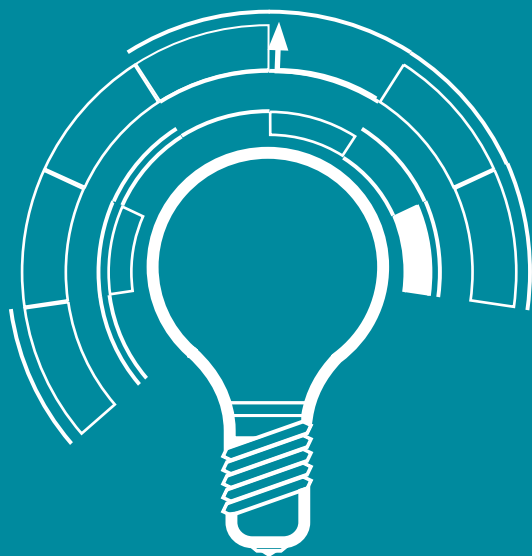




EFNI

EUROPEJSKIE FORUM
NOWYCH IDEI



JERZY HAUSNER, MATEUSZ ZMYŚLONY

FIRMA–**IDEA**

– NOWE PODEJŚCIE
DO WARTOŚCI W BIZNESIE

SOPOT, 30 WRZEŚNIA 2015

PROGRAM SESJI „FIRMA-IDEA: NOWE PODEJŚCIE DO WARTOŚCI W BIZNESIE”

30.09.2015, Sopot

PROWADZENIE:

prof. Jerzy Hausner (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Mateusz Zmyślony (Grupa Eskadra)

PRELEGENCI:

Jakub Karnowski (Grupa PKP S.A.)
Łukasz Paździor (Mazda Motor Poland)
Piotr Voelkel (Grupa Vox)

KOMENTATORZY:

prof. Dorota Ilczuk (SWPS)
Maria Wiśniewska (ekonomistka)
prof. Andrzej Zybertowicz (Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu)

PROGRAM:

16:20	Jerzy Hausner – otwarcie sesji
16:25	Mateusz Zmyślony – przedstawienie koncepcji Firmy-Idei i przykładów jej realizacji
16:40	Jakub Karnowski – prezentacja projektu
16:50	Łukasz Paździor – prezentacja projektu
17:00	Piotr Voelkel – prezentacja projektu
17:10	wypowiedzi komentatorów
17:30	otwarta dyskusja
18:00	Jerzy Hausner – wypowiedź podsumowująca

WSTĘP

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 Bell (2014, s. 10): „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”. Korespondującą z tą opinią konstatację, tyle że odniesioną do praktyki – możemy znaleźć u Lestera C. Thurowa (1999, s. 358), który uważa, że kapitalizm nie daje odpowiedzi odnoszących się do wartości. Te zależą od indywidualnych preferencji. Nie pojawiają się zatem w kapitalizmie takie ideały jak uczciwość czy równość.

Zasadnicze pytanie polega na tym, czy zerwanie więzi między rynkiem i wartościami jest nieuchronne i wynika z natury rynku, czy też to następstwo określonego, kapitalistycznego modelu gospodarki rynkowej, w którym nie ma granic komercjalizacji dóbr.

Na tę drugą ścieżkę rozumowania sprwadza nas na przykład Michael Sandel (2012), który podkreśla, podając liczne tego przykłady, że powszechna komercjalizacja prowadzi do kompletnej instrumentalizacji wartości egzystencjalnych. Zdaniem Nicolasa Bourriauda (2012, s. 133), 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, wynikającego z tego, że podmywany jest fundament procesu wytwarzania wartości ekonomicznych. Zaś Félix Guattari (1992) 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”, „maszynową samotność”. W konsekwencji gospodarka wolnorynkowa traci swoje oparcie, staje się rabunkowa i stopniowo zanika jej podtrzymalność.

Dostrzeganie negatywnych przejawów wolnorynkowego kapitalizmu upowszechnia się. Krytycy wskazują między innymi na faktyczną nadrzędność krótkookresowej orientacji działalności gospodarczej, co dobrze wyraża fraza „kapitalizm kwartalny” (quarterly capitalism). Długookresowe intencje systematycznie przegrywają z krótkookresową aktywnością w zarządzaniu firmą (Barton, Wiseman, s. 99-100). Krótkowzroczność to wada nabyta, będąca pochodną wąskowzroczności, rozumianej jako zyskocentryczna orientacja firmy. Zdolność firmy do wytwarzania wartości i wartość firmy zostały 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, 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 w niewielkim stopniu to uwzględnia, stając się automatycznie przeszkodą działania długookresowego i zorientowanego na wytwarzanie wartości firmy 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, ale niemalże całe ryzyko skutecznie przesuwa na innych, co powoduje, że wygrywa chciwość, lecz zanika odpowiedzialność. To rodzi społeczny sprzeciw i bunt.

W ostatnim czasie dla międzynarodowej liberalnej opinii publicznej „czarnym charakterem” stał się Yanis Varoufakis, były już minister finansów Grecji. Przede wszystkim 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, w których częste były nawiązania do Marksa. To jednak, że świadomie prowokował nie oznacza, że nie miał racji. Między innymi gdy podkreślał (2015), 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 produktywną inwestycję, a służą jedynie uzależnieniu zadłużonych państw.

Wspomniany bunt narasta, bowiem podejmowane przez poszczególne rządy i organizacje międzynarodowe próby poddania skutecznej kontroli i regulacji globalnych korporacji finansowych są nieskuteczne, i jak sądzi w swojej ostatniej książce Alain Touraine (2013, s. 10-11) – niemożliwe, 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.

Jedną z praktycznych form tego społecznego sprzeciwu są oddolne inicjatywy społeczno-gospodarcze, które coraz częściej określane są pojęciem „gospodarki wspólnotowej” (sharing economy). Paul Mason

(2015) sygnalizuje, że w Grecji, relatywnie najwyżej gospodarczo rozwiniętym w kraju, w którym doszło do załamania gospodarki wolnorynkowej, różne alternatywne formy współgospodarowania mnożą się. Generują one równoległe waluty i lokalne systemy wymiany. Takie określenia jako „wspólne zasoby” (commons) czy „wytwórczość równych” (peer-production) stały się popularnymi hasłami.

Stąd Mason zastanawia się, czy 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 – korporacje 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 kiedyś i już tylko po części dziś „naturalnie” monopolistyczny dostawca energii uzależnia swoich odbiorców.

Wyraźnie w funkcjonowaniu wolnorynkowego kapitalizmu pojawiają szczeliny.

Ów termin „szczelina” został wykorzystany przez kiedyś przez Karola Marksa do sklasyfikowania wymykających się zasadom ekonomii kapitalistycznej, nienastawionych na zys zachowań rynkowych: handlu wymiennego, stratnej sprzedaży, samowystarczalnej produkcji i tym podobnych.

W każdym systemie społecznym, w tym gospodarczym istnieją „szczeliny”, swoistego 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 rodzi się tendencja do wypierania tych szczelin, przechwytywania generowanych w nich zasobów przez dominujących w nim aktorów. Jeśli się im to udaje, to system staje się spójniejszy, ale zarazem traci zdolności rozwojowe.

Gospodarka kapitalistyczna jest dobitnym tego przykładem. Początkowo jej liczne szczeliny umożliwiały ekspansywny rozwój. Stopniowa komercjalizacja wszystkiego zaburza ten rozwój. Gospodarka rośnie, ale już się nie rozwija, staje się zastojowa.

W wielu krajach toczą się debaty nad stworzeniem innych niż Produkt Krajowy Brutto miar gospodarczego rozwoju, takich, które odnosiłyby się do jakości życia, czyli także wartości pozaekonomicznych. W 2010 r. Bundestag powołał w tym celu specjalną komisję studyjną (Enquete Kommission), która zaproponowała, aby uzupełnić używane obecnie miary 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), stąd ich nazwa – W3 (Giesselmann, Hilmer, Siegel, Wagner 2013, s. 10).

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

I 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 różnorodność (Barton, Wiseman 2015).

