematycznej rzadkości zasobów do gospodarowania i czynników wytwórczych. Wolnorynkowy mechanizm skutecznie rozwiązywał ten problem, ściśle związany jednak z zasobami i aktywami materialnymi. W obecnej gospodarce o wiele istotniejsze stały się zasoby i aktywa pozamaterialne — intelektualne (*intangible*), w szczególności wiedza i informacja. A te występują w nadmiarze. Są generowane w postępie geometrycznym, podczas gdy nasze zdolności do ich zagospodarowania są i muszą być ograniczone. Mason podkreśla, że nie przypadkiem globalne korporacje najnowszej generacji — korpo-

racje cyfrowe — swoje modele biznesowe dopasowały właśnie do problemu nadmiaru informacji. Starają się ją kontrolować, porządkować i dostarczać w zaprojektowanych pakietach dostosowanych do potrzeb odbiorców. Problem w tym, że równocześnie ich uzależniają, tak jak monopolistyczny dostawca energii uzależnia swoich odbiorców.

Należy pamiętać, że w każdym systemie społecznym, w tym gospodarczym, istnieją „szczeliny”, swego rodzaju luzy systemowe, w których kształtują się energie zmiany i zarodki przyszłego. Bez nich system nie byłby dość elastyczny i traciłby zdolności innowacyjne. Zarazem w każdym systemie rodzą się tendencje do wypierania tych szczelin, przechwytywania generowanych w nich zasobów przez dominujących w nim aktorów. Jeśli im się to udaje — system staje się spójniejszy, ale zarazem traci zdolności rozwojowe.

Gospodarka kapitalistyczna jest dobitnym przykładem tej zależności. Początkowo jej liczne szczeliny umożliwiały ekspansywny rozwój, lecz stopniowa komercjalizacja

Eksperci i menedżerowie nawołują, aby firmy zarzuciły myślenie kwartalne (*quarterly capitalism*) na rzecz długoterminowego

⁹ P. Mason, *The end of capitalism has begun*, „The Guardian” 17.07.2015; <http://www.theguardian.com/bo-oks/2015/jul/17/postcapitalism-end-of-capitalism-begun> (9 września 2015).

zaburza ten rozwój. Gospodarka rośnie, ale już się nie rozwija, staje się gospodarką zastojową.

W wielu krajach toczą się debaty związane z stworzeniem innych niż Produkt Krajowy Brutto miar gospodarczego rozwoju; miar, które odnosiłyby się do jakości życia, a więc również wartości pozaekonomicznych. W 2010 roku Bundestag powołał w tym celu specjalną komisję studyjną (Enquete Kommission), która zaproponowała uzupełnienie używanych obecnie miar dziewięcioma innymi wskaźnikami odnoszącymi się między innymi do społecznego zróżnicowania dochodów, różnorodności biologicznej oraz oczekiwanej długości życia. Wskaźniki te połączono w trzy grupy odnoszące się do gospodarki, ekologii oraz „dobrostanu społecznego” (*social wealth*), określane łącznie jako W3¹⁰.

Jest to jeden z przejawów zasadniczych przemysłów i przewartościowań, które mają miejsce w dyskursach globalnym i narodowych. To symptom przeobrażeń, na które biznes nie może nie reagować i nie odpowiedzieć.

Liczne — choć odcinkowe — reakcje się mnożą. Eksperci i menedżerowie nawołują, aby firmy zarzuciły myślenie kwartalne (*quarterly capitalism*) na rzecz długoterminowego, sądząc, że napięcie między długofalowymi zamierzeniami i krótkookresowym działaniem stało się obecnie podstawowym wyzwaniem zarządzania. Kwestionują często przywoływany truizm, że każdy dłuższy okres jest serią krótszych (*the long term is but a series of short terms*), uważając, że takie myślenie stało się niszczące dla biznesu i przedsiębiorczości.

Inny poważny problem stanowi cyfrowa automatyzacja i kontrola wielu stanowisk pracy. Praca na nich stała się mechaniczna i nudna, powodując erozję postrzegania, poznawania, kompetencji i talentu. Tu krytycyzm zbiega się z przekonaniem, że różnorodność (*diversity*) myśli i poglądów jest tak samo ważna, jak każda inna różnorodność¹¹.

Tego rodzaju tezy i postulaty pojawiają się coraz wyraźniej w kontekście refleksji nad naturą procesu wytwarzania wartości przez firmę oraz istotą wartości samej firmy.

1. KONCEPCJA WARTOŚCI WSPÓLNEJ

Szczególnie ważnym tekstem ożywiającym dyskusję wokół zagadnienia wartości w biznesie okazał się opublikowany w „Harvard Business Review” w 2011 roku artykuł M.E. Portera i M.R. Kramera *Creating Shared Value*.

Jego mocną wymowę podkreślają już pierwsze dwa akapity:

Ustrój kapitalistyczny znalazł się w potrzasku. Od paru lat biznes coraz częściej jest postrzegany jako główna przyczyna społecznych, ekologicznych i gospodarczych problemów. Istnieje powszechne przekonanie, że firmy prosperują kosztem większych społeczności. Co gorsza, im więcej firm zaczyna

¹⁰ M. Giesselmann, R. Hilmer, N.S. Siegel, G.G. Wagner, *Measuring Well-Being: W3 Indicators to Complement GDP*, „DIW Economic Bulletin” 5/2013, s. 10.

¹¹ Por. D. Barton, M. Wiesman, dz. cyt.

przyswajać sobie ideę społecznej odpowiedzialności, tym bardziej obwinia się je o społeczne zaniedbania. Poparcie społeczeństw dla biznesu spadło do poziomów nienotowanych w najnowszej historii. Nadszarpnięte zaufanie do korporacji skłania przywódców politycznych do wprowadzania rozwiązań osłabiających konkurencyjność i hamujących wzrost gospodarczy. Biznes tkwi w zakłętym kręgu.

Ta bardzo niekorzystna dla biznesu sytuacja, zdaniem autorów, spowodowana jest głównie tym, że dominujące w przedsiębiorstwach podejście do tworzenia wartości nie zostało przez pięć ostatnich dekad zmodyfikowane — stało się przestarzałe. Przede wszystkim jest zbyt wąskie: kładzie nacisk na napędzanie krótkookresowego wyniku finansowego, pomijając najważniejsze potrzeby klientów i jednocześnie ignorując znaczenie oddziaływań, które determinują długofalowy sukces¹².

Według Portera i Kramera przedsiębiorstwa powinny dążyć do tego, aby połączyć biznes i społeczeństwo. To zaś wymaga wyjścia poza schemat społecznej odpowiedzialności, w którym kwestie społeczne traktuje się jako peryferyjne wobec przedsiębiorstwa, a nie — jak być powinno — jako podstawę wszelkich jego działań. Powiązanie biznesu ze społeczeństwem jest możliwe poprzez przyjęcie zasady *shared value* — tworzenia wartości wspólnej (w polskiej wersji omawianego artykułu zasadę tę określa się jako „tworzenie wartości społeczno-ekonomicznej”, co — jak nam się wydaje — nie oddaje w pełni sensu tej zasady). Autorzy przytaczanego tekstu podkreślają, że ma to być zasada prowadzenia działalności biznesowej, a nie wyraz społecznej odpowiedzialności, filantropii czy równoważenia rozwoju. Ma ona prowadzić do wytwarzania wartości ekonomicznej dla przedsiębiorstwa w taki sposób, aby tworzona była równocześnie wartość dla społeczeństwa. Biznes ma być biznesem, a nie działalnością charytatywną. Jednak powinien być tak prowadzony, aby nie redukować wszystkiego tylko do zysku przedsiębiorstwa, ale zważać też na konsekwencje dla otoczenia społecznego.

Kluczowe znaczenie dla zrozumienia koncepcji Portera i Kramera ma precyzyjne zdefiniowanie zasady *shared value*, którą ujmują oni następująco:

Pod pojęciem „wartości wspólnej” kryją się procedury i praktyki operacyjne, które zwiększają konkurencyjność firmy i jednocześnie wpływają korzystnie na gospodarcze i społeczne warunki funkcjonowania ludzi, wśród których ta firma działa. Wytwarzanie wartości wspólnej to proces ukierunkowany na identyfikację i poszerzenie związków pomiędzy rozwojem społecznym a postępem gospodarczym. Pojęcie wartości wspólnej opiera się na założeniu, że tak na rozwój gospodarczy, jak i na postęp społeczny należy patrzeć przez pryzmat wartości. Wartość powinna być natomiast rozumiana jako relacja korzyści do kosztów, a nie jako suma samych korzyści. Wytwarzanie wartości jest ideą od dawna obecną w działalności gospodarczej, w której zysk to różnica pomiędzy przychodami uzyskanymi od

12 M.R. Kramer, M.E. Porter, *Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” Jan–Feb 2011, s. 38.

klientów a poniesionymi kosztami. Jednak firmy rzadko patrzą na kwestie społeczne przez pryzmat wartości i przypisują im niewielkie znaczenie. Takie podejście zamazuje związek między aspektami ekonomicznymi a postępem społecznym¹³.

Sens omawianej koncepcji polega na tym, aby przedsiębiorstwa, prowadząc swoją biznesową działalność, otwierały się na wzajemnie korzystną współpracę ze społecznymi aktorami występującymi w ich otoczeniu, aby wspólnie z nimi wytwarzać wartość ekonomiczną, która jest rozumiana jako korzyść w relacji do kosztu, czyli utożsamiona z nadwyżką ekonomiczną. Tego rodzaju kooperacja może prowadzić do tego, że przedsiębiorstwa będą aktywnie wychodzić z działalnością poza swoje granice, podejmując długofalową, korzystną dla nich współpracę, a nie tylko koncentrować się na monetyzacji tego, co potrafią same wytworzyć.

Cytowani autorzy twierdzą, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest słuszną, ale niewystarczającą reakcją na zagrożenia reputacyjne, na które narażone są wielkie korporacje. Ich kierownictwa rozumieją, że wydatki na CSR są konieczne, ale tylko w formie minimalnych, absolutnie niezbędnych nakładów. Ponadto stanowią marnotrawstwo pieniędzy akcjonariuszy. Natomiast adekwatne odniesienie się do potrzeb społecznych i usuwanie negatywnych zewnętrznych skutków własnej działalności może być, i powinno się stać, źródłem podniesienia własnej produktywności oraz rynkowej ekspansji. To właśnie liczne przykłady efektywnego współdziałania organizacji *for-* i *non-profit* są dla Portera i Kramera dowodem, że tworzenie wspólnej wartości jest możliwe.

Porter i Kramer kładą też nacisk na współzależność funkcjonowania firmy i jej bliskiego społecznego otoczenia, szczególnie wspólnoty lokalnej, na której terenie działa. Ciesząca się powodzeniem wspólnota lokalna nie tylko generuje popyt na produkty i usługi firmy, ale zapewnia jej też wsparcie i dostęp do ważnych zasobów publicznych. Większość przedsiębiorców tego nie rozumie lub nie dostrzega. Wynika to po części z dominacji neoliberalnej koncepcji ekonomicznej, którą cytowani autorzy krytykują, odnosząc się do rozpow szechnionego poglądu autorstwa Miltona Friedmana. Ten amerykański ekonomista, twórca monetaryzmu i dogmatyczny propagator wolnego rynku, utrzymywał, że biznes sam z siebie (*business as usual*) generuje odpowiednią korzyść społeczną (*sufficient social benefit*). Dla „wyznawców” takiego poglądu idea społecznej odpowiedzialności biznesu jest po prostu zbędna.

Kolejną przyczyną odwracania się firm od społecznego otoczenia jest ich coraz słabsze lokalne zakorzenienie, wypierane przez uczestnictwo w globalnych rynkach. Przedsiębiorstwa są coraz mocniej zorientowane na relacje o charakterze

To właśnie liczne przykłady efektywnego współdziałania organizacji *for-* i *non-profit* są dla Portera i Kramera dowodem, że tworzenie wspólnej wartości jest możliwe

¹³ Tamże.

wertykalnym i rynkowym, zaś coraz mniej na te o charakterze horyzontalnym i społecznym. W konsekwencji umacniają swoją wąskoefektywnościową orientację, tracąc zdolność do świadomego kształtowania łańcucha wytwarzania wartości. Jednocześnie nie potrafią tworzyć wyróżniającej je propozycji wartości (*distinctive value proposition*).