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



KONCEPCJA WARTOŚCI WSPÓLNEJ

SZCZEGÓLNIIE WAŻNYM TEKSTEM
OŻYWIAJĄCYM DYSKUSJĘ WOKÓŁ
ZAGADNIENIA WARTOŚCI W BIZNESIE OKAZAŁ
SIĘ OPUBLIKOWANY W „**HARVARD BUSINESS
REVIEW**” W 2011 R. 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 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 zaklętym 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 sukces”.

(Kramer, Porter, maj 2011, s. 38).

Według Portera i Kramera przedsiębiorstwa powinny dążyć do tego, aby powiązać 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 być to 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 społecznego otoczenia.

Kluczowe znaczenie dla zrozumienia koncepcji Portera i Kramera ma precyzyjne zdefiniowanie zasady shared value, którą cytowani autorzy tak ujmują:

„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. Wytwarzane 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 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 społecznym”.

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. Ponad to stanowią marnotrawstwo pieniędzy akcjonariuszy. Natomiast adekwatne odniesienie się do potrzeb społecznych i usuwanie negatywnych zewnętrznych skutków własnej działalności, może być i powinno stać się 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

FIRMA – IDEA – IDEALIZM CZY PRAGMATYZM? A MOŻE UTOPIA?

„Potrzebujemy utopii. Bo ona się sprawdza. Gdy sufrażystki paliły staniki, sztychowano z nich.

Dziś kobiety mają prawo głosu. Kiedy feministki stawiają ostre żądania – nawet kobiety narzekają, że przez nie tracą sympatię kobiece postulaty. Tymczasem od lat pensje mężczyzn i kobiet wolno, ale jednak upodobniają się do siebie. Gdy ekolodzy przykuwają się do drzew – poważni politycy pukają się w czoła, a poważne NGO-sy narzekają, że radykałowie psują im wizerunek. Tymczasem ekologiczna świadomość rośnie i nawet wielkie koncerty już zdążyły ją zmonetyzować. Gdy 15 lat temu mówiliśmy o budżecie partycypacyjnym, patrzono na nas jak na wariatów. Dziś jego elementy są w każdym większym polskim mieście. Kiedy mówimy, że komunikacja miejska powinna być darmowa, odpowiadają: za co? Ale ci, którzy zdążyli ją wprowadzić, raczej liczą korzyści niż straty.

To my, utopiści, jesteśmy realistami jutra. Żądając wszystkiego – zdobywamy cokolwiek”

cyt. [Marek Tobolewski]

CZY MIŁA KAWIARNIA TO FIRMA-IDEA?



Zachód pije dobrą kawę, i dużo za to płaci, pytanie – komu? Sytuacja prawdziwych producentów kawy przypomina tę, która dotyczy szwaczek w Bangladeszu – poza granicą wszelkich norm pracują za głodowe stawki, by w Londynie czy Warszawie ktoś mógł wypić dobrą kawę – dobrą, ale na pewno nie taną i niestety doprawioną „odrobiną” goryczy związanej z okolicznościami, w jakich zaczęła się jej droga do europejskiej filiżanki.

Fair Trade to szyld, za którym często schowany jest cynizm. Jak sprawdzić, czy TRADE jest naprawdę FAIR?

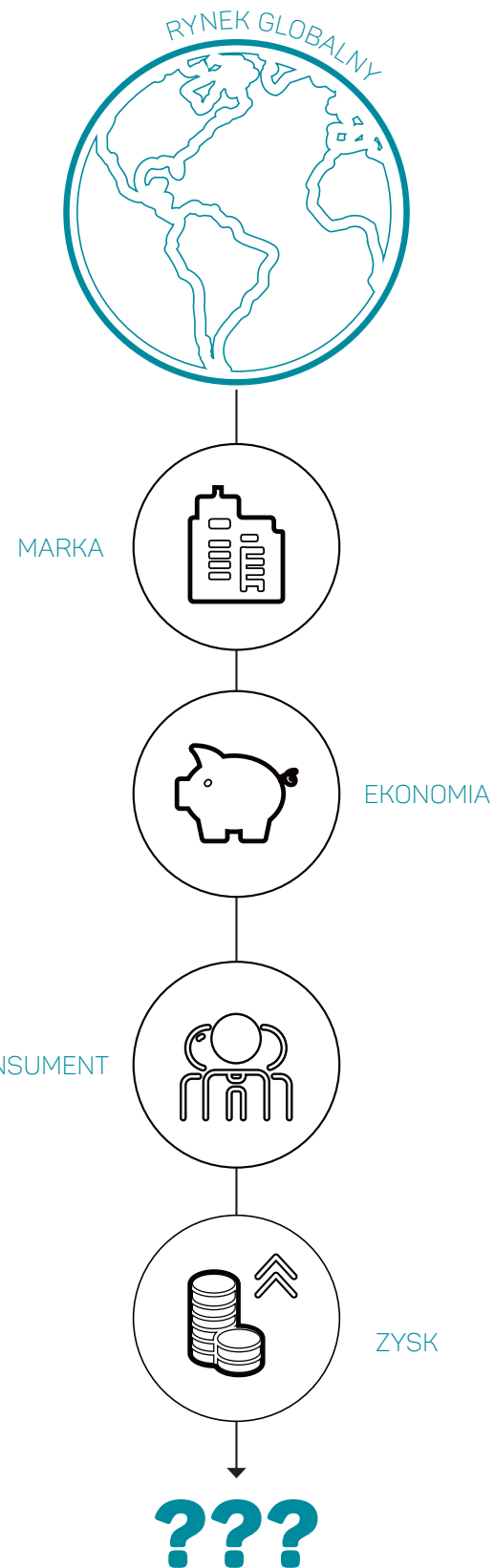
współzależność funkcjonowania firmy i jej bliskiego społecznego otoczenia, szczególnie wspólnoty lokalnej, na której terenie działa. Ciesząca się powodzeniem wspólnota lokalna nie tylko generuje popyt na produkty i usługi firmy, ale zapewnia jej wsparcie oraz dostęp do ważnych zasobów publicznych. Większość przedsiębiorców tego nie rozumie i nie dostrzega. Wynika to po części z dominacji neoliberalnej koncepcji ekonomicznej, którą cytowani autorzy krytykują, odnosząc się do rozpowszechnionego poglądu autorstwa Milтона Friedmana. Ten amerykański ekonomista, twórca monetarizmu 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.

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 wertykalnym i rynkowym, zaś coraz mniej na te o charakterze horyzontalnym i społecznym. W konsekwencji umacniają swoją wąsko efektywnościową 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 społecznego otoczenia, co będzie rodzić długotrwałe korzyści ekonomiczne i zarazem społeczne. Bowiem celem przedsiębiorczości (społecznej) nie ma być dostarczanie zasiłków, ale tworzenie wartości wspólnej, a publiczna regulacja działalności gospodarczej ma temu w szczególności sprzyjać.

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



CZY FIRMA ENERGETYCZNA MOŻE BYĆ FIRMA-IDEA?

Producent energii jako Firma-Idea powinien stać się liderem, autorytetem w dziedzinie odnawialnych źródeł energii, ekologicznej energetyki, budowania inteligentnych i pasywnych domów, poszukiwania wszelkich innowacji w dziedzinie oszczędzania (!) energii, a idąc dalej tym tropem – skupić wokół siebie plemiona wrażliwych na te wartości ludzi, stworzyć szeroką ofertę edukacyjną w tym zakresie, dostarczać społeczeństwu zarówno nowych technologii, jak i atrakcyjnych treści w tym zakresie. Jako Firma-Idea Energetyka powinna stać się przede wszystkim wiedzą i myślą, dopiero potem samą energią.

W modelu Firmy-Idei to właśnie koncern energetyczny wszedłby na drogę, którą wybrała marka TESLA – drogę od produkcji oryginalnych samochodów elektrycznych, ale nie tylko ich – również stacji z ładowarkami do tych aut i wszechstronnie wykorzystywanych BATERII, użytych w kontekście właśnie ZARZĄDZANIA ENERGIĄ – nie tylko w samochodzie, ale również w domu, biurze, przestrzeni publicznej.

Każdy specjalista wie, że globalnie zużycie energii wcale od tego nie spadnie, tylko zacznie się racjonalizować. Pewnym, pozytywnym zresztą, pozornym paradoksem w modelu „Firmy-Idei” jest to, że aby lepiej funkcjonować na rynku świadomych konsumentów, wcale nie trzeba przekonywać, by Ci konsumenci konieczni kupowali więcej i więcej. Zwyciężą banki, które będą uczyły oszczędzania. I firmy energetyczne, które będą oszczędzać energię wraz ze swoimi odbiorcami.

Tabela 1. Porównanie koncepcji CSR i CSV w ujęciu Portera i Kramera



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 działanie 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 samodefiniuje się, nie określi sensu swego istnienia, to jej poszczególne działania, nawet jeśli będą skuteczne, nie będą sensowne, to znaczy nie umożliwią jej rozwoju.

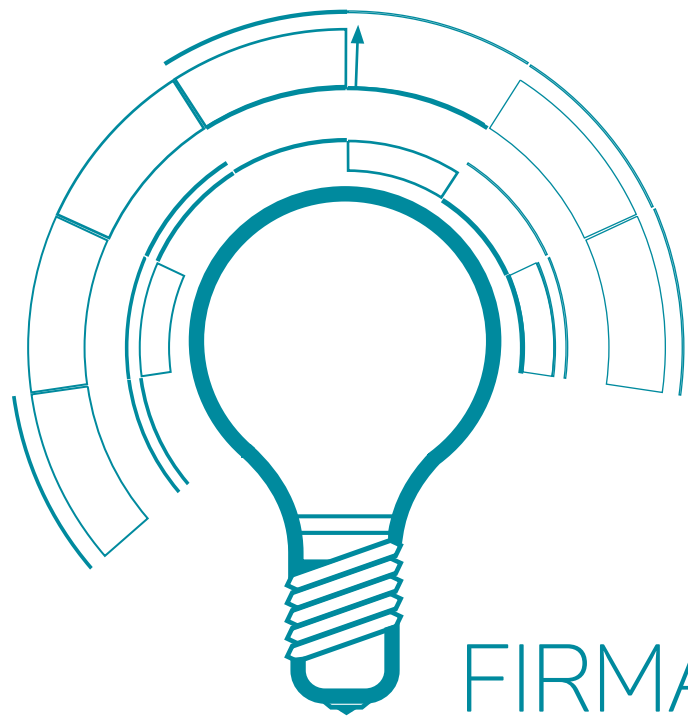
Chcemy zatem podważyć prawdę, która stała się credo większości firm – the business of business is business. Rozumie się ją w ten sposób, że celem działalności gospodarczej jest zysk, a reszta w zasadzie się nie liczy. Oznacza to, że wszystko, co przynosi zysk,

DYSON > KREATYWNOŚĆ I DESIGN.

Stawiając na własną, innowacyjną technologię i inwestując maksymalnie w design, James Dyson stworzył wspaniałą firmę, która skutecznie rzuciła wyzwanie tradycyjnym korporacjom w sektorze AGD (dziś w USA Dyson jest nr 1 w tym sektorze!).

Kolejne, fascynujące wynalazki i wynikające z nich produkty - odkurzacze, suszarki i wentylatory - gruntownie „przewietrzyły” tę branżę. Dyson nie spoczął na laurach – ufundował „James Dyson Award” dla projektantów, promując nowoczesne wzornictwo przemysłowe, zbudował fabrykę i centrum badawczo-rozwojowe w Malmesbury (UK), decydując o niespotykanie wysokim poziomie bieżących inwestycji w innowacje. Fundacja Jamesa Dyson’a zachęca ludzi do niekonwencjonalnego myślenia i ... popętniania błędów.

Dyson daje ludziom lepsze odkurzacze, wspiera to, co ważne, i nie żąda kolejnych wydatków na tzw. worki na kurz, gdyż po prostu je wyeliminował. W efekcie - mam w domu lepszy i ładniejszy odkurzacz, i niechcący wspieram innowacyjne myślenie. Czuję się lepiej. Co w tym złego?



FIRMA-IDEA

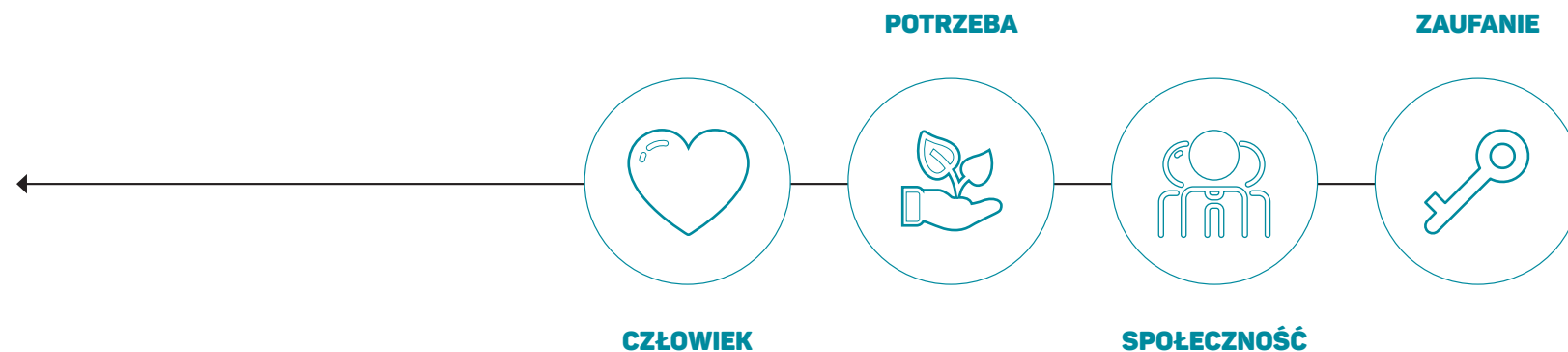
jest z definicji dobre dla firmy, jeżeli tylko jest prawnie dozwolone. Zaś wszystko, co generuje nakłady, rodzi koszty i powoduje rachunkową stratę jest niedobre. Na poziomie deklaratywnym bardzo rzadko ktoś ma odwagę tak przedstawić swoją działalność gospodarczą. Regułą stało się mówienie o społecznej odpowiedzialności biznesu, a nawet etyce biznesu i wartości firmy. W praktyce jest to zazwyczaj tylko deklaracja, której trzymamy się tak długo, jak nas na to stać. Nowa biznesowa poprawność nakazuje być firmą zarządzaną przez wartości – value-driven firm, co jest definiowanie jako budowanie rynkowej pozycji oraz efektywności poprzez jasno deklarowane wartości. Niestety to, co dzieje się w praktyce, pozostaje najczęściej dalekie od tego, co jest deklarowane. Na ogół mamy do czynienia z napuszonym pustostwem, nowomową podsuwaną przez specjalistów od wizerunku.

Renomowani konsultanci zalecają formowanie kręgosłupa moralnego firmy, na który składają się cztery elementy (Rok

2013): **(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 otoczeniu.

ROZUMIEJĄC IDEĘ FIRMY JAKO ZDEFINIOWANIE PRZEZ NIĄ SPECYFICZNEGO PROCESU WYTWARZANIA WARTOŚCI, UNIKAMY W JEGO OPISIE METAFORY ŁAŃCUCHA, PONIEWAŻ IMPLIKUJE ONA LINEARNE I RUTYNOWE ROZUMIENIE TEGO PROCESU.

Naszym zdaniem, aby proces wytwarzania wartości generował w sposób podtrzymywalny wartość ekonomiczną, powinien być wielowymiarowy i pobudzany innowacyjnością, a nie tylko rutyną. Istotą tego



BATA. DOWÓD NA TO, ŻE FIRMY-IDEE TO NIE IDEALIZM, A PRAGMATYZM.

Przedwojenna jeszcze, konsekwentnie wprowadzana idea „kapitalizmu z ludzką twarzą” (ładne i wygodne buty dobrej jakości dostępne w niskiej cenie, produkowane przez zadowolonych pracowników, dostępne we własnej sieci sprzedaży).