Cytowani autorzy twierdzą, że proponowana przez nich koncepcja tworzenia wartości wspólnej — *Creating Shared Value* (CSV) ma zastąpić koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu — *Corporate Social Responsibility* (CSR), której realizacja polega głównie na działaniach wizerunkowych i w niewielkim stopniu odnosi się do samej działalności biznesowej. CSV odnosi się natomiast przede wszystkim do tych działań, które mają zapewnić przedsiębiorstwu rentowność i konkurencyjność. Dlatego reprezentuje wyższą formę kapitalizmu. Dzięki niej możliwe będzie uruchomienie koła (pozytywnego cyklu) napędzającego ekonomiczne powodzenie firmy i jej wspólnotowego otoczenia, co będzie rodzić długotrwałe korzyści ekonomiczne i społeczne. Bowiernie celem przedsiębiorczości (społecznej) nie ma być dostarczanie zasiłków, ale tworzenie wartości wspólnej, a publiczna regulacja działalności, zwłaszcza gospodarczej, ma temu sprzyjać.

W ramach podsumowania wywodów Portera i Kramera załączamy przedstawione przez nich porównanie ich koncepcji i koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

TABELA I. PORÓWNANIE KONCEPCJI CSR I CSV W UJĘCIU PORTERA I KRAMERA

Corporate Social Responsibility (CSR)	Creating Shared Value (CSV)
Wartość: czynienie dobra (<i>doing good</i>)	Wartość: wyższe w porównaniu do kosztów korzyści ekonomiczne i społeczne
Obywatelskość, filantropia, zrównoważony rozwój	Tworzenie wartości równocześnie przez firmę i wspólnotę
Działanie uznaniowe lub w reakcji na zewnętrzny nacisk	Działanie włączone w konkurowanie
Oddzielenie od maksymalizacji zysku	Powiązanie z maksymalizacją zysku
Program działania podporządkowany komunikacji zewnętrznej i wynikający z osobistych preferencji	Program działania specyficzny dla danej firmy i generowany wewnętrznie
Wpływ ograniczony do bezpośredniego oddziaływania firmy i w skali zależnej do wielkości wydatków na program CSR	Wpływ wynikający z całościowego budżetu firmy
Przykład: inwestowanie w jakość i wydajność zamawianych surowców żywnościowych	Przykład: zakupy dokonywane w standardzie <i>fair trade</i>

2. KONCEPCJA FIRMY-IDEI

To co Porter i Kramer określili jako wyróżniającą Firmę propozycję wartości, my nazywamy ideą Firmy. Rozumiemy przez to specyficzny dla przedsiębiorstwa proces wytwarzania wartości ekonomicznej, dlatego naszą koncepcję opatrzyliśmy mianem Firmy-Idei.

Punktem wyjścia rozwijanej pod tą nazwą koncepcji działalności biznesowej są dwa fundamentalne założenia:

1. Ludzkie działania, w tym także gospodarcze, mają kulturową podbudowę. W tym sensie gospodarka jest także kulturą, czyli obszarem nasyconej aksjologicznie komunikacji i współdziałania.

2. Sensu konkretnego działania nie da się wyprowadzić z niego samego. Można go uchwycić przez refleksję odnoszącą się do trajektorii rozwoju podmiotu, który te działania podejmuje. Dotyczy to zarówno jednostek, jak i zbiorowości, w tym organizacji, także organizacji gospodarczych. Aby działania firmy były sensowne, musi mieć ona swoją ideę, swój system wartości, który wynika z jej „życiowej trajektorii” i który wyznacza jej dalszy kurs.

Jeśli firma nie uchwyci swej idei, jeśli nie dokona aktu autodefinicji, nie określi sensu swego istnienia, to jej poszczególne działania nawet jeśli będą skuteczne, nie będą sensowne, to znaczy nie umożliwią jej rozwoju.

Chcemy zatem podważyć prawdę, która stała się *credo* większości firm — *the business of business is business*. Rozumie się ją w ten sposób, że celem działalności gospodarczej jest zysk, a reszta w zasadzie się nie liczy. Oznacza to, że wszystko, co przynosi zysk, jest z definicji dobre dla firmy, jeżeli tylko jest prawnie dozwolone. Zaś wszystko, co generuje nakłady, rodzi koszty i powoduje rachunkową stratę jest złe. Na poziomie deklaratywnym bardzo rzadko ktoś ma odwagę tak przedstawić swoją działalność gospodarczą. Regułą stało się mówienie o społecznej odpowiedzialności biznesu, a nawet etyce biznesu i wartości firmy. W praktyce jest to zazwyczaj tylko deklaracja, której trzymamy się tak długo, jak długo nas na to stać. Nowa biznesowa poprawność nakazuje być firmą zarządzaną przez wartości (*value-driven firm*), co definiowane jest jako budowanie rynkowej pozycji oraz efektywności dzięki jasno deklarowanym wartościom. Niestety — praktyka daleka jest od deklaracji. Na ogół mamy do czynienia z napuszonym pustosłowiem i natłokiem nowomowy podsuwanej przez specjalistów zajmujących się wizerunkiem firm.

Renomowani konsultanci zalecają formowanie kręgosłupa moralnego firmy, na który składają się cztery elementy: (1) model biznesowy firmy, (2) granice odpowiedzialności, (3) serce firmy, czyli jej pracownicy i współpracownicy, (4) cały kręgosłup utrzymuje głowę (czyli kierownictwo), a ta ma dbać o wizję rozwoju przedsiębiorstwa — szukać odpowiedzi na wyzwania przyszłości, decydować o roli, jaką firma chce odgrywać w swoim otoczeniu¹⁴.

¹⁴ B. Rok, *Kręgosłup moralny firmy*, „Think Tank” 3(18)/2013.

Proces wytwarzania wartości powinien być wielowymiarowy i pobudzany innowacyjnością, nie zaś tylko rutyną

równocześnie do wytwarzania wartości ekonomicznej, w tym rynkowej. Ta teza oznacza, że w biznesie nie może chodzić tylko o komercjalizację, czyli rynkowe wykorzystanie określonych zasobów i przekształcenie ich w aktywa, ale również o jednoczesne pomnażanie tych zasobów, które są niezbędne, aby móc wytwarzać wartość ekonomiczną.

Niektórzy sądzą, że rolą przedsiębiorstwa jest tylko komercjalizowanie zasobów, zaś odpowiedzialność za ich pomnażanie powinna spadać na władze publiczne — to one mają wytwarzać określoną wartość publiczną. Tok rozumowania osób opowiadających się za takim rozwiązaniem jest mniej więcej taki: na poziomie mikro, w przedsiębiorstwach, zasoby mają być przekształcane w aktywa, które generują wartość ekonomiczną. Natomiast na poziomie makro istotna jest rola władzy publicznej — tu mają być formułowane ramy, które ograniczać będą zewnętrzne efekty

działalności mikro (czyli czysto biznesowej, komercyjnej), tak aby ogólna pula zasobów była pomnażana¹⁵.

Nie negujemy tego ciągu myślowego, ale uważamy go za dalece niewystarczający — w ostateczności za nieskuteczny i nieefektywny. Naszym zdaniem również na poziomie mikro powinno rodzić się przekonanie, że usunięcie wewnętrznego porządku aksjonormatywnego będzie stopniowo prowadzić do złych wyników gospodarczych.

W proponowanej przez nas koncepcji zasadnicze znaczenie ma przypisanie przedsiębiorstwu określonych atrybutów podmiotowości. Jednym z nich jest autorefleksja. Podmiotowości nie rozumiemy w sposób absolutny. Aktorzy uzyskują podmiotowość pozostając w określonych relacjach z innymi aktorami, ale muszą również jakoś wyznaczyć swoje granice i swoją tożsamość, co wymaga właśnie autorefleksji. Ujmując to inaczej, aby móc się otworzyć na innych, muszą się jakoś

¹⁵ Zob. A. Herman, D. Konopka, *Zarządzanie przez wartości drogą zrównoważonego i społecznie odpowiedzialnego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 786, seria: „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 64/1, 2013.

od tych innych odróżnić. W przypadku przedsiębiorstwa oznacza to, że aby być podmiotem rynkowych relacji, musi ono określić specyficzny dla siebie, własny proces wytwarzania wartości. W tym sensie musi być odmiennym niepowtarzalnym bytem gospodarczym — firmą i marką, a jednocześnie musi wykazywać się zdolnością do modyfikacji swego procesu wytwarzania wartości. I w pierwszym (tożsamościowym), i w drugim (adaptacyjnym) wymiarze podmiotowej firmie niezbędna jest idea, tak w formowaniu firmy, jak i kształtowaniu jej relacji z otoczeniem. Dzięki samookreśleniu firma lepiej rozpoznaje siebie i może szerzej spojrzeć na otoczenie.

W marketingu mocno akcentuje się znaczenie unikalnej cechy sprzedaży, która ma wyróżnić produkt czy usługę danej firmy od oferty innych firm. To — niewątpliwie racjonalne — podejście powinno być osadzone na trwałym fundamencie, którym jest właśnie specyficzny dla danej firmy proces wytwarzania wartości. Wówczas unikalne cechy nie są dizajnerskim dodatkiem, ale ujawniają się w podstawowej funkcjonalności wytwarzanych przez firmę dóbr. To zapewnia jej (względnie) trwałą przewagę konkurencyjną, bowiem nie da się tak kształtowanych cech wytwarzanych dóbr łatwo skopiować. Trzeba by kopiować proces wytwórczy, który do wykształcenia takich cech prowadzi, a to już nie jest takie proste. Większość firm tego nie dostrzega. Ich kierownictwo sądzi, że najważniejsza nie jest unikalność cech samego wytwarzanego dobra, lecz jego agresywny marketing. W ich rozumieniu klient to ktoś, kogo trzeba uzależnić, niemalże ubezwłasnowolnić, wykorzystując jego słabości. Takiemu uzależnianiu służą na przykład programy lojalnościowe.

Dla firm o tradycyjnej biznesowej orientacji klient to obiekt oddziaływania — obiekt aktywny, ale jednak obiekt, ruchomy cel. Nie jest przypadkiem, że w marketingu karierę zrobiło pojęcie targetu, rozumiane jako docelowa grupa klientów, w którą lub do której trzeba trafić ze swoim produktem. Klient w tym podejściu jest kluczową składową otoczenia, lokuje się na zewnątrz i jest obiektem walki konkurencyjnej. Trzeba go celnie „ustrzelić” — „pchnąć” klienta w nasze ramiona, aby wywołać u niego potrzebę posiadania produktu — uwieść go i uzależnić od siebie. W tradycyjnym ujęciu klient jest konsumentem i ma być konsumentem — nikiem innym. Najlepiej konsumentem nieautonomicznym, niesamodzielnym, skorym do maksymalizowania skali konsumpcji produktu. Można tu użyć określenia rodem z książek o Harrym Potterze: rzecz w tym, aby konsumentów „spetryfikować”, czyli sprawić, aby konsumpcja stała się ich istnieniem, a bez zaspokojenia pragnienia klient nie czuł satysfakcji. W tym ujęciu podział ról między firmą i klientami jest prosty i ostry: my produkujemy, wy — konsumujecie. Dlatego dla tradycyjnej firmy kluczowa jest kontrola kanałów dystrybucji; albo dysponuje ona własnymi kanałami dystrybucji, albo podporządkowuje sobie kanały stworzone przez innych.

Dla Firmy-Idei klient jest kimś — autonomicznym podmiotem, który dysponuje ważnymi dla nas zasobami i dlatego chcemy, aby był naszym partnerem. Chcemy go, jako takiego, przyciągnąć do naszej firmy. Otwieramy się na niego, zapraszamy do aktywnego udziału w naszej działalności. Szanujemy jego autonomię i potrzeby — staramy się im sprostać. Nie chcemy go uzależnić, ale podjąć z nim współdziałanie.