Marka obuwia, która w okresie międzywojennym została skonstruowana przez charyzmatycznego wizjonera wokół szeroko pojętej idei – począwszy od know how związanego z samą produkcją butów (autorytet w strefie kompetencji), poprzez aspekty ekonomiczne (absorbacja nowych technologii i rozwiązań w zakresie zarządzania), po troskę o pracowników i partnerów biznesowych („campus” BATA w Zlinie, powielony w wielu miastach na całym świecie).

Tomas Bata stworzył kompletną Firmę- Ideę i dzięki temu odniósł spektakularny, globalny sukces.

Wiele firm i wielu liderów próbuje w podobny sposób „osadzić” swoje organizacje w społeczeństwie, w świecie ludzkich potrzeb i złożonych zależności. To właściwa droga!

PIXAR I WIELE INNYCH, NOWOCZESNYCH FIRM – NOWE SPOJRZENIE NA WARUNKI W MIEJSCU PRACY.

Aspekt Firmy-Ideji realizowany na pułapie stworzenia pracownikom idealnych warunków pracy i rozwoju, poprzez inwestycje w kreatywne i komfortowe biura, zaplecze socjalne, przyjazną organizację czasu pracy i zapewnienie dostępu do wyzwań intelektualnych, szkoleń, edukacji, poczucia współtworzenia „wartościowych wartości”.

procesu jest twórcze wykorzystanie zasobów i kompetencji tak, aby jedne wartości, w tym nierynkowe, transformować w sposób, który je pomnaża i prowadzi 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 wartość ekonomiczną móc wytwarzać.

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 pomnażana (zob. Herman, Konopka 2013).

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 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 niezbędnie potrzebna jest idea, konieczna tak w formowaniu firmy, jak i kształtowaniu jej relacji z otoczeniem. Samookreślając się, firma głębiej rozpoznaje siebie i może szerzej spojrzeć na otoczenie.

W marketingu mocno akcentuje się znaczenie unikalnej cechy sprzedaży, która



JAJKO OD KURY Z WOLNEGO WYBIEGU.

Naukowcy są zgodni - racjonalnie jest to takie samo jajko, jak to z hodowli przemysłowej. Zdrowe, pożywne i w dodatku – tańsze. A jednak... różnicę czyni idea, filozofia „szczęścia kury”, łatwa zresztą do podważenia, bo cóż kura może wiedzieć o szczęściu.

Argumenty racjonalne nie mają jednak dla wielu z nas aż takiego znaczenia – mnóstwo ludzi woli kupować droższe jajka od kury, która biega po zielonej trawie. To czysta idea, wartość, tzw. wartość dodana.

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 designerskim 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 prosto 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 kierownictwa sądzą, że najważniejsze 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 – nikim 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 mamy własne kanały dystrybucyjne, albo podporządkowujemy 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 współwytwórcami 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 społeczną naturę, wynikają ze współdziałania z klientami, którzy w ten sposób nie są tylko odbiorcami, ale stają się współwytwórcami.

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 oferować 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 np. 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

MAZDA > KODO I SKY ACTIVE.

Mazda znalazła oryginalną, atrakcyjną i skuteczną drogę rozwoju – wyrazisty design, inspirowany kulturą Japonii (KODO – Dusza Ruchu) zapewnił marce własną tożsamość.

Spójna koncepcja dotycząca rozwoju technologicznego (Sky Active – maksymalne wykorzystanie potencjału silnika spalinowego – bez turbodoładowania, nowe skrzynie biegów, przeprojektowane karoserie i podwozia, lekkość i sztywność konstrukcji) tożsamość tę umacnia, dodając do argumentów emocjonalnych („ładne”), również argumenty racjonalne („dobre”).

Mazda jest niedaleko od koncepcji Firmy-Idei... Wystarczy to, co już jest, uzupełnić o pozostałe elementy modelu, które razem stworzą kompleksowe, systemowe rozwiązanie, odnoszące się do WSZYSTKICH POTRZEB Klientów Mazdy. To praca odnosząca się do wartości marki i misji firmy.

osób w jej otoczeniu było wytwórcami tych treści – 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 traci 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. Czym większy stopień otwartości, tym większe możliwości podejmowania współpracy z innymi aktorami, ale też wyższy stopień narażenia się na niekorzystne ich oddziaływanie. **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, jednostronne uzależnianie, nieuchronnie szkodzi. 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 straci 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 firmę, nawet jeśli doraźnie się optaca 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, w tym 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

BANK-IDEA?

Krok w tym kierunku wykonał np. PKO Bank Polski, uruchamiając ponownie program SKO (Szkolna Kasa Oszczędności).

Edukacja dzieci w dziedzinie OSZCZĘDZANIA od najmłodszych lat! Fantastyczna idea! Wychowująca świadomych, przyszłych Klientów Banku. Ale to tylko mały fragment większej całości, którą trzeba stworzyć. Dopóki będzie to działanie uboczne, dopóty pozostanie on drobnym hobby banku, PR-owym zwodem, formą pokazania się z dobrej strony.

Jak zrobić z banku Firmę-Ideę? Trzeba po prostu pójść dalej. Bank, który będzie rozwijał i uczył ideę tzw. SMART LIVING'u, planowania prywatnych finansów, projektowania świadomej historii kredytowej, a swoją wiedzę i pomysły na edukację skieruje również do wszystkich innych grup wiekowych i zawodowych... to Bank-Idea. Gdzieś tam są narzędzia takie jak partnerstwo z uczelniami, wydawnictwa, interaktywne narzędzia edukacyjne...

Bank-Idea to Bank Pomysłów na lepsze życie, lepsze dzięki optymalizacji wydatków, rozsądnemu korzystaniu z uczciwych instrumentów finansowych. Bank-Idea pomaga swojemu Klientowi wydawać... mniej pieniędzy! Tak! Tanie latanie, tanie kupowanie, oszczędzanie nie tylko pieniędzy, ale oszczędzanie w ogóle – energii, surowców – to świat kompetencji banku. W zamian otrzyma on zaufanie i lojalność.

Bank-Idea pomaga finansować marzenia, inwestycje, towarzyszy w ważnych momentach w życiu, doradza, jak nie przesadzić z wydatkami i obciążeniami finansowymi (zamiast natrętnie namawiać do kolejnych). Oczywiście Bank-Idea musi umieć podzielić się zyskiem.

W niedalekiej przyszłości nikt nie zada pytania „Czy ludzie zasługują na kredyt?”, raczej padnie pytanie: „Czy banki zasługują na ludzi?” – cyt. [Muhammad Yunus]

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. Czym 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 fizycznego (zob. Throsby 2010).

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 MIĘKIE, PÓŹNIEJ TO KAPITAŁY MIĘKIE POBUDZAJĄ WYKORZYSTANIE KAPITAŁÓW TWARDYCH.

Dzięki tym drugim te pierwsze zyskują dodatkową wartość. Po prostu to, **co materialne potrafimy lepiej i efektywniej, bardziej przedsiębiorczo spożytkować, jeśli dysponujemy dużymi aktywami niematerialnymi.** Dobrym tego przykładem jest wzornictwo, jako składowa dobrego biznesu. Ale, aby design pomnożył wartość danych wytworów, muszą się zbierać wysokie kompetencje projektantów 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.