Dla nas korzystne jest, aby klient, podmiot-partner, rozwijał się, a my razem z nim. Nie jest zatem dla nas obiektem zabiegów, a interesariuszem, od powodzenia którego zależy powodzenie naszej firmy. Staramy się go o tym przekonać i upewnić swoim rzetelnym postępowaniem. Klient staje się wtedy uczestnikiem procesu tworzenia i pomnażania wartości, procesu, w którym firma rozwija się i rośnie jednocześnie jej wartość, nie tylko rynkowa (ekonomiczna). Podział ról nie jest w tym przypadku prosty i jednoznaczny. Firma stara się, aby klienci byli w jakimś zakresie współtwórcami wartości. Dla Firmy-Idei kluczowa nie jest dystrybucja, ale wytwarzanie — to, na jakich zasadach się odbywa i kto w nim uczestniczy. Taka firma buduje relacje z klientem, orientując się na jego siłę, a nie słabość, zależy jej na tym, aby klient pomnażał swoją zdolność działania. Stara się go upodmiotowić, a nie uzależnić. W ten sposób klient staje się partnerem zdolnym do włączenia niektórych swoich zasobów do procesu wytwarzania wartości firmy i tym jest zainteresowany, bo to przynosi mu odczuwalną korzyść.

Obydwa wyróżnione rodzaje firm starają się być innowacyjne. Firmy tradycyjne są innowacyjne po to, aby każdy klient przyniósł im odpowiedni zysk. Stosują wobec swoich pracowników przymus kreatywności, ale chodzi im o taką kreatywność, która wiąże klienta, uzależnia go.

Firma-Idea jest innowacyjna dlatego, że potrafi skorzystać z podmiotowości klienta, działa ze względu na niego, a nie tylko wobec niego. Jej innowacje mają po części naturę społeczną, wynikają ze współdziałania z klientami, którzy w ten sposób nie są tylko odbiorcami, ale stają się współtwórcami.

Jeśli zaproponowane rozróżnienie odniesiemy do firm działających w obszarze przemysłów kultury, to łatwo dostrzeżemy, że w tym sektorze firmy tradycyjne propagują stosowanie i implementują systemy Digital Rights Management (DRM), czyli cyfrowego zabezpieczania utworów przed użytkowaniem naruszającym prawa autorskie ich twórców. Utwory zapisane na nośnikach cyfrowych bądź dystrybuowane w internecie zawierają blokady umożliwiające jedynie określone ich wykorzystanie. Natomiast Firma-Idea będzie szeroko udostępniała wytwarzane przez siebie treści, umożliwiając nabywcom ich dalsze przetwarzanie i rozpowszechnianie. W ten sposób tworzy szersze pole swego oddziaływania, które staje się w jakimś zakresie polem wspólnym (*commons*), aby później uczestnikom tego pola móc zaoferować kolejne oryginalne treści. Tworzone są w ten sposób już nie tyle tradycyjne fan cluby, ale całe środowiska społeczne zajmujące się w różnorodny sposób daną dziedziną twórczości, na przykład fantastyką.

Gdyby zastosować tu podział na digitariat i kognitariat, zaproponowany przez socjologów badających nowoczesne media, to tradycyjne firmy cyfrowe zmierzają do uczynienia wszystkich konsumentami treści cyfrowych — digitariatem, zaś Firma-Idea starać się powinna, aby jak najwięcej osób w jej otoczeniu było wytwórcami tych treści i tworzyło kognitariat.

Wchodząc ze swoją aktywnością na określone pole, podmiot wchodzi w różnego rodzaju relacje z różnymi aktorami, którzy działają w tej przestrzeni. Oznacza to, że rezultat podejmowanych przez podmiot działań nieuchronnie zależy od poczynań

innych aktorów. Może z nimi współpracować, rywalizować lub walczyć o dominację. Podjęcie współpracy nie wyklucza rywalizacji, ale jest to wówczas rywalizacja w ramach ustalonych i przestrzeganych reguł, która nie prowadzi do zniszczenia. Podjęcie współpracy zaczyna się od nawiązania komunikacji i wymaga jej podtrzymywania. W konsekwencji rodzi się w danym polu pewna forma koegzystencji i wspólnotowości. Podmiot nie zatracza swojej odrębności, ale przystaje na korzystną dla siebie współzależność, co daje mu większe możliwości podejmowania nowych działań i adaptacji.

Tak rozumianą podmiotowość można ująć w kategorię sfer: wewnętrznej, zewnętrznej i pośredniej. Wewnętrzna sfera obejmuje tożsamość i autorefleksyjność podmiotu. Jest jego samookreśleniem i wyznacza jego bytowe granice. Sfera zewnętrzna wynika z podejmowania określonych działań w danym polu i wchodzenia w interakcje z innymi aktorami. Sfera pośrednia polega zaś na sposobie wyznaczania przez podmiot swych granic, na określeniu przez niego poziomu otwartości i dostępności. Podmiot w ten sposób stara się określić preferowane przez siebie relacje ze swym otoczeniem, wyjściowy sposób swojego reagowania na postępowanie innych aktorów. Im większy stopień otwartości, tym większe możliwości podejmowania współpracy z innymi aktorami, ale też wyższy stopień narażenia się na niekorzystne ich oddziaływania. Niezależność warunkuje korzystną współzależność. Niezależność daje możliwość określenia własnej strategii radzenia sobie z zewnętrznymi wyzwaniami.

Uważamy, że także w przypadku działalności gospodarczej należy przyswoić sobie kantowską zasadę, że inni nie są środkiem do realizacji naszego celu — pozbawianie ich podmiotowości i jednostronne uzależnianie jest szkodliwe. Atrybutem podmiotowości jest zdolność do podejmowania autonomicznych działań. W tym znaczeniu podmiotowość jest funkcją (względnej) niezależności. Jednak niezależność nie ma prowadzić do samozamknięcia i samowystarczalności (autarkii). Powinna być ona natomiast podstawą świadomego i selektywnego wchodzenia firmy w różne formy współzależności. Będą one dla niej korzystne, o ile przedsiębiorstwo potrafi zachować podmiotowość w kształtowaniu swych relacji z innymi aktorami, czyli będzie w stosunku do nich wystarczająco niezależne.

Firma musi podjąć rywalizację z konkurentami, inaczej upadnie. Jeśli jednak w rywalizacji zatraci swoją ideę, uznając, że wszystko, co prowadzi do pokonania konkurentów i utrzymania się na rynku jest dozwolone i dobre, może odnosić taktyczne sukcesy, ale i tak przegra, ponieważ z czasem utraci zdolność do twórczego dostosowania swojego procesu wytwarzania wartości. Rynkowa rywalizacja umacnia firmy, które są świadome swojej idei i potrafią ją regenerować. W przeciwnym razie niszczy ona firmę, nawet jeśli doraźnie opłaca się jej uczestnikom.

Dlaczego tak się dzieje? Otóż firma, aby wytwarzać wartość ekonomiczną, musi dysponować różnego rodzaju kapitałami — nie tylko kapitałem fizycznym i finansowym (kapitały twarde), ale także ludzkim i kulturowym (kapitały miękkie). Te kapitały generują różnego rodzaju aktywa — materialne (*tangible*) i niematerialne (*intangible*). Wszystkie one mają określoną wartość, także ekonomiczną. Sens działania firmy polega na tym, aby — w oparciu o dostępne kapitały — wygenerować takie

aktywa, które mogą być użyte w procesie wytwórczym w taki sposób, który pomnoży ich wartość ekonomiczną, a w ten sposób kapitały firmy. Aby to było możliwe, nie wolno w wykorzystywaniu aktywów kierować się tylko krótkookresową zyskowością: ich efektywne użycie w krótkim okresie może skutkować utratą zdolności do wytwarzania wartości ekonomicznej w dłuższym. Dzieje się tak na przykład wtedy, kiedy firma uzyskuje dobre wyniki roczne, zaniedbując inwestowanie.

Trzeba też pamiętać, że akumulacja poszczególnych rodzajów kapitału dokonuje się w innym trybie. Kapitały twarde użyte wyczerpują się, nie są samoodnawialne. Ich akumulacja jest funkcją ogólnie rozumianej efektywności. Zatem ważne jest nie tylko ich wytwarzanie, ale też ekonomiczne wykorzystanie. Z kolei kapitały miękkie są pomnażane przez ich wykorzystywanie. Im bardziej sięgamy po zasoby kapitału intelektualnego, tym więcej go przybywa.

Między kapitałami twardymi i miękkimi nie ma prostej substytucyjności. Tu liczy się komplementarność. Kapitał kulturowy jest niezbędny firmie, nawet jeśli nie da się go wprost wycenić i skomercjalizować. Jeśli zanika, to spada przydatność innych rodzajów kapitału i wartość generowanych przez nie aktywów. Przy odpowiedniej skali kapitału fizycznego, w odpowiedniej skali musi być dostępny kapitał kulturowy, występujący między innymi w postaci idei, praktyk, przekonań i uznawanych wartości. To on bowiem w szczególności generuje aktywa niematerialne (intelektualne), bez których nie da się efektywnie uruchamiać i pomnażać kapitału fizycznego¹⁶.

Chcąc korzystać z kapitałów miękkich, musimy dysponować kapitałami twardymi (środkami materialnymi). Użycie kapitałów miękkich nie jest bezkosztowe. Jest trudne również dlatego, że zaczynają one „działać” dopiero wtedy, gdy dysponujemy nimi w odpowiednio wysokiej skali. Jeśli ich zasób jest zbyt mały, a wykorzystanie nikłe — nie pomnażają się. Włączenie ich do rozwojowego obiegu nie jest wówczas możliwe. Ich zasób musi zostać odpowiednio powiększony i zmobilizowany, co wymaga czasu, cierpliwości i nakładów. Co jednak ważniejsze, w pewnym momencie relacja się odwraca.

O ile na początku działania spirali rozwojowej to kapitały twarde są niezbędne, aby pobudzić kapitały miękkie, o tyle później to kapitały miękkie pobudzają wykorzystanie kapitałów twardych.

Dzięki kapitałom twardym kapitały miękkie zyskują dodatkową wartość. Z kolei zasoby materialne mogą być lepiej i efektywniej spożytkowane, jeśli korzystając z nich ma się duże zaplecze środków niematerialnych. Dobrym tego przykładem jest wzornictwo, które można traktować jako składową dobrego biznesu. Jednak — by design pomnożył wartość danych wytworów — wysokie kompetencje projektantów muszą się spotkać ze wszechstronnym kapitałem intelektualnym wytwarzającej je firmy. Nowoczesna firma bazuje nie tylko na przedsiębiorczości, ale także na kreatywności, którą trzeba interpretować jako analog przedsiębiorczości, ale odniesiony do kapitału kulturowego i aktywów niematerialnych.

16 Zob. D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

Jeśli podmiot — w naszym przypadku przedsiębiorstwo — zamyka się, unikając ryzyka, traci wtedy możliwości adaptacyjne, przestaje być innowacyjny i — z czasem — rozwijać się. Jeśli otwiera się po to, aby walczyć o dominację i podporządkowanie innych aktorów, może być ekspansywne i rosnąć. Powodzenie takiej strategii na ogół jednak obróci się — to tylko kwestia czasu — przeciwko niemu. Dominacja prowadzi bowiem, wcześniej czy później, do nieliczenia się z konsekwencjami własnych działań, przerzucania ich skutków na innych, a wreszcie do zaniku odpowiedzialności — to musi spowodować porażkę.

Atrybutem podmiotowości jest zatem także przyjmowanie odpowiedzialności za podejmowane przez aktora działania i ich konsekwencje. Często przyjmuje się, że podmiotowość jest przesłanką odpowiedzialności, że z niej funkcjonalnie wynika.

Jeśli jednak podmiotowość ujmujemy relacyjnie, czyli jako niezależność we współzależności, to zachodzi także odwrotne wynikanie: odpowiedzialność staje się przesłanką podmiotowości.

Zewnętrzne ustalenie i narzucenie odpowiedzialności za następstwa podejmowanych działań jest trudne i, w gruncie rzeczy, nieuniknione. Tym bardziej istotne jest podkreślenie, że odpowiedzialność nie może być tylko wymuszona, musi być w jakiejś mierze dobrowolnie przyjmowana. I w tym kontekście współodpowiedzialność zdaje się być koncepcją bardziej realistyczną, co nie znaczy, że prostą w zastosowaniu.