Jeśli podmiot – w naszym przypadku przedsiębiorstwo – zamyka się, unikając ryzyka, wtedy traci możliwości adaptacyjne, przestaje być innowacyjne 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

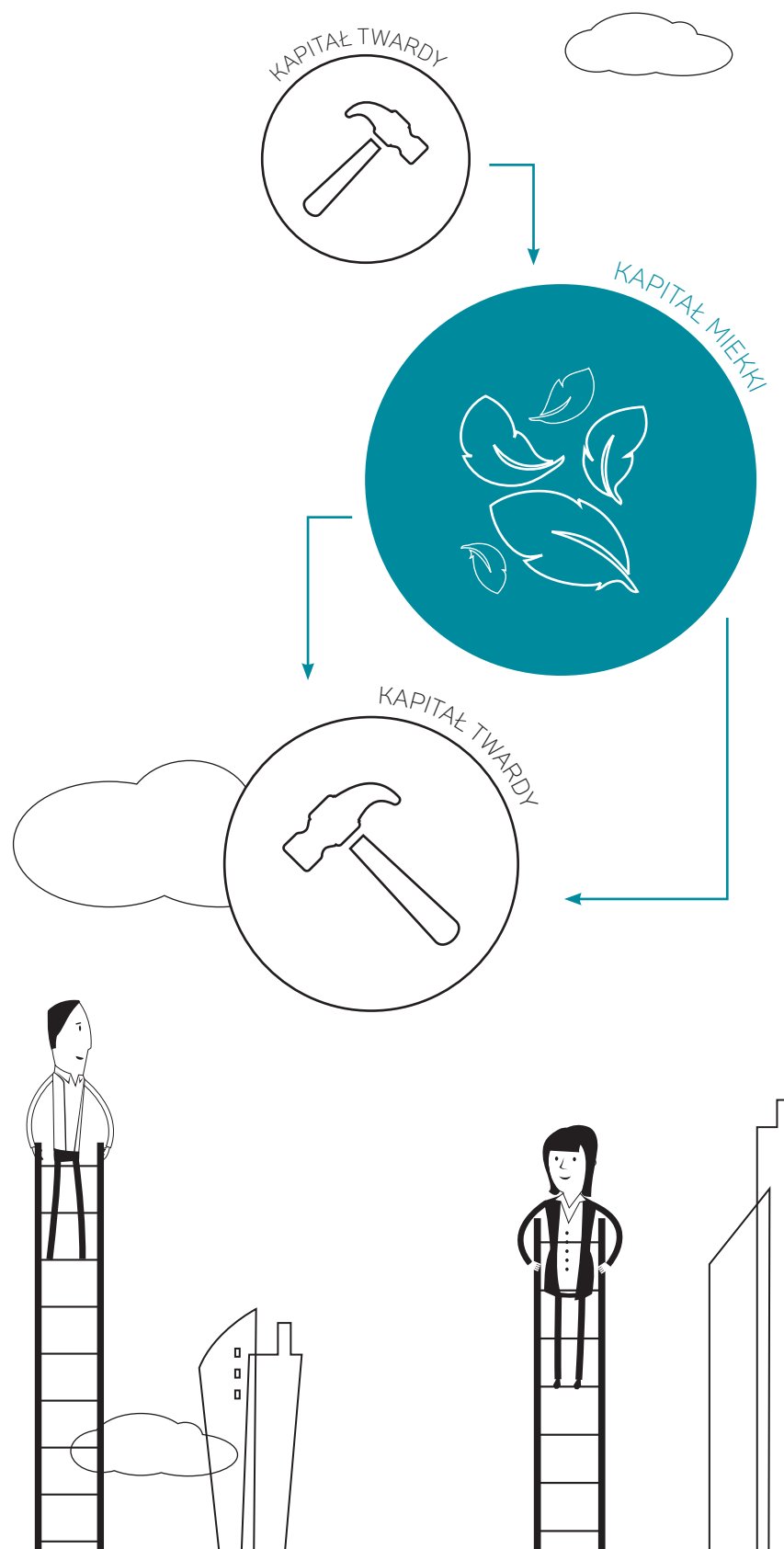
się, że podmiotowość jest przesłanką odpowiedzialności, że z niej funkcjonalnie wynika.

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 w nieunikniony sposób trudne. 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 sięgniemy 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 bynajmniej o hurtowe odrzucenie 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.

Odziaływanie wielkich globalnych centrów finansowych doprowadziło do rozpowszechnienia się takich innowacji jak sekurytyzacja czy zabezpieczone obligacje

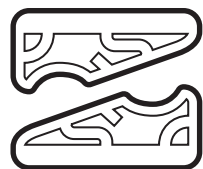


dłużne (collateralised debt obligations – CDO). Szczególną cechą tych pochodnych instrumentów finansowych jest przenoszenie ryzyka na podmioty trzecie, co w szczególności dotyczyło kredytów hipotecznych podwyższonego ryzyka (subprime mortgages) (zob. Arup 2012). Dzięki temu korporacje finansowe mogły podejmować wysoce ryzykowną działalność finansową, nawet nie dysponując 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 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, poprzez np. wysokie oprocentowanie lokat, niskie podatki, utrzymywanie poufności inwestorów w przekonaniu, że będzie to pobudzać wzrost gospodarczy (tamże, s. 75).

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. Ukształtowała się swoista **kultura nieodpowiedzialności.** Nie idzie tu zatem o nieodpowiedzialność nieświadomą, wynikającą z braku rozeznania i wycucia, ale o nieodpowiedzialność rozumianą jako świadome przenoszenie odpowiedzialności na innych dla odniesienia konkretnej korzyści. W końcowej fazie odpowiedzialność spadała na słabszych, którzy ani zabezpieczyli, ani uchylili się

KONSUMENT

Ofiara marketingowego polowania, podstępnych umów, zmanipulowana i okłamywana. Znękana ilością i krzykliwością reklam. Powinien kupować bez głębszych refleksji to, co mu się podsunie.



CZŁOWIEK

Wie co je, wie, czego chce. Mówi „sprawdź”, dyskutuje, organizuje się w proteście przeciwko cynizmowi biznesu. Wie, że jego portfel - to jego GŁOS oddawany w codziennych wyborach.



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 przerzucać 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 głośniejszej książce „Czego nie można kupić za pieniądze. Moralne granice rynku” (Sandel 2012). 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 mogą zostać narzucone przez państwo. Muszą wynikać też z tego, jak firmy definiują swoją ideę, 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 ujmemy 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, jaki i relacji z otoczeniem. Takie projektowanie jest możliwe tylko wtedy, gdy firma zdefiniuje swoją ideę.

Sens działania nie jest z góry dany, 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. Praktycznie 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 ten porządek określa proces wytwórczy firmy i jej rozwojowy 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 przekonania 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 konkurencyjna 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 dziać 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 aksjonormatywny) 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 bynajmniej nie bagatelizujemy. Dotyczy ona tak firm tradycyjnych, jak i Firm-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, zarazem generujemy zdolność do świadomej modyfikacji trajektorii rozwoju, jeśli dotychczasowa okazuje się wyczerpywać swą moc.

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. Stąd 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, ACZKOLWIEK
– CO PODKREŚLILIŚMY –
WYDAJE SIĘ NAM ZDECYDOWANE
NIEWYSTARCZAJĄCE.

Rozwijane jest szeroko także mniej ekonomiczne, a bardziej zarządcze i menadżerskie rozumienie tej problematyki. Część z tego rodzaju interpretacji wzbudza nasze wątpliwości i zastrzeżenia. Odnosimy to w szczególności do koncepcji zarządzania wartościami, którą obrazuje poniższy schemat.



Schemat 1. Wartość dla akcjonariuszy jako łącznik pomiędzy klientem a inwestorem

Źródło: Black et al., 2000, s. 84.