Dla eksplikacji naszego rozumowania sięgnijmy do doświadczenia obecnego globalnego kryzysu, który nieuchronnie prowadzi do rewizji wielu dogmatów ekonomii głównego nurtu, w tym wynikających z teorii monetarystycznej oraz utrwalonych neoliberalnych tez na temat relacji państwa i gospodarki. Nie chodzi tu o całkowite wyparcie tego, co zdominowało myślenie ekonomiczne przez kilka ostatnich dekad, ale o istotne skorygowanie i uzupełnienie wielu uproszczonych poglądów, w szczególności dotyczących funkcjonowania rynków i roli państwa w ich regulowaniu. Jednym z tych obszarów, który wymaga rewizji i skorygowania podejścia jest funkcjonowanie sektora bankowego.

Oddziaływanie wielkich globalnych centrów finansowych doprowadziło do rozpowszechnienia się takich innowacji, jak sekurytyzacja czy zabezpieczone obligacje dłużne (*collateralised debt obligations* — CDO). Szczególną cechą tych pochodnych instrumentów finansowych jest przenoszenie ryzyka na podmioty trzecie, co w szczególności dotyczyło kredytów hipotecznych podwyższonego ryzyka (*sub-prime mortgages*)¹⁷. Dzięki temu korporacje finansowe mogły podejmować wysoce ryzykowną działalność finansową, nie dysponując nawet odpowiednio wysokim zabezpieczeniem kapitałowym. Mogły przerzucać ryzyko na innych, a mając z tego wysokie zyski, tym bardziej brnęły w systemową nieodpowiedzialność. Nie odbywało się to bez choćby pośredniego udziału państwa. Dla neoliberalnych elit politycznych, często wywodzących się z wielkich instytucji finansowych, modelem

¹⁷ Ch. Arup, *Globalny kryzys finansowy: wnioski płynące z badań nad procesami tworzenia regulacji i rządzenia*, „Zarządzanie Publiczne” 4(22)/2012.

stała się samoregulacja rynków finansowych. Po stronie dostawcy kapitału, czyli krajów o największym potencjale finansowym, było to faktyczne przyzwolenie na stosowanie instrumentów pochodnych. Po stronie odbiorców kapitału, czyli takich krajów jak Islandia, Irlandia, kraje bałtyckie czy niektóre księstwa europejskie, było to zachęcanie do napływu kapitału spekulacyjnego, chociażby przez wysokie oprocentowanie lokat, niskie podatki czy utrzymywanie inwestorów — w przekonaniu, że będzie to pobudzać wzrost gospodarczy¹⁸.

Rynkowa rywalizacja umacnia firmy, które są świadome swojej idei i potrafią ją regenerować

W jednym i drugim przypadku państwa rezygnowały z regulacji rynków finansowych — tym samym uchylały się od odpowiedzialności za ich funkcjonowanie, co w dalszej konsekwencji prowadziło do zaniku odpowiedzialności po stronie najsilniejszych finansowych graczy; rzec by można, że ukształtowała się swoista „kultura nie-odpowiedzialności”. Nie idzie tu zatem o nieodpowiedzialność nieświadomą, wynikającą z braku rozeznania i wycucia, ale o nie-

-odpowiedzialność rozumianą jako świadome przenoszenie odpowiedzialności na innych dla odniesienia konkretnej korzyści. W końcowej fazie odpowiedzialność spadała na słabszych, którzy ani zabezpieczyć, ani uchylić się już nie mogli. Gra w nie-odpowiedzialność musiała skończyć się krachem. Filozoficznie można dodać, że taki jest zawsze wynik tego rodzaju gry. Jeśli toczona jest ona w skali globalnej, to i jej dramatyczne skutki będą globalne.

Oczywiście regulacji globalnych rynków finansowych nie da się jednostronnie narzucić. Wymaga ona porozumienia, zarówno między państwami, jak i między państwami a instytucjami finansowymi. Chodzi o ustanowienie takiego układu realnych współzależności, który zapewni właściwy rozkład ryzyka i nie pozwoli nikomu przerzucić nieubezpieczonego ryzyka na innych. W szczególności chodzi o to, jakie mają być relacje między regulacjami prawa cywilnego i prawa publicznego w odniesieniu do rynków finansowych, i jaki ma być związek między własnością jako prawem i jako zobowiązaniem.

Formowanie nowej regulacji rynków finansowych trzeba więc zacząć, z jednej strony, od zdefiniowania tego, co się stało i co wymaga naprawy, ale z drugiej strony — od zastanowienia się, jakie muszą być aksjonormatywne fundamenty nowego ładu finansowego, w tym funkcjonowania banków. Podobnych przykładów wadliwego działania rynków finansowych jest znacznie więcej. Szczegółowo opisuje je M. Sandel w głośnej książce *Czego nie można kupić za pieniądze. Moralne granice rynku*¹⁹. Naszym zdaniem autor ten przekonująco wykazuje, że w funkcjonowaniu rynku i prowadzeniu działalności biznesowej konieczne są aksjonormatywne ograniczenia i odniesienia. Jednak nie da się ich ustanowić wyłącznie odgórnie, nie

¹⁸ Tamże, s. 75.

¹⁹ Zob. M. Sandel, dz. cyt.

mogą zostać narzucone przez państwo. Muszą wynikać też z tego, jak firmy definiują swoją ideę i jak się samookreślają.

Dla zrozumienia tego procesu kluczowe znaczenie ma interpretacja kategorii własności prywatnej. Nie chodzi nam przy tym tylko o to, aby obok własności prywatnej dopuścić w danym systemie społecznym (państwie) inne, wspólnotowe formy własności, lecz przede wszystkim o to, aby przyjąć, że własność indywidualna (prywatna) musi mieć odniesienia wspólnotowe — rodzi bowiem określone zobowiązania, które nie są tylko prawnie uregulowanymi ograniczeniami, ale także ujawniają się przez dobrowolne przyjęcie określonej odpowiedzialności, etycznego (normatywnego) obowiązku. Jeśli nie zrozumiemy i nie ujmijemy tego w ten sposób, to mówienie o społecznej odpowiedzialności biznesu jest wyłącznie marketingowym mydleniem oczu.

Niezbędnym mechanizmem do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo podmiotowości jest projektowanie (*design*), jednak rozumiane szeroko i odnoszone nie tylko do projektowania wytworów firmy (produktów i usług), ale także jej organizacji i rozwoju. Podmiotowość oznacza w tym przypadku zdolność firmy do samoprojektowania się — zarówno swego wnętrza, jak i relacji z otoczeniem. Takie projektowanie jest możliwe tylko wtedy, gdy firma zdefiniuje swoją ideę.

Sens działania nie jest dany z góry, ani nie jest czymś gotowym. I nie można po niego po prostu sięgnąć, odkryć go przez postępowanie według założonych reguł. Podmiotowość kryje się nie tylko w podejmowaniu autonomicznych działań, ale w nadawaniu im sensu, czyli wyprowadzaniu ich z jakiejś idei. Wtedy możemy poszczególne działania zespolić. Wtedy też są one na coś istotnego ukierunkowane, a tym samym nie mogą być wyłącznie rutynowe. To dotyczy także przedsiębiorstwa. Trzeba w nim utrzymywać niezbędną spójność działań, ale zarazem nie można tego mechanicznie wymuszać, bowiem zaniknie wtedy w firmie innowacyjność. Zaletą uzyskiwania spójności działań przez zdefiniowanie idei firmy jest to, że nie spycha to jej funkcjonowania w rutynowe koleiny. Idea firmy rozprzestrzenia się w jej wnętrzu — nie za pomocą wymuszenia, ale przez dobrowolną komunikację i świadome współdziałanie; wnika poprzez więź i zrozumienie. Pracownicy są w nią wciągani na zasadzie ruchu wirowego, który napędza tak ich, jak i całą organizację.

Siła idei firmy zasadza się na tym, że (idea) znajduje jednocześnie podwójne odniesienie aksjologiczne. Odnosi się — po pierwsze — do firmy jako organizacji. W praktyce chodzi o to, że organizacja rzeczywiście działa zgodnie ze swoją ideą. Jednak aby tak mogło być, idea organizacji musi określać zasady i reguły, którymi kierują się jej uczestnicy. Wtedy bowiem organizacja staje się instytucją, to znaczy, że „działa”, funkcjonuje w niej określony porządek aksjonormatywny. Ludzie go respektują nie dlatego, że muszą, ale dlatego, że uznają to za słuszne i właściwe. Nie są do tego porządku z urzędu wpisani, ale się w ten porządek wpisują, współtworząc go. W rezultacie określa on proces wytwórczy firmy i jej rozwojowy

Pozycja i rozwój zależą przede wszystkim od innowacyjności strukturalnej, a nie instrumentalnej

ruch. Staje się wiralem, wciągającym, na zasadzie ruchu wirowego, kolejne kręgi uczestników organizacji.

Zresztą można mieć wątpliwości, czy wymuszanie spójności działań innymi sposobami (np. przez ścisłą kontrolę) może zapewnić nowoczesnej firmie innowacyjność i efektywność jednocześnie. Spróbujmy sobie wyobrazić przedsiębiorstwo, które konsekwentnie za swoją główną zasadę przyjmuje wyłącznie efektywność działania. Odniesienia do innych wartości są w nim rugowane. Taki myślowy eksperyment szybko uzmysławia, że absolutna ekonomiczna instrumentalizacja wartości nie jest możliwa. Jeśli zatem jakiś porządek aksjonormatywny w firmie musi obowiązywać, to dlaczego nie kształtować go świadomie i z przekonaniem o jego kluczowym znaczeniu dla powodzenia firmy?

Nie chcemy przez to powiedzieć, że instrumentalny, operacyjny wymiar działalności przedsiębiorstwa nie ma znaczenia. Oczywiście ma, i w tym wymiarze rozstrzyga się kosztowa oraz koniunkturalna efektywność firmy. Jednak jej pozycja i rozwój zależą przede wszystkim od innowacyjności strukturalnej, a nie instrumentalnej. A tak rozumiana efektywność jest warunkowana porządkiem aksjonormatywnym obowiązującym w firmie. Bez niego nie da się tu wiele zrobić. To, co ma się dzieć w wymiarze operacyjnym firmy, da się szczegółowo zaplanować i zaprojektować — zrutynizować. Natomiast dostosowania strukturalne wymagają określonego zakresu autonomii i swobody poszczególnych komórek przedsiębiorstwa. Aby nie prowadziły do dezintegracji organizacyjnej i niespójności funkcjonalnej, konieczne jest odniesienie do określonych wartości i reguł, czyli — koniec końców — do idei firmy.

Idea firmy nie może być oderwana od jej organizacyjnej struktury. Firma jako instytucja (porządek aksjo-normatywny) i jako organizacja (porządek funkcjonalno-operacyjny) jest całością. Oznacza to również, że idea firmy nie może być dowolnie formułowana. Nie da się jej wypełniać poza daną organizacją. Chcąc zmieniać organizację firmy, trzeba odnosić się do jej idei. Chcąc modyfikować ideę firmy, trzeba też świadomie projektowo zmieniać jej organizację, tak aby do niej przystawała.

Naszej tezy o współistnieniu w firmie dwóch porządków — instytucjonalnego: aksjonormatywnego oraz organizacyjnego: funkcjonalno-operacyjnego nie należy sprowadzać do odróżniania działań bieżących i strategicznych, rutynowych i refleksyjnych. To trochę inna kwestia, której nie bagatelizujemy. Dotyczy ona tak firm tradycyjnych, jak i Firmy-Idei. Jednak tylko w Firmach-Ideach współistnienie tych dwóch porządków jest świadome i projektowane.

Wyprowadzając działania z idei, podmiot (firma) wyznacza trajektorię swego rozwoju. Tym samym dokonuje określonego strategicznego wyboru. Nie jest to wybór ostateczny. Określa ścieżkę rozwoju, ale nie uniemożliwia to jej przyszłej korekty. Nadając sens podejmowanym działaniom, generujemy zdolność do świadomej modyfikacji trajektorii rozwoju, jeśli dotychczasowa okazuje się wyczerpywać swój potencjał.

Zdolność do przesuwania trajektorii rozwoju jest szczególnym wyrazem podmiotowości przedsiębiorstwa. Zależy ona od tego, jak firma jest zorganizowana,

ale także od jej relacji z otoczeniem. Tu nie ma „albo — albo”. Dlatego idea firmy musi odnosić się tak do jej wnętrza, jak i jej zewnętrznych relacji.