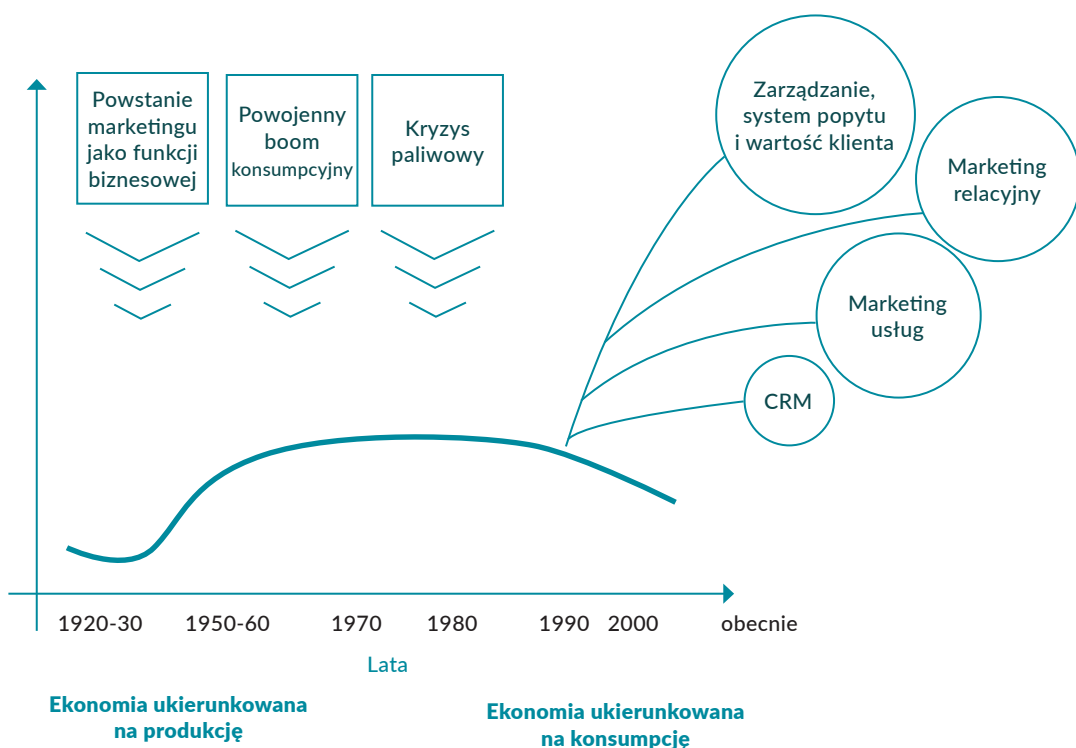
Wynika z niego, że zarządzanie wartością firmy polega na uruchomieniu trzech procesów: (1) tworzenia wartości, (2) utrzymywania wartości, (3) realizacji wartości.

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 sprostado gospodarowania aktywami firmy w takich sposób, aby utrzymać ich wartość. Trzeci natomiast dokonuje się poprzez aprecjacje 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 zdez-agregowany i nowoczesnie opisany.

Zaletą omawianej koncepcji jest to, że uwzględnia, iż wartość dla klienta to nie tylko realna wartość ekonomiczna, lecz także wartość 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 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. Obrazuje to kolejny schemat 2.



Schemat 2. Ewolucja marketingu

Źródło: S. Baker, *New Customer Marketing, Managing a Living Demand System*, John Wiley&Sons, New York 2003 [w:] Dobiegała-Korona et al., 2010, s. 23.

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 i 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 – 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 firmy (Gordon, Perrey 2015). Niewątpliwie w ten sposób firmy mogą tanio korzystać z wiedzy i doświadczenia klientów i coraz szerzej 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 idzie 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.

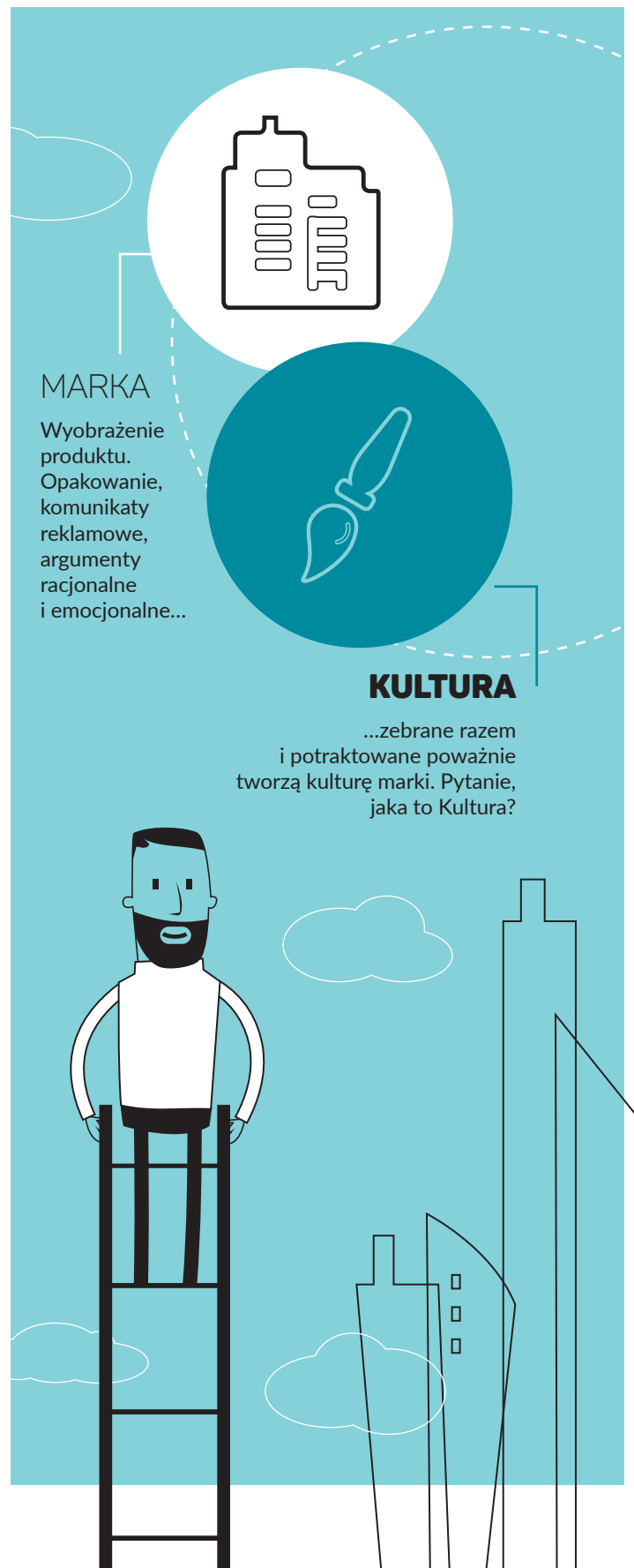
Istotna różnica obydwu podejść tkwi w tym, że w przypadku koncepcji zarządzania wartością firmy, podejmowane działania dotyczą jej warstwy operacyjnej i stosowanych w jej działalności instrumentów. Liczy się efektywność tych instrumentów, którą można uzyskać przez włączenie do ich stosowania nowoczesnych technik analitycznych. Dobrym przykładem szerokiego stosowania takiego podejścia jest – co celnie opisuje

LIDL > CZY ELEMENTY FIRMY-IDEI MOŻNA ZNALEŹĆ W... SKLEPIE ZA ROGIEM?

Oczywiście. Na przykład w Lidlu. Wprowadzenie do dawnego DYSKONTU produktów wyższej jakości, kuchni narodowych, żywności umożliwiającej zdrowsze odżywianie... Ryneczek Lidla, zainicjowanie akcji zdrowego odżywiania w szkołach... Świetny kierunek myślenia! Podążając tą ścieżką, Lidl niepostrzeżenie z dyskontu stał się lubianym sklepem dla świadomej swoich potrzeb klasy średniej, która w oszczędności widzi cnotę, a za wysiłek zgodny z oczekiwaniami Klientów nagradza... regularnymi zakupami. I sympatią. Łatwo jest pójść dalej tą drogą.

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 zarządzania wartością firmy, w której wartość została sprowadzona do bieżącej rynkowej wyceny.

Nasze podejście wyraźnie różni się też od koncepcji Portera i Kramera. Nam zależy na zrozumieniu, że zachodzące zmiany są tak głębokie, iż dostosowanie po stronie firm nie może dotyczyć wyłącznie, a nawet wdominującym stopniu, ich relacji z otoczeniem. Muszą się one przede wszystkim przeobrazić wewnętrznie, tak aby sformułowały swoją ideę, móc podtrzymać ekonomiczną tożsamość i podmiotowość, a zarazem móc się dostosowywać do wciąż zmieniających się warunków rynkowych i społecznych. To co proponujemy to **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**, zdefiniowana 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 umożliwi rozwój procesu wytwórczego tych aktorów. W końcu dzieje się tak, jak proponują Porter i Kramer, ale dzieje się w innym, w o wiele bardziej pogłębionym trybie. Sądzimy bowiem, że aby móc tworzyć wspólną wartość, najpierw uświadomiony 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. Umożliwi 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:

- 1/ W koncepcji Firmy-Idei nie chodzi o czynniki wytwórcze, ale o **proces wytwarzania wartości**.
- 2/ Rozumiemy ten proces nie linearnie, lecz **lateralnie**, nie ujmujemy go jako łańcucha tworzenia wartości, lecz jako **rozwojową spiralę**.
- 3/ Akcentujemy znaczenie tego, co się dzieje **wewnątrz przedsiębiorstwa**, a nie tylko jego relacji z otoczeniem.
- 4/ Dla Firmy-Idei kluczowa nie jest dystrybucja, ale wytwarzanie – to na jakich zasadach się odbywa i kto w nim uczestniczy.
- 5/ Nie zajmujemy się wyłącznie wartością ekonomiczną, ale zastanawiamy się jakie **wartości pozaekonomiczne** są istotne dla wytwarzania wartości ekonomicznej.
- 6/ W naszym podejściu wartość ekonomiczna to wartość wytworzona – dodana w tym sensie, że wyższa od wartości przetwarzanych dóbr. Nie jest to jednak wartość dodatkowa, w tym sensie, że 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.