Firma-Idea jest zdolna do podejmowania działań proaktywnych, co jest wyrazem jej podmiotowości. Podejście proaktywne wynika z refleksji odnoszącej się do kilku podstawowych kwestii: (1) na co będziemy wystawieni, (2) od czego będziemy zależni, (3) jak się do tego dostosujemy — przestawimy, (4) za czym będziemy podążać.

Nie można podążać za wszystkimi i za wszystkim. Firma musi być zdolna do dokonania w tym względzie wyboru. Na co się należy wówczas orientować? (1) Musimy wykorzystać swój potencjał, (2) ale tak, aby go pomnożyć, (3) i jeśli to konieczne, musimy go uzupełnić o brakujące składowe. Takie postępowanie generuje siłę ekonomiczną firmy, będącą niezbędnym źródłem podmiotowości gospodarczej.

3. INNE PODEJŚCIA DO WARTOŚCI W BIZNESIE A KONCEPCJA FIRMY-IDEI

Problematyka wartości w kontekście biznesu stała się w ostatnich kilkunastu latach przedmiotem zainteresowania różnych nurtów myślenia ekonomicznego.

Przedstawione przez nas na początku tego tekstu podejście Portera i Kramera jest nam bliskie, ale — co podkreśliliśmy — wydaje się nam zdecydowanie niewystarczające.

Rozwijane jest szeroko także mniej ekonomiczne, a bardziej zarządcze i menedżerskie rozumienie tej problematyki. Niektóre z tych interpretacji wzbudzają nasze wątpliwości i zastrzeżenia. Odnosimy to w szczególności do koncepcji zarządzania wartościami. Zarządzanie wartością firmy polega na uruchomieniu trzech procesów: (1) tworzenia wartości, (2) utrzymywania wartości, (3) realizacji wartości.

Pierwszy z nich polega na dostarczaniu klientowi dóbr wytwarzanych przez firmę i uzyskiwaniu wartości dodanej, będącej różnicą między kosztem wytworzenia tych dóbr a uzyskaną za nie ceną. Drugi sprowadza się do gospodarowania aktywami firmy w taki sposób, aby utrzymać ich wartość. Trzeci natomiast dokonuje się poprzez aprecjację kapitału firmy i wypłatę dywidendy.

W myśl omawianej koncepcji istota zarządzania wartością przedsiębiorstwa jest rozpięta między jego relacją z klientami oraz z akcjonariuszami. Generalna zasada polega na tym, że oferujemy wartość dla klienta, dzięki czemu pozyskujemy wartość dodatkową dla firmy i możemy zapewnić w ten sposób wartość dla akcjonariusza. Praktycznie kryje się za tym tradycyjny model działalności biznesowej, tyle że zdezagregowany i nowoczesnie opisany.

Zaletą omawianej koncepcji jest to, że uwzględnia ona fakt, iż wartość dla klienta jest nie tylko realna i ekonomiczna, lecz także emocjonalna i społeczna. Tu widać, że wartość dla klienta ma być wiązką różnych wartości, a nie wyłącznie wartością ekonomiczną. Ta koncepcja integruje relacyjne podejście do marketingu, w którym klient nie jest już tylko obiektem oddziaływania, ale również aktorem — chcemy, aby wypełnił określoną przez nas rolę, ale by wszedł w nią zupełnie dobrowolnie i świadomie. To klient staje się wyjściowym punktem orientacyjnym firmy, nie zaś akcjonariusz. Firma musi zatem dokonać identyfikacji klienta,

następnie komunikować się z nim, aby wytworzyć odpowiednią wartość dla niego i ją mu dostarczyć.

Takie postępowanie ma zapewnić pozytywne nastawienie klienta do firmy, jego zadowolenie, zaufanie i lojalność, co będzie stanowiło podstawę wyższych zysków dla przedsiębiorstwa. To jedna z formuł współczesnego marketingu, który nie może być już marketingiem samego produktu, ale musi być marketingiem marki — należy podporządkować mu zasoby i kompetencje firmy. Taki marketing musi przenikać proces wytwórczy firmy, a nie pojawiać się tylko u jego końca. W myśl tej koncepcji sama firma staje się produktem, tak jak za produkt neomarketingowcy są gotowi uznać miasto czy uniwersytet.

Ta koncepcja oznacza, że od początku w firmie wszystko ma być podporządkowane rynkowi i uzyskaniu wartości rynkowej. To co inne wytwarza zbędne koszty i przeszkadza. Rynkowej wycenie należy też poddawać m.in. aktywa niematerialne firmy. Wymaga to wprowadzenia wewnętrznych rozliczeń, w tym także odnoszących się do przepływu informacji i wiedzy. Pomocne są w tym nowe technologie informatyczne.

Są one w nowym marketingu niezbędne jako nieustające źródło informacji o klientach i ich przyzwyczajeniach. Muszą pomóc przetwarzać i syntetyzować ogromną liczbę informacji (*big data*). Współcześnie identyfikacja klientów firmy dokonuje się elektronicznie, a technologie informatyczne służą też do komunikacji, w tym interaktywnej, z klientami. Przy czym informacje pozyskiwane od klientów pozwalają poprawić funkcjonalność produktów i usług firmy²⁰. Niewątpliwie w ten sposób firmy mogą tanio korzystać z wiedzy i doświadczenia klientów, i coraz częściej to czynią. W ten sposób klienci są wciągani w proces wytwórczy firmy, choć nie są tego świadomi.

Tutaj pojawia się moment rozbieżności między koncepcją zarządzania wartością firmy a naszym konceptem. Nam chodzi bowiem o takie relacje z klientami (choć nie tylko z nimi), które czynią ich partnerami firmy w dwojaki sposób: (1) firma włącza klientów w swój proces wytwórczy i dzieli się z nimi wynikającymi z tego korzyściami, (2) firma upodmiotawia, wzmacnia swoich klientów, aby pomóc im wytworzyć zasoby ważne bezpośrednio lub pośrednio dla niej.

Istotna różnica obu podejść tkwi w tym, że w przypadku koncepcji zarządzania wartością firmy podejmowane działania dotyczą jej warstwy operacyjnej i stosowanych w jej działalności instrumentów. Liczy się efektywność tych instrumentów, którą można uzyskać przez włączenie do ich stosowania nowoczesnych technik analitycznych. Dobrym przykładem szerokiego stosowania takiego podejścia jest — co celnie opisuje Sandel — bankowość inwestycyjna, w której zaawansowane umiejętności analityczne zastosowano do wyceny instrumentów pochodnych. Trzeba było kryzysu bankowego, aby zdać sobie sprawę z konsekwencji tak rozumianego

20 Zob. J. Gordon, J. Perrey, *The Dawn of the Marketing's New Golden Age*, „McKinsey Quarterly” 1/2015, <http://www.superdrive.io/2015/04/the-dawn-of-marketing-s-new-golden-age/> (14 września 2015).

zarządzania wartością firmy, gdzie ta wartość została sprowadzona do bieżącej rynkowej wyceny.

Nasze podejście wyraźnie różni się też od koncepcji Portera i Kramera. Zależy nam na zrozumieniu, że zachodzące zmiany są tak głębokie, iż dostosowanie po stronie firm nie może dotyczyć wyłącznie, a nawet w dominującym stopniu, ich relacji z otoczeniem. Muszą się one przede wszystkim przeobrazić wewnętrznie, tak aby sformułowały swoją ideę, móc podtrzymywać ekonomiczną tożsamość i podmiotowość, a zarazem móc się dostosowywać do wciąż zmieniających się warunków rynkowych i społecznych. Naszą propozycją jest zmiana osiowa. Jej istota polega na tym, że — w odróżnieniu od podejścia Portera i Kramera — propagowana przez nas zmiana modelu biznesowego zaczyna się od kulturowego przepracowania firmy, zdefiniowania jej idei, co dopiero pozwala na świadome ukształtowanie formuły działalności na taką, która włącza aktorów występujących w otoczeniu w jej własny proces wytwórczy. Jednocześnie firma świadomie umożliwia rozwój procesu wytwórczego tych aktorów. W końcu dzieje się tak, jak proponują Porter i Kramer, ale dzieje się w innym, o wiele bardziej pogłębionym trybie. Sądzymy bowiem, że aby móc tworzyć wspólną wartość, najpierw uwspólniony musi być proces jej wytwarzania. Podczas gdy Porter i Kramer postulują kreowanie wspólnej wartości (*creating shared value*), my kładziemy nacisk na wspólne kreowanie wartości (*shared creation of value*), co — jak nam się wydaje — ma dużo większą biznesową moc. Umożliwia lepsze kojarzenie efektywności ekonomicznej z faktyczną społeczną odpowiedzialnością. Obie zaczynają się wówczas warunkować i pobudzać.

Nie chodzi nam tylko o to, aby firma szerzej i lepiej respektowała potrzeby klienta, ale o to, aby go upodmiotawiała, po to, aby chciał i mógł włączyć się w specyficzny proces wytwarzania wartości tej firmy. Wartości mają spajać organizację od wewnątrz i otwierać ją na zewnątrz. Stanowią jej pole grawitacyjne, a nie instrukcję dobrego postępowania.

Różnic odnoszących się do istoty omawianych koncepcji — tworzenia wartości wspólnej (CSV), zarządzania wartością (VBM) oraz Firmy-Idei (FI) jest więcej. Widzimy je następująco:

- W koncepcji Firmy-Idei nie chodzi o czynniki wytwórcze, ale o proces wytwarzania wartości.
- Rozumiemy ten proces nie linearnie, lecz lateralnie, nie ujmujemy go jako łańcucha tworzenia wartości, lecz jako rozwojową spiralę.
- Akcentujemy znaczenie tego, co się dzieje wewnątrz przedsiębiorstwa, a nie tylko jego relacji z otoczeniem.
- Dla Firmy-Idei kluczowa nie jest dystrybucja, ale wytwarzanie — to, na jakich zasadach się odbywa i kto w nim uczestniczy.

Przechwytywanie
korzyści prowadzi do
kurczenia się zasobów,
recesji i zastoju

- Nie zajmujemy się wyłącznie wartością ekonomiczną, ale zastanawiamy się, jakie wartości pozaekonomiczne są istotne dla wytwarzania wartości ekonomicznej.
- W naszym podejściu wartość ekonomiczna to wartość wytworzona i dodana w tym sensie, że jest ważniejsza od wartości przetwarzanych dóbr. Nie jest to jednak wartość dodatkowa, w tym sensie, że jest ona przechwycona a nie wytworzona. Zjawisko przechwytywania nienależnych korzyści (*rent seeking*), częste w tradycyjnym biznesie, nawet jeśli się opłaca, nie tworzy wartości i w konsekwencji osłabia gospodarkę i blokuje rozwój.
- Uzyskanie wartości ekonomicznej nie jest dla nas ostatecznym celem — jest nim rozwój firmy rozumiany jako podniesienie jej zdolności do wytwarzania różnych wartości, w tym ekonomicznych, w dłuższym okresie.
- W naszym ujęciu wartość firmy zależy zasadniczo od jej zdolności do kulturowego przepracowania. Przy kulturowym przetworzeniu firmy nie ma przekładalności jeden na jeden — rodzi się nowy format, redefiniuje się jej idea. I dlatego taką firmę określamy mianem Firmy-Idei.
- Działanie firmy na zewnątrz ma wytwarzać szersze pole swego oddziaływania, które staje się w jakimś zakresie polem wspólnym (*commons*).
- Warunkiem wspólnego wytwarzania wartości jest przyjęcie odpowiedzialności i partnerskie współdzielenie odpowiedzialności.

Niezbędne jest nowe ułożenie relacji z klientami, polegające na wsłuchaniu się w ich głos i uruchomieniu praktycznej reakcji na nowe potrzeby

Różnice między omawianymi podejściami łatwiej będzie wyjaśnić, przyglądając się różnym modelom inwestowania. W tradycyjnym podejściu proces rynkowy przebiega następująco: prowadzę biznes — wytwarzam dobra — komercjalizuję je — monetyzuję — pozyskuję kapitał — inwestuję — wytwarzam więcej dóbr; to proces akumulacji i wzrostu.