- 7/ 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.
- 8/ 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.
- 9/ Działanie firmy na zewnątrz ma wytwarzać szersze pole swego oddziaływania, które staje się w jakimś zakresie **połem wspólnym** (commons).
- 10/ Warunkiem wspólnego wytwarzania wartości jest **przyjęcie odpowiedzialności i partnerskie współdziałanie odpowiedzialności**.

PZU > WIELKA ZMIANA W WIELKIEJ FIRMIE.

Jeszcze całkiem niedawno PZU było po prostu niezbyt lubianym molochem. Dziś PZU to skojarzenia zupełnie inne - pojawiły się dobrze zakomunikowane miłość, troska i inne emocje...

PZU powinno teraz iść dalej, razem ze swoimi Klientami tworzyć nowy, lepszy - gdyż bezpieczniejszy - świat. Wartości takie jak zdrowie, odpowiedzialność, pragmatyzm, profilaktyka to świat kompetencji firmy ubezpieczeniowej. Tkwi w nich ogromny potencjał - dlatego z PZU można biegać, leczyc się, zdrowo żyć, można o wiele więcej.

Stając się Firmą-Ideą, PZU może stać się prawdziwym autorytetem w dziedzinie planowania i realizowania „bezpiecznego życia”, towarzysząc swoim Klientom w większości dziedzin ich życia. Firma ubezpieczeniowa to nie polisa, to emocjonujące poczucie bezpieczeństwa i wiedza na temat tej 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 przywłaszczenia 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 tzw. inwestowanie społeczne. Jego logika jest następująca: aby uzyskać w przyszłości większe korzyści ekonomiczne i moc 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-Idei,

która przyjmuje określony porządek aksjonomatyczny 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 tworzyć ku temu odpowiednie warunki makro- (zewnętrzne) i mikro-społeczne (wewnętrzne) (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 CZYNNIENIA Z POWSZECHNĄ ZMIANĄ POSTAW KONSUMENCKICH I ZWIĄZANĄ Z TYM KONIECZNOŚCIĄ REORIENTACJI PRZEDSIĘBIORSTW.

W tym zakresie ważne spostrzeżenie wyraziły Barbara Frątczak-Rudnicka i Agata Grabowska (2013, s. 94): „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”. Konsumenci już się zmieniają, a to wymusi zmianę pod stronie biznesu. Zdaniem cytowanych autorek: „Firmy stawiają na szczerść 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)” (tamże, s. 95).

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 radykalnie się zmieniają. Ci przedsiębiorcy, którzy na te zmiany nie zareagują szybko i fundamentalnie, nie zmienią swojego

modelu biznesowego – stracą 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 oraz narzędzia do premiowania stałych klientów w większości przypadków mają słabą lub fatalną wręcz reputację (np. przeliczanie rzeczywistej wartości punktów zbieranych w programach takich jak PAYBACK, PARTNER CLUB etc.). W rzeczywistości w pozyskanie nowego klienta firmy inwestują znacznie więcej, niż w utrzymanie już pozyskanych, 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 zasywa 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 marketing nachalny i natrętny. 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 współtwórstwa.

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 dotąd 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 znaleźć ścieżki swego rozwoju już nie. Na naszych oczach doświadczają tego firmy odzieżowe szyjące w najbiedniejszych krajach – warunki, w jakich pracują tam ludzie 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 pójda 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.

IKEA

> MARKA JAKO KULTURA SZEROKO POJĘTA.

Kultura marki IKEA, złożona z estetyki, oszczędnego i wyrazistego języka komunikacji, kultury kulinarnej, przyjaznych wnętrz, know-how, zaangażowania społecznego, a także propagowania tego, co najlepsze w całej kulturze skandynawskiej – to wszystko udało się umieścić wewnątrz świata kompetencji firmy produkującej meble.

A właściwie już nie meble, nie drobiazgi do wyposażenia wnętrz, ale całej koncepcji DOMU, który jest jedną z wartości podstawowych dla każdego człowieka. Świat relacji z Klientami, szeroki i kompletny ekosystem, w którym nie przypadkiem pojawia się pojęcie „IKEA FAMILY”. IKEA jako IDEA jest bardzo wiarygodna. Historia i proces budowania know-how tej firmy to dobry trening przed zabranieniem się do pracy nad własną Firmą-Ideą.

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, and speed (nauka, treść, opowieść, prostota i szybkość) (zob. Gordon, Perrey 2015). To podejście, z którym się nie zgadzamy, 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, czy może tylko 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 się następującymi przymiotami: innowacyjność, kreatywność, wysoki kapitał intelektualny, zdolność uczenia się, zsieciowanie, społeczna odpowiedzialność, zarządzanie przez wartości, samorealizacja zatrudnionych, inteligencja instytucjonalna, zarządzanie wiedzą itd. – a to wszystko jest kultura. Jeśli myśli się w ten sposób, to de facto przekształca się swoje przedsiębiorstwo w Firmę-Ideę.

ABY ROBIĆ TO KONSEKWENTNIE, DZIAŁANIE MUSI POLEGAĆ NA ODNIESIENIU DO FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU SWOJEGO PRZEDSIĘBIORSTWA POPRAWIEZ UŚWIADOMIENIE SOBIE PODSTAWOWYCH KWESTII:

- 1/ Dostęp do określonych dóbr waży społecznie więcej jeśli jest skojarzony w uczestnictwem w ich wytwarzaniu.
- 2/ Różnorodność a nie jednorodność jest źródłem ekonomicznej siły i napędem rozwoju.
- 3/ Podmiotowość wynika z i polega na formowaniu szerszego pola działania – dla siebie i innych.

INPOST > WOLNOŚĆ ODBIORU.

Konkurując na trudnym rynku usług pocztowych, InPost wprowadził innowacyjne paczkomaty. Pomijając rozliczne kwestie związane z ich użyciem, InPost dał swoim klientom nową Wartość, jaką jest właśnie wolność odbioru. Nie zależę już od kolejki na poczcie, nie muszę patrzeć na godziny otwarcia, nie czekam na kuriera. Odbieram, KIEDY chcę. To bardzo cenna dla wielu ludzi ODMIANA, wynikająca ze wsłuchania się w faktyczne potrzeby ludzi. Klient In Postu sam odbiera swoją przesyłkę, podobnie jak klient Ikea sam skręci swój mebel. Wartości, z jakimi mamy do czynienia to klucze do zrozumienia naszego modelu: jest tu i miejsce na wolność, jak i na współwytworzenie i upodmiotowienie.

Z takich jak te elementów da się ułożyć Firmę-Ideę.

ZYSK

Jedyny prawdziwy cel firm funkcjonujących w istniejącym schemacie. Reszta to zastona dymna, którą rozwiewa Firma-Idea.



ZAUFANIE

Podstawowa wartość, jakiej oczekują ludzie - konsumenci przebudzeni.

Przepracowanie kulturowe firmy ma łączyć trzy wymiary funkcjonowania firmy: (1) wspólnotowości opartej na fundamentalnych dla firmy wartościach; (2) indywidualnej samorealizacji; (3) wytwarzania 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. B. Drayton (Zespoły 2014), 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 technologiami.