Często występującą w praktyce formułą jest przechwytywanie korzyści (*rent seeking*). Polega ono na jakiejś formie przywłaszczania dóbr wytwarzanych przez innych i kosztem innych. Ktoś inny wytwarza, ktoś inny je monetyzuje, nie dzieląc się korzyściami lub dzieląc się nieekwiwalentnie. Taki proces prowadzi nieuchronnie do nadmiernej eksploatacji zasobów. W tym przypadku nie ma inwestowania lub inwestowanie ma na celu wzmożenie przechwytywania nienależnych korzyści. Przechwytywanie korzyści prowadzi do kurczenia się zasobów, recesji i zastoju. Przykładem tej formuły jest portal Chomikuj.pl.

Inną propagowaną coraz częściej formułą jest tak zwane inwestowanie społeczne. Towarzyszy mu następująca logika: aby uzyskać w przyszłości większe korzyści ekonomiczne i móc szerzej monetyzować wytwarzane przez siebie dobra, przedsiębiorca inwestuje w celu pomnożenia ogólnej puli zasobów, z której mogą korzystać także inni. Przykładem może być ktoś, kto prowadzi komercyjną działalność związaną z wytwarzaniem dóbr kultury i finansuje przedsięwzięcia z zakresu edukacji artystycznej dzieci nie dlatego, że może na tym bezpośrednio zarobić, ale po to,

aby pomnożyć zdolności kreatywne, które kiedyś będą mogły być spożytkowane. Inwestowanie w takiej formule polega na przekazywaniu części swoich zasobów komuś innemu, aby ten ktoś rozwinął swoją niekomercyjną działalność i dzięki temu wytworzył określone dobra, które później będą mogły być ewentualnie włączone do naszego własnego procesu biznesowego. W takim procesie efekty ogólnorozwojowe i wzrostowe splatają się. Właśnie to proponują Porter i Kramer.

Inwestowanie społeczne jest niewątpliwie przejawem wyjścia poza schemat tradycyjnie rozumianej odpowiedzialności biznesu. Może się pojawić tylko w Firmie-Ideji, która przyjmuje określony porządek aksjonormatywny jako fundament prowadzenia działalności gospodarczej. Tym samym jest to przedsiębiorstwo, które swój wewnętrzny ład operacyjno-efektywnościowy (komercyjny) świadomie osadza na takim fundamencie. Nie tylko chce wytwarzać rzeczy w sposób efektywny (właściwy), ale też wytwarzać właściwe rzeczy. I zabiega o to, aby stworzyć ku temu odpowiednie warunki makro- (zewnętrzne) i mikrospołeczne (wewnętrzne i *doing good by doing well* oraz *doing well by doing good*). Tak interpretuje swoją społeczną odpowiedzialność i taką odpowiedzialność dobrowolnie na siebie przyjmuje. Idzie zatem o to, aby nie tylko ogólnie dostrzegać wagę społecznej odpowiedzialności biznesu, ale prowadzić swój biznes z zasady odpowiedzialnie. Wówczas idea firmy ukazuje swoją ekonomiczną siłę. Idea firmy określa zatem proces wytwarzania wartości, które mają umożliwić zaspokojenie ważnych potrzeb jednostkowych i społecznych (wspólnotowych). Idea to nie pomysł czy projekt, a samookreślenie.

4. CZY PRZYSZŁOŚĆ NALEŻY DO FIRM-IDEI?

Na tak postawione pytanie odpowiadamy: zdecydowanie tak. Mamy bowiem do czynienia z powszechną zmianą postaw konsumenckich i związaną z tym koniecznością reorientacji przedsiębiorstw.

W tym zakresie ważne spostrzeżenie wyraziły Barbara Frątczak-Rudnicka i Agata Grabowska: „Po okresie zawirowań ekonomicznych konsumenci bardziej kalkulują swoje wydatki, ale znów są gotowi ufać. Teraz jednak mniej wierzą rządowi, firmom i instytucjom, a bardziej ufają osobistym doświadczeniom i swojemu przekonaniu”²¹. Konsumenci już się zmieniają, a to wymusi zmianę po stronie biznesu. Zdaniem cytowanych autorek: „Firmy stawiają na szczerłość i transparentność, dzięki którym mogą budować zaufanie. Prowadzi to do tworzenia «marek opartych na faktach», które przyjmują koncepcję «nic do ukrycia», wykorzystując trzy czynniki: *credibility* (wiarygodność), *care* (troska) i *congruency* (spójność)”²².

Widać zatem, że nadchodzi rewolucja w sposobie organizowania relacji z klientami i zarządzania nimi. Wymaga to zmiany filozofii i strategii prowadzenia firm w nowym — odmienionym rosnącymi wymaganiami i świadomością konsumentów — świecie. W tej nowej rzeczywistości relacje Konsument–Firma i Firma–Konsument

²¹ B. Frątczak-Rudnicka, A. Grabowska, *Wartości marki komunikują jej działanie*, „Think Tank” nr 3(18)/2013, s. 94.

²² Tamże, s. 95.

radycznie się zmieniają. Ci przedsiębiorcy, którzy na te zmiany nie zareagują szybko i fundamentalnie, nie zmienią swojego modelu biznesowego — tracą wiele lub wszystko. Ten, kto zmianę dostrzeże w porę i odpowiednio się do niej przygotuje, ma ogromną szansę nie tylko utrzymać dotychczasową pozycję na rynku, ale również odnieść sukces i rozwinąć skrzydła.

Wiarygodność społeczna korporacji staje pod znakiem zapytania w czasach coraz większej samoświadomości konsumentów oraz szybszego, skuteczniejszego i wielostronnego przepływu informacji. Duży wpływ na spadek zaufania do firm i reprezentujących je na rynkach marek mają m.in.: rozwarstwienie społeczne, nierównomierny podział bogactwa i rosnąca presja ze strony żądnych zysku za wszelką cenę inwestorów. Wynika z tego coraz mniejsze zaufanie opinii publicznej do intencji firm, ich zaangażowania w procesy społeczne, faktycznej jakości produktów i usług oraz przekonanie o rosnącym cynizmie prowadzonych przez nie działań marketingowych, które coraz częściej wywołują irytację, a nawet agresję klientów.

Tradycyjne hasło „Klient — nasz Pan” stało się pustym zaklęciem. Niezbędne jest nowe ułożenie relacji z klientami, polegające na wsłuchaniu się w ich głos i uruchomieniu praktycznej reakcji na nowe potrzeby. Nie jest to łatwe, gdyż wymagania klientów bardzo wzrosły i przenoszą się dziś ze sfery czysto użytkowej do emocjonalnej. Klienci oczekują czegoś więcej niż oferowały dotąd firmy i marki. Pożądane obecnie relacje z klientem muszą być zarówno instrumentalne (funkcjonalne), jak i emocjonalne, co oznacza, że niezbędny jest w nich pierwiastek aksjologiczny.

Czas na przyjęcie dwóch „prawd”:

1. Nadszedł zmierzch epoki konsumenckich polowań, myśliwych i ofiar

Jak zaznaczyliśmy wcześniej, dla większości firm człowiek — potencjalny konsument — jest „targetem”, czyli ofiarą, na którą się poluje. Po upolowaniu ofiara bywa osaczana za pomocą skomplikowanych umów, kruczków prawnych i staje się „dojną krową”, traktowaną znacznie gorzej niż przed upolowaniem. Do polowania służą promocje, zniżki dla nowych klientów, prezenty i inne wabiki. Programy lojalnościowe i narzędzia do premiowania stałych klientów w większości przypadków mają słabą lub fatalną wręcz reputację (np. payback, partner club). W rzeczywistości w pozyskanie nowego klienta firmy inwestują znacznie więcej niż w utrzymanie już pozyskanych, a jednocześnie rośnie cynizm i perfidia metod zatrzymywania klientów pozyskanych wcześniej. Świadczą o tym np. metody praktycznego wymuszania kontynuacji zawartych już umów przez firmy telekomunikacyjne czy platformy cyfrowe. W umowach tych zaszywa się liczne zapisy utrudniające ucieczkę „ofiary”. Oczywiście często „ofiara” otrzymuje w odpowiednim momencie bodźce zachęcające do lojalności (mniej lub bardziej szczerze). „Polowanie” nie kończy się „śmiercią ofiary”, ale jej „uwięzieniem” („tak trudno zmienić tę firmę, że aż mi się nie chce podejmować tego wysiłku” — myśli klient-ofiara, choć najczęściej nawet nie ma czasu na tego typu refleksje). Może brzmieć to nieco przesadnie, ale realia pracy działów marketingu i sprzedaży w wielu firmach nie odbiegają daleko od takiego sposobu postrzegania procesu pozyskiwania klienta i utrzymywania z nim późniejszych relacji, oczywiście z zachowaniem wszelkich pozorów współpracy.

Rynkowymi liderami przyszłości będą firmy, których marki osiągną status Love Brand — budzącej pozytywne, wielkie emocje, dającej prestiż, satysfakcję, możliwość manifestacji własnych poglądów, skłaniającej do zaawansowanej identyfikacji konsumenta z decyzją zakupową, która przestaje być prostym wydawaniem pieniędzy, a staje się głosowaniem na wiarygodność marki oraz firmy.

2. Nastaje początek epoki współwytwórstwa

Nadchodzi kluczowa zmiana postawy od „jestem głodny — zjem” do „jestem świadomy — wiem, co jem”; od „wierzę w obietnice” do „sprawdzam!”. Klienta zaczyna obchodzić przejrzyste przesłanie marki, wiarygodność komunikacyjna firmy, jej odpowiedzialność społeczna, już nie tylko w odniesieniu do środowiska naturalnego, ale także do ludzi i ich wspólnot, poszanowanie ich godności oraz ważnych dla nich wartości.

Klient-Konsument idei nie wierzy współczesnej reklamie, irytuje go nachalny i natrętny marketing. Sprawdza faktyczną społeczną odpowiedzialność biznesu i potrafi organizować coraz skuteczniejsze bojkoty konsumenckie, podobnie jak umie aktywnie wspierać ulubione marki i produkty jako ich ambasador, trendsetter czy też aktywny użytkownik mediów społecznościowych. Liczy się dla niego poczucie przynależności i współwytwórstwa.

Każda marka, która w przypadkowy lub zaplanowany sposób osiąga status Love Brand, ma swój „mit założycielski” — ideę, za którą podąża misja firmy i na której formowana jest tożsamość marki. Bez idei, czyli odniesienia do konkretnego układu aksjonormatywnego, nie da się zbudować trwałego i uczciwego sukcesu w biznesie. Można oczywiście — tak jak nadal postępuje większość firm — kierować się tylko interesem i zyskiem, a do wartości odnosić się czysto werbalnie, ale podtrzymywalność i długofalowy rozwój tak prowadzonej działalności będą ograniczone. W warunkach kryzysu tego rodzaju firmy potrafią przetrwać, ale już nie mogą znaleźć ścieżki swego rozwoju. Na naszych oczach doświadczają tego firmy odzieżowe szyjące w najbiedniejszych krajach, gdzie warunki pracy w fabrykach są wyrazem kompletnego braku poszanowania godności i bezpieczeństwa pracy; koncerny spożywcze wytwarzające złą żywność; instytucje finansowe oszukujące klientów i przerzucające hurtowo na innych ryzyko transakcyjne.

Firma-Idea to nowe ujęcie strategii biznesowej przedsiębiorstw. Wynikać ma ona z samookreślenia fundamentalnych wartości firmy, przyjęcia przez nią i przestrzegania określonego porządku aksjonormatywnego, z którego wyprowadzane są praktyczne ustalenia dotyczące działalności operacyjnej, zarządczej i komunikacyjnej, odnoszone w szczególności do jej relacji z klientami i otoczeniem społecznym.

Firma-Idea musi być autorytetem w swojej dziedzinie, organizacją liderującą w swoim sektorze, wzorem do naśladowania i dostawcą inspiracji, pozytywnych praktyk i innowacji, za którymi pójdą sympatia klientów-współtwórców, ich zaangażowanie i zaufanie.

Firma-Idea musi zabiegać o status wyspecjalizowanej instytucji wysokiego zaufania publicznego, dostarczając wysokiej jakości wytwory (dobra), prowadząc działalność efektywną ekonomicznie oraz korzystną społecznie.

Firma-Idea musi zapracować sobie na faktyczne zaufanie swojego klienta, razem z nim współtworzyć konkretne wartości, łącząc z nim zainteresowania oraz sposób postrzegania świata, podejmować z nim współpracę w kluczowych dla niej obszarach oraz dzielić się z nim wspólnie wypracowanym zyskiem.