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-Ideę 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 doporowadzenie, aby stali się najlepsi, w każdym razie wyraźnie lepsi niż byli, czyli lepsi niż dobrzy.

Podoba nam się metafora użyta przez R. Praszkię (2015, s. 43), 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 tancerzy.

RED BULL > MARKA JAKO KULTURA.

Red Bull jest marką niezwykłą. Jak każda, budzi pewne kontrowersje, ale z całą pewnością na uwagę zasługuje fakt, że w dziedzinie komunikacji (marketingowej) firma ta stworzyła kompletnie nową jakość. Tworząc za pomocą reklamy i PR-u prawdziwą kulturę marki, produkt stopniowo przeistoczył się w styl życia milionów ludzi...i przestał korzystać z reklamy. Stając się synonimem sportów ekstremalnych, aktywności i kreatywności, Red Bull zbliżył się do tego, co w komunikacji społecznej najcenniejsze – do roli ARCHETYPU. Idąc dalej... reklama staje się niepotrzebna, gdyż wydarzenia, treści i filmy kreowane przez markę są tak atrakcyjne, że promują je dobrowolnie zarówno media tradycyjne, jak i media społecznościowe.

Czy Red Bull jest już Firmą-Ideę? Jeszcze nie. Na polu komunikacji uzyskał status Love Brand, generuje silną, wysokiej jakości kulturę marki, wokół której powstało szerokie i wyraziste plemię współ-wyznawców wspólnych wartości i emocji. Do stworzenia pełnego modelu brakuje jednak ewolucji samego produktu, który aktualnie stał się zbyt mało innowacyjny, wręcz recesywny, oraz dojrzałszej polityki marki w zakresie zasad etycznych i wyznaczania granic, na jakich często oscylują kreowane przez markę wydarzenia.

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.

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 spojrzeniem na relacje 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 (zob. Jung 2011, s. 12). 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 one do prosumeryzmu. Jednak prosument, nie przestaje być konsumentem – jest konsumentem-współwytwórcą. 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 (tamże): „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 postępem w ich własnej wąskiej dziedzinie, aby pozostać na pozycji lidera, muszą więc być otwarte na współpracę i talenty (...)”.

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 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 (tamże, s. 13): „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”. Zawsze pula przydatnej wiedzy i informacji poza daną organizacją będzie większa niż ta, którą ona generuje i gromadzi.

E. Bendyk (2012) sygnalizuje zmierzchy wielkich korporacji. Przywołując teorię R. Coase'a, przypomina, że korporacje nie są wieczne. 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 na innych formami przedsiębiorstwa.

Współcześnie, wraz rozwojem internetu i sieci społeczno-informacyjnych ich pozycja, choć nadal dominująca i w wielu obszarach nawet silniejsza, jest stopniowo podkopywana. Czego wyrazistymi przykładami dla Bendyka są GNU/Linux oraz Wikipedia. Pokazują one, że nowoczesne sieci teleinformatyczne mogą prowadzić do osłabienia asymetrii informacji, która była u podstaw wzrostu korporacji. I jeśli ta tendencja utrzyma się można liczyć, że działalność gospodarcza będzie ulegać dekonstrukcji. 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 zamiast 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 stawiać 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 mocniej wiążą 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 zębów (zob. How 2015, s. 43).

Zapobiegać 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 cytowanego wcześniej B. Draytona na rzecz społecznej innowacyjności jest warta przypomnienia: „Kurzcowe 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” (tamże). 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 szukanie powodzenia we wspólnotowości. Można to zinterpretować szerzej – jako odniesienie się do wartości rozumiane w ten sposób, że zmuszeni do adaptacji dokonujemy jej, ale kierując się zestawem wartości – idea. W konsekwencji nasza adaptacja nie jest chaotyczna i oportunistyczna, ale 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 i 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 w tym zakresie 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. Dobrym przykładem jest BlaBlaCar czy Couchsurfing. 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 działa. 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.

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 nieznane 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 dla 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 zaanektować i włączyć w kontrolowany przez siebie obieg gospodarczy. Dobrym tego przykładem są działania takich korporacji jak Amazon, Google czy Facebook. Pokojowa koegzystencja jest możliwa, ale tylko 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 negatywne efekty tego typu gospodarki, co w pewnym momencie blokuje rozwój.

Swój 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, np. 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 przemyślane 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 porzucać gospodarkę rynkową. Ma w niej być i działać. Swymi korzeniami musi być wrośnięta 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 były 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 ze wszelkiej 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 idzie 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 zatracza swoją ideę – i nie sprawia to, że od razu upadają. Przeciwnie, może się to nawet okazać korzystne, dla elastycznego użytkownika z 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.





NADCHODZI CZAS



PRZYSZŁOŚĆ
NALEŻY
DO FIRMY-**IDEI**

OPEN **EYES**
ECONOMY

BIBLIOGRAFIA

Barton D., Wiseman M. (2015): Perspectives on the long term, "McKinsey Quarterly" No. 1, 99-107.

Bell D. (2014): Kulturowe sprzeczności kapitalizmu, Wydawnictwo Aletheia: Warszawa.

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

Black A., Wright P., Bachman J. (2002): W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Dom Wydawniczy ABC.

Bourriaud N. (2012): Estetyka relacyjna, Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie: Kraków.

Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (2010): Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i Strategie, Poltext.

Frątczak-Rudnicka B., Grabowska A. (2013): Wartości marki komunikują jej działanie, „Think Tank”, nr 18, jesień.

Giesselmann M., Hilmer R., Siegel N.S., Wagner G.G. (2013): Measuring Well-Being: W3 Indicators to Complement GDP, "DIW Economic Bulletin", No. 5, s. 10-19.

Gordon J., Perrey J. (2015): The Dawn of the Marketing's New Golden Age, "McKinsey Quarterly", No. 1.

Guattari F. (1992): Pour une refondation des pratiques sociales "Le Monde diplomatique", Octobre.

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

Gordon J. (2015): How Google breaks through, wywiad z LorraineTwohill, Google's senior vice president, "McKinsey Quarterly", No. 1.

Jung B. (red.) (2011): Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki, Narodowe Centrum Kultury, Instytut Adama Mickiewicza, Warszawa.

Mason P. (2015): The end of capitalism has begun, „Guardian”, July 17.

Porter Michael E., Kramer Mark R. (2011): Creating Shared Value, "Harvard Business Review", Jan-Feb 2011.

Rok B. (2013): Kręgosłup moralny firmy, „Think Tank”, nr 18, jesień.

Praszkiel R., Santorski J. (2015): Tańcząc ze zmianą, „ThinkTank”, nr 24, wiosna.

Sandel Michael, J. (2012): Czego nie można kupić za pieniądze. Moralne granice rynku, Kurhaus: Warszawa.

Throsby D. (2010): Ekonomia i kultura, Narodowe Centrum Kultury: Warszawa.

Thurow L.C. (1999): Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra, Wydawnictwo Dolnośląskie: Wrocław.

Touraine A. (2013): Po kryzysie, Oficyna Naukowa: Warszawa.

Varoufakis Y. (2015): How I became an erratic Marxist, „Guardian”, February 18th.

Zespoły (2014): 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/ Grudzień 2014.

NAPISY KOŃCOWE

W projekcie „Firma jako Idea” udział wzięło do tej pory wiele osób, które wsparły nas swoją wiedzą, cennymi uwagami, umiejętnościami, poświęconym czasem i zaangażowaniem. Dziękujemy im wszystkim bardzo serdecznie!

W szczególności na wyróżnienie zasługują:

Kaja Chrenkoff - organizacja sesji inspiracyjnej i konsultacje
Magdalena Ciepielowska - techniki obrazowania, grafika, prezentacje
Aleksandra Majewska - współpraca kreatywna i konsultacje
Paweł Potoroczyn - dyskusje i przemyslenia
Martyna Słowik - redakcja tekstów
Marek Tobolewski - refleksje i inspiracje

...i wiele, wiele innych osób.

Wszystkim bardzo serdecznie dziękujemy!

Prof. Jerzy Hausner, Mateusz Zmyślony

ORGANIZATORZY



Eskadra