Wiele osób dostrzega, że świat gospodarki rynkowej się zmienia. Najczęściej jednak to spostrzeżenie powoduje w ludziach odmienne od naszych wnioski. Przede wszystkim koncentrują się na relacjach firmy z otoczeniem. Jedni, jak Porter i Kramer, upominają się o zmianę treści tych relacji, akcentując potrzebę wytwarzania wartości wspólnych — tak ekonomicznych, jak i społecznych (to korespondujący z naszym sposobem myślenia). Inni niezbędne dostosowania sprowadzają do zmiany formuły komunikacji z otoczeniem, postulując nowy model marketingu. Jedną z takich propozycji jest model 5S — *science, substance, story, simplicity, speed* (nauka, treść, opowieść, prostota, szybkość)²³. Nie zgadzamy się z tym podejściem, ponieważ w istocie podtrzymuje ono koncept firmy zorientowanej wyłącznie na biznesowy wynik, jedynie dodatkowo zabiegającej o lepszy wizerunek.

W żadnej mierze nie kwestionujemy idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Odpowiedzialność powinna charakteryzować wszelką działalność, w tym gospodarczą, bo tylko wtedy przyczynia się ona do rozwoju. Jednakże w praktyce CSR najczęściej to czysto wizerunkowa formuła zaproponowana jako plaster na rany, które się spowodowało. Społeczna świadomość tego faktu narasta.

Prawdziwa społeczna odpowiedzialność jest możliwa, kiedy stanie się atrybutem podstawowej działalności firmy. I zamiast marketingowego, statystycznego obliczania ludzi, przedsiębiorstwo zacznie stawiać na ludzi.

Czyli, jak podkreśla to Muhammad Yunus, pierwszym pytaniem nie będzie to, czy człowiek zasługuje na kredyt, lecz czy bank zasługuje na człowieka.

Zapewne wielu menedżerom nasze tezy i poglądy wydadzą się naiwne i zostaną zignorowane. Każdy autor musi założyć, że interlokutorzy nie przyznają mu racji. Ale w tym, co nas trapi, nie to jest najważniejsze. Można nam odmówić racji — nawet hurtem. Problem nie zniknie. Wątpiący menedżerowie mimo wszystko powinni zastanowić się, co mogą sami zrobić, zanim będą musieli zrobić to, co wymusi na nich otoczenie.

Nie rozstrzygając, czy jest to tylko chwilowy trend, modyfikacja retoryki liderów, czy też rzeczywiste „ocieplenie klimatu aksjologicznego”, pewne jest, że istnieje katalog najbardziej pożądanых cech nowoczesnej firmy. Badania dowodzą, że przedsiębiorcy najczęściej chcą, by ich firmy charakteryzowały: innowacyjność, kreatywność, wysoki kapitał intelektualny, zdolność uczenia się, zsięciowanie, społeczna odpowiedzialność, zarządzanie przez wartości, samorealizacja zatrudnionych, inteligencja instytucjonalna, zarządzanie wiedzą itd. — a to wszystko jest

23 Zob. J. Gordon, J. Perrey, dz. cyt.

kulturą. Jeśli prowadzący firmę myśli o niej w ten sposób, to, *de facto*, przekształca swoje przedsiębiorstwo w Firmę-Ideę.

Aby robić to konsekwentnie, działanie musi polegać na odniesieniu do funkcjonowania i rozwoju swojego przedsiębiorstwa poprzez uświadomienie sobie podstawowych kwestii:

- Dostęp do określonych dóbr jest ważniejszy społecznie, jeśli jest skojarzony z uczestnictwem w ich wytwarzaniu.
- Różnorodność, a nie jednorodność, jest źródłem ekonomicznej siły i napędem rozwoju.
- Podmiotowość wynika z, i polega na formowaniu szerszego pola działania — dla siebie i innych.

Przepracowanie kulturowe firmy ma łączyć trzy wymiary funkcjonowania: (1) wspólnotowość opartą na fundamentalnych dla firmy wartościach, (2) indywidualną samorealizację, (3) wytwarzanie wartości ekonomicznej.

Ważnym punktem odniesienia dla naszego wywodu jest kwestia przywództwa. Kim jest współczesny przywódca: przewodnikiem, szerpą, latarnikiem, wizjonerem? Ogólnie rzecz biorąc, musi być on inicjatorem zmiany (*changemaker*). Sensem tej zmiany jest wykreowanie nowych możliwości wytwarzania wartości. Bill Drayton, założyciel Ashoki, podkreśla, że jest to możliwe w szczególności przez tworzenie zespołu zespołów (*team of teams*), czyli współdziałanie ludzi z różnych grup (organizacji) dysponujących odmiennymi umiejętnościami i technologiami²⁴.

W tradycyjnym biznesie szefowie na ogół uznają swoich podwładnych za gorszych od siebie i nie zależy im, aby stali się lepszymi, bo byłoby to dla nich zagrożeniem. W Firmie-Idei szef — będąc sam mistrzem — wytrwale stara się, aby jego podwładni również stali się mistrzami. I rozumie, że od tego zależy dobra przyszłość firmy — ta świadomość czyni jego osobiste działania sensownymi. Takie przywództwo nie polega na zatrudnianiu najlepszych. Rolą przywódcy w tym zakresie jest skompletowanie zespołu dobrych, ale jednocześnie doprowadzenie do tego, aby stali się najlepsi, w każdym razie — wyraźnie lepsi niż byli.

Podoba nam się metafora użyta przez Ryszarda Praszkię, według której przywódca jest choreografem, który nie tańczy za swoich pracowników ani nie steruje bezpośrednio ich ruchami, ale pokazuje i pomaga im ułożyć figury, które pozwalają im harmonizować swoje ruchy z ruchami innych tancerzy²⁵.

Przywództwo to zdolność przełożonego do wyzwolenia potencjału organizacji, tkwiącego w jej uczestnikach. Potrafi dzięki temu wyznaczyć kolejną rubież — kierunek rozwoju i strategiczny cel; określić, gdzie jest przód i na czym polega następny krok.

²⁴ *Zespoły dla dobra wspólnego: każdy jest inicjatorem zmiany, wywiad z Billem Draytonem*, „Odpowiedzialny biznes. Kompendium CSR” — niezależny dodatek tematyczny dystrybuowany wraz z „Rzeczpospolitą”, nr 13/2014.

²⁵ R. Paszkier, J. Santorski, *Tańcząc ze zmianą*, „Think Tank” 1(24)/2015, s. 43.

5. PODSUMOWANIE

Jesteśmy świadkami kształtowania się paradygmatycznej zmiany w ekonomii i nowego podejścia do biznesu.

Sednem trwających poszukiwań jest innowacyjne powiązanie efektywności ekonomicznej z respektowaniem i wytwarzaniem wartości, które stanowią konieczny fundament długookresowej efektywności i rozwoju.

Wiąże się to szczególnie z innym postrzeganiem relacji gospodarki i kultury, co ma umożliwić szersze spojrzenie na relacje między technologicznymi, ekonomicznymi i społecznymi czynnikami i mechanizmami rozwoju. Nie idzie już o dynamizm przemysłów kreatywnych, ale o to, aby cała gospodarka stała się kreatywna — jej rozwój nie powinien być tylko ilościową ekspansją, wzrostem, ale adaptacją prowadzącą do respektowania wartości samoistnych i wytwarzaniem większej puli wartości — instrumentalnych i ekonomicznych.

Istotę nowej gospodarki niektórzy zyskujący renomę autorzy określają mianem wikinomii, *peer production* lub *peering*²⁶. Te określenia odnoszą się właśnie do współwytwarzania wartości przez różnych aktorów. Jednak wydają się nam one przesadne, a przez to mogą prowadzić do mylnego rozumienia rzeczywistości. Oczywiście odnoszą się do prosumeryzmu. Jednak prosument nie przestaje być konsumentem — jest konsumentem-współtwórcą. Oznacza to, że istnieje ów główny wytwórca — przedsiębiorstwo — który swoich klientów traktuje praktycznie jako aktywnych wytwórczo interesariuszy i włącza ich w organizowany przez siebie i na własne ryzyko proces wytwórczy. Nie oznacza to równości w znaczeniu odpowiedzialności i ryzyka, jak i podziału korzyści. Nie oznacza to również zaniku konkurencji i konieczności dążenia przez przedsiębiorstwo do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Podstawą sukcesu ekonomicznego jest posiadanie i utrzymywanie tego rodzaju przewagi i włączanie do swego procesu wytwórczego innych aktorów oraz dzielenie się z nimi wytworzoną wartością. Żeby przedsiębiorstwo było dobre, musi w jakiejś dziedzinie być lepsze od innych i tę przewagę umacniać. Przekonywująco pisze o tym Jung: „Dotychczas firmy unikały «otwartości», bo konwencjonalne myślenie nakazywało im konkurować poprzez trzymanie tylko dla siebie swoich najcenniejszych zasobów. (...) Szybki postęp w nauce i technologii sprawiają, że otwartość staje się nakazem chwili. (...) Firmy są zaledwie w stanie nadążyć za postępowaniem w ich własnej wąskiej dziedzinie, aby pozostać na pozycji lidera, muszą więc być otwarte na współpracę i talenty (...)”²⁷.

Rodzi się zatem myśl, że może tradycyjna ochrona własności intelektualnej nie jest najlepszym rozwiązaniem. Może ważniejsze nie jest to, czy ma się do niej dostęp, lecz to, czy potrafi się z niej zrobić innowacyjny użytek. Być może lepiej nie chronić własności intelektualnej całkowicie, lecz ją świadomie udostępniać w przekonaniu, że dzięki temu inni aktorzy staną się naszymi klientami lub

²⁶ B. Jung, *Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki*, Narodowe Centrum Kultury, Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa 2011, s. 12.

²⁷ Tamże.

podejmą z nami korzystną obustronnie współpracę. Koncepcja zamkniętego, wykluczającego podejścia do własności intelektualnej pasuje do tradycyjnego biznesu, w którym konkurencja jest walką o zysk i dominację. Jeśli konkurencja jest jednak prowadzona z myślą o wytwarzaniu wartości i rozwoju, wówczas otwarte podejście do własności intelektualnej jest uzasadnione i może być korzystniejszą strategią. Trafnie podkreśla to Jung: „W ten sposób więcej uczestników procesu twórczego wchodzi w interakcję z większą ilością informacji, prowadząc do powstania większej gamy nowych projektów i możliwości dalszej współpracy”²⁸. Zawsze pula przydatnej wiedzy i informacji poza daną organizacją będzie większa niż ta, którą ona generuje i gromadzi.

Edwin Bendyk sygnalizuje zmierzch ery wielkich korporacji. Przywołując teorię R. Coase’a, przypomina, że korporacje nie są wieczne²⁹. Formowały się stopniowo, zanim stały się dominującą formą działalności gospodarczej. Były reakcją na złożoność zjawisk gospodarczych, szczególnie narastającą kompleksowość informacji i wiedzy. Okazały się efektywne w przetwarzaniu informacji i wiedzy w wartość ekonomiczną. Pod tym względem górowały nad innymi formami przedsiębiorstwa.

Współcześnie, wraz rozwojem internetu i sieci społeczno-informacyjnych, ich pozycja, choć nadal dominująca i w wielu obszarach nawet silniejsza, jest stopniowo podkopana. Wyrazistymi przykładami tego są dla Bendyka inicjatywy, takie jak GNU/Linux oraz Wikipedia. Pokazują one, że nowoczesne sieci teleinformatyczne mogą prowadzić do osłabienia asymetrii informacji, która tkwiła u podstaw wzrostu korporacji. I jeśli ta tendencja utrzyma się, można liczyć, że działalność gospodarcza będzie ulegać dekorporatyzacji. Korporacje będą wypierane przez wyraźnie mniejsze i mobilniejsze formy organizacyjne, które w zakresie swojej podstawowej działalności będą w stanie nieustannie się doskonalić, przeobrażać i rozwijać, uczestnicząc w szerokich partnerskich sieciach.

W ten sposób może rozwijać się gospodarka typu „przyciągnij” (*pull*), która, miast na standardowych dobrach produkowanych na rynki masowe, opiera się na produkcji szerokiej gamy towarów niszowych, dopasowanych do zmiennych i specyficznych potrzeb węższych grup odbiorców. W tym przypadku konsumenci mogą stawać się znaczącą siłą kształtującą rynek poprzez swoje oczekiwania i aspiracje.

Alternatywą dla takiego scenariusza jest monopolizacja działalności gospodarczej przez superkorporacje kapitałowe, zdolne do przejmowania najbardziej wartościowych i dynamicznych firm i włączania ich w swoją strukturę. Nie ma to prowadzić do likwidacji sieci interaktywnych relacji, ale do jej populacyjnej maksymalizacji i włączenia w nią wszystkich. Celem jest kontrolowanie zachowań różnych uczestników takiej sieci, co pozwala na automatyzację planowania komunikacji i sprzedaży. W ten sposób uczestnik sieci (takiej, jaką tworzy np. Google) jest nieustannie monitorowany i programowany, aby udostępniać mu kolejne narzędzia uczestnictwa, które go coraz

²⁸ Tamże, s. 13.

²⁹ Zob. E. Bendyk, *Kultura w świecie metakultury*, [w:] M. Filiciak, M. Danielewicz, A. Buchner, K. Zaniewska, *Tajni kulturalni. Obiegi kultury z perspektywy twórców sieciowych węzłów wymiany treści*, Centrum Cyfrowe Projekt Polska, Warszawa 2012.

mocniej wiązać z siecią. Do tego stopnia, że nie może jej opuścić, bo społecznie ginie i nie jest zdolny do codziennego funkcjonowania. Oferowane mu kolejne aplikacje stają się dla niego czymś podobnym do szczoteczki do zębów³⁰.

Zapobieganie opanowaniu świata społecznego przez superkorporacje sieciowe może także aktywna postawa władz publicznych, świadomych zagrożeń dla demokracji i wolności płynących z takiego modelu. Przejawem tego jest podjęcie przez Komisję Europejską sporu z Microsoftem czy Googlem.

Argumentacja Draytona popierająca społeczną innowacyjność jest warta przypomnienia: „Kurzowe trzymanie się zasad społecznych po raz pierwszy w historii nie sprawi, że będziemy pasować do systemu, ponieważ zasady tworzą się na bieżąco — nie nadążają za tempem zmian w świecie. To dlatego tak bardzo potrzebujemy empatii”³¹. Nasze możliwości adaptacyjne, tak indywidualne, jak i grupowe, nie są nieograniczone. Adaptacja wymaga nakładów i czasu, nie może być nieustająca. Jeśli zatem tak szybko jak współcześnie zmieniają się zewnętrzne warunki naszego działania, a zmiany są nieprzewidywalne, to nic nie uzyskamy stale orientując się na jeszcze silniejszą elastyczność i na wzmacnianie oportunistycznego nastawienia — pomimo starań nie będziemy w stanie nadążyć. Jakie jest wyjście z tej sytuacji? Drayton mówi o empatii, czyli o zwróceniu się do innych i szukaniu powodzenia we wspólnotowości. Można to zinterpretować szerzej — jako odniesienie do wartości rozumianych jako zbiór wytycznych wymagających kierowania się ideą w procesie adaptacji. W konsekwencji adaptacja przestaje być chaotyczna i oportunistyczna, lecz staje się selektywna i strategiczna. Unikamy w ten sposób samouprzedmiotawiającego się miotania, gonienia za każdą okazją. Przeciwnie — zachowujemy i umacniamy swoją podmiotowość. Nie wyłączamy zmian, ale dokonujemy ich przemyślanie tak, aby nie zatracić sensu działania.

Jedną ze składowych mechanizmu tworzenia wartości jest wymiana. Najczęściej pod to pojęcie podkładamy wymianę rynkową, która dokonuje się za pośrednictwem pieniądza. I współcześnie większość aktów wymiany dokonuje się w ten właśnie sposób. Warto jednak zwrócić uwagę, że na tym polu pojawiają się nowe zjawiska. Jednym z nich jest tzw. ekonomia współdzielona (*sharing economy*), której uczestnicy dobrowolnie wymieniają się dobrami i usługami bez pośredników i bez pośrednictwa środków pieniężnych. To przypomina barter, z tym, że barter jako rodzaj wymiany towar na towar pojawiał się współcześnie niejako przymusowo, w sytuacji, gdy nie działają prawidłowo w danej gospodarce mechanizmy towarowo-pieniężne. Barter nie jest zatem uzupełnieniem gospodarki rynkowej, a raczej jej substytutem, gdy ta nie spełnia w pełni swojej funkcji. Gospodarka współdzielona może mieć różne motywy, ale generalnie jest świadectwem dobrowolnego i świadomego odejścia jej uczestników od modelu indywidualnej konsumpcji na rzecz modelu współdziałania dla wytworzenia wartości dodatkowej, którą może być oszczędność finansowa czy oszczędność czasu, ale może być też wytworzenie czegoś dodatkowego.

³⁰ J. Gordon, J. Perrey, dz.cyt.

³¹ *Zespoły dla dobra wspólnego...*, dz. cyt.

Jeszcze innym ciekawym przykładem nowego mechanizmu waloryzacji może być wprowadzanie lokalnych walut, co może intensyfikować barter, ale może też być formą rozliczenia się w ramach gospodarki współdzielonej, a nawet instrumentem pobudzenia lokalnej aktywności gospodarczej i wytwórczości, która nie ma możliwości rozwinięcia się na otwartym rynku. Przykładów nowych społecznych (nierynkowych) mechanizmów tworzenia wartości jest coraz więcej. Szybko upowszechniają się zwłaszcza dwa — *crowdfunding* i *crowdsourcing*. Początkowo były one zbliżone do ekonomii współdzielonej: łączyły nieznanne sobie osoby zainteresowane konkretnym przedsięwzięciem lub określonego rodzaju przedsięwzięciami, miały wyraźnie obywatelski charakter. Teraz w ten obszar wkraczają już działania czysto biznesowe, ale w roli pośrednika otrzymującego prowizję. Jest to także mechanizm wykorzystywany przez wielkie korporacje do przechwytywania obiecujących ekonomicznie pomysłów. Częściowa komercjalizacja nie zniszczy idei społecznego mechanizmu waloryzacji, ale tylko wówczas, gdy zostaną tu praktycznie ustanowione ograniczenia, które zablokują ich pełną komercjalizację i pozwolą zachować ich wzajemnościowy podkład.

Te przykłady pokazują, że każdy nowy mechanizm tworzenia wartości, jeśli tylko się rozpowszechni, zostanie poddany rynkowej presji. Biznes będzie chciał je zaniektować i włączyć w kontrolowany przez siebie obieg gospodarczy. Dobrym tego przykładem są działania takich korporacji jak Amazon, Google czy Facebook. Pokojowa koegzystencja jest możliwa wtedy, gdy po stronie biznesu wystąpią Firmy-Idee. Tradycyjny, rynkowy i drapieżny biznes prowadzony między innymi przez te trzy wielkie globalne korporacje nie będzie chciał i nie będzie potrafił zachować społecznej podbudowy mechanizmów waloryzacji. Myśląc i działając oportunistycznie, opanuje je w celu zyskowej eksploatacji, ale zarazem zniszczy ich innowacyjne zasilanie. Uproszczeniem jest więc sprowadzanie waloryzacji ekonomicznej wyłącznie do transakcji rynkowych. Eksperymentowanie w tym zakresie i wprowadzanie nowych mechanizmów jest niewątpliwie ważnym symptomem i źródłem rozwoju gospodarczego.

Ogłaszając swój tekst wyrażamy optymistycznie przekonanie, że gospodarka rynkowa nie musi rozwijać się przez komercjalizowanie wszystkich przejawów ludzkiej wartościotwórczej aktywności. Jednak niewątpliwie ujawnia się w niej systematycznie taka tendencja. Rezultatem tego jest m.in. zdewastowane środowisko naturalne. Nasz optymizm nie odnosi się jednak do tradycyjnie rozumianego biznesu — on, napędzając gospodarkę rynkową, zmierza do urynkowienia wszystkiego, co cenne. To wywołuje poważne konsekwencje dla tego typu gospodarki, które w pewnym momencie, uniemożliwią dalszy rozwój.

Swoją optymizm wiążemy z nowym podejściem — koncepcją Firmy-Idei. Problem w tym, czy tego rodzaju przedsiębiorstwa stanowią wystarczająco dużą i silną część określonej gospodarki. Działając pojedynczo, nie są w stanie przeciwstawić się modelowi tradycyjnemu i zmodyfikować mechanizmy gospodarowania. Dlatego tak istotne staje się to, aby było odpowiednio wiele Firm-Idei i aby działały one w różnych obszarach gospodarki, w tym także — a może przede wszystkim — w sektorze finansowym, na przykład w formie banków etycznych, określanych czasami jako *human value banks*.

Firma-Idea to organizacja nastawiona nie na trwanie i wzrost, a na adaptację, eksperymentowanie i rozwój. Nie porusza się w schemacie niezależność–zależność.

Świadomie wybiera współzależność, która jest korzystna, o ile oznacza prze-myślane połączenie autonomii i selektywnego współdziałania. Dopiero to rodzi podmiotowość, której atrybutem jest zdolność przeobrażania, czyli rozwoju. Każda firma, która się nie przeobraża, załamie się w sytuacji głębokiego kryzysu. Ta, która jest zdolna do adaptacji, nie jest wolna od kryzysowego zagrożenia, ale znajdzie sposób na jego przełamanie. Jednak tylko ta, która ma swoją ideę może adaptować się w taki sposób, który jej zapewni rozwój, a nie tylko przetrwanie.

Firma-Idea nie ma odwracać się od rynku i porzucić gospodarkę rynkową. Ma w niej być i działać. Swymi korzeniami musi być wrosnięta w społeczny obieg tworzenia wartości, tak jak myślał o tym kiedyś Adam Smith. Nie przeciwstawiamy wartości w służbie biznesu i biznesu w służbie wartości. I jedno, i drugie jest dla nas ważne, bowiem jedno warunkuje drugie, uruchamiając spiralę rozwoju.

Konieczność wypracowania nowego podejścia do wartości w biznesie ma swoje istotne mikroprzesłanki, ale waży też generalna zmiana, która zarysowuje się na poziomie makroekonomicznym. Model funkcjonowania gospodarki rynkowej, w którym modelem napędowym jest powszechna konsumpcja na kredyt i spekulacja finansowa, doprowadził do globalnego kryzysu. Coraz bardziej oczywisty staje się zwrot w kierunku wytwórczości, bazującej na wiedzy i kreatywności. A ten nie jest możliwy bez zanegowania formuły „biznesem biznesu jest biznes”. Dla firm oznacza to między innymi, że dużo trudniej będzie im teraz znaleźć takie środowisko, w którym ekspansywny wzrost będzie możliwy i stosunkowo łatwy. To także wymusi refleksję na temat źródeł wartości firmy i koncepcji jej rozwoju. W nowej — zmiennej i niepewnej — rzeczywistości dla zapewnienia firmie równowagi i rozwoju o wiele ważniejsze niż korzystanie z wszelkich okazji i przechwytywanie korzyści stanie się wytrwałe doskonalenie swego specyficznego procesu wytwarzania wartości. Tak jak kilkadziesiąt lat temu firmy przeszły od formuły „gospodarki skali” (*economies of size*) do formuły „gospodarki zakresu” (*economies of scope*), tak teraz czeka je przejście od „gospodarki korzystania z okazji” (*economies of opportunities*) do „gospodarki doskonalenia się” (*economies of excellence*). Nie chodzi tu przy tym o to, aby każda firma dążyła do doskonałości absolutnej i była lepsza pod każdym względem od innych — bo to niemożliwe, ale aby starała się być coraz lepsza, bo tylko wtedy będzie na tyle dobra, aby móc współdziałać z innymi i utrzymać swoją pozycję potrzebnego rynkowego partnera.

Oczywiste jest przy tym, że wiele firm w swoim funkcjonowaniu zatracą swoją ideę — i nie sprawia to, że od razu upadają. Przeciwnie, może się to nawet okazywać korzystne, dla elastycznego pożytkowania nadarzających się okazji. Ale wówczas podmiotowość firmy stopniowo degraduje się. Firma coraz bardziej się miota i w końcu upada lub zostaje przejęta. Kiedyś taki rozkład firmy trwał na tyle długo, że trudniej go było dostrzec i odczuć. Teraz jednak dzieje się o wiele szybciej i czasu na reakcję zapobiegawczą jest mniej.