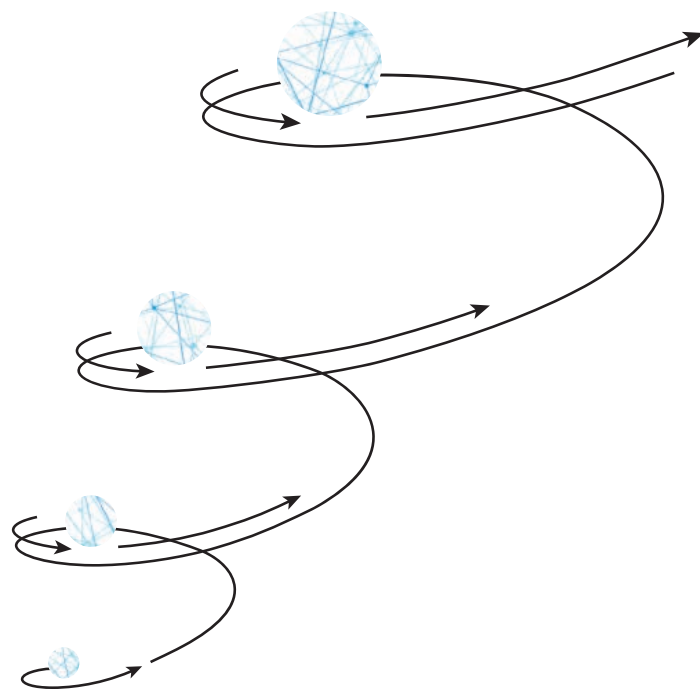


---

Jerzy Hausner



---

# PRZYSZŁOŚĆ GOSPODARKI RYNKOWEJ –

od oportunistycznej  
do relacyjnej gry ekonomicznej

---



## Przyszłość kapitalizmu

„Kiedy technologia i ideologia zaczynają się od siebie oddalać, jest jedynie kwestią czasu, kiedy wydarzy się ‘wielki wstrząs’ (trzęsienie ziemi, które zachwieje systemem)”. Ten cytat pochodzi z wydanej w 1996 roku profetycznej pracy Lestera Thurowa o przyszłości kapitalizmu. Lektura tej publikacji z perspektywy doświadczeń 15 lat XXI wieku ukazuje głębię oraz siłę intelektu tego autora i myśliciela.

Przytoczony cytat odnosi się do globalnie i makrospołecznie ujętego systemu kapitalistycznego. Jak sądzę, tę tezę Thurowa można z powodzeniem odnieść także do firm, którymi w tym tekście się zajmuję. Aby to uzasadnić, posłużę się przykładem Goldman Sachs – jednej z największych organizacji finansowych na świecie. Korzystam przy tym z opisu przedstawionego przez Sławomira Lachowskiego (2013, s. 134-136).

Bank Goldman Sachs – założony w 1869 roku – ucierpiał kapitałowo i reputacyjnie w latach Wielkiego Kryzysu. Odbudowa jego pozycji wiąże się z długą prezesurą (1928-1969) Sidneya Jamesa Weinberga – postaci legendarnej. To on sformułował i wdrożył zasady działalności tego banku, które można ująć następująco: (i) interes klientów jest najważniejszy i przedkładany ponad własny, (ii) integralność i uczciwość mają kluczowe znaczenie, (iii) dążenie do doskonałości i profesjonalizmu odniesione do każdego pracownika. Mamy zatem do czynienia z jasno określonym aksjonormatywnym fundamentem działalności biznesowej. To co się stało potem i ujawniło szczególnie w I dekadzie XXI wieku wskazuje, że tożsamość Goldman Sachs radykalnie się zmieniła. Potwierdza to Greg Smith – jeden z byłych dyrektorów banku – w artykule pt. *Why I Am Leaving Goldman Sachs* opublikowanym w 2012 roku w „The New York Times”. Napisał on m.in.: „Kultura organizacji jest pozbawiona tkanki moralnej, interes klientów jest marginalizowany, a firma myśli tylko o własnych zyskach”. I dalej: „Bywałem na zebraniach, gdzie nawet minuty nie poświęcono temu, jak pomóc klientom. Niedobrze mi się robiło, gdy słyszałem, jak bezdusznie się rozmawia o ich oskubaniu”.

Goldman Sachs faktycznie nie zbankrutował, choć ekonomicznie i moralnie tak. Okazał się zbyt duży, aby upaść. Co ciekawe, rządową obronę banków przed konsekwencjami ich własnych działań koordynował sekretarz skarbu Hank Paulson – były prezes Goldman Sachs. Lachowski stwierdza, że: „Dzięki temu kłopoty

zostały przezwyciężone i w kolejnych latach Goldman Sachs zaczął zarabiać wielkie pieniądze na problemach, z którymi borykały się inne banki, a także na kryzysie sektora finansowego, do którego sam się mocno przyczynił” (2013, s. 135).

O czym świadczy ten przykład? Po pierwsze o tym, że firma Goldman Sachs od pewnego momentu odeszła od swych aksjonormatywnych zasad, porzuciła swoją ideę i zaczęła prowadzić działalność *stricte* oportunistyczną. Korzystała przy tym w pełni z nowych technologii informatycznych i innowacji produktowych (derywaty), które taką działalność ułatwiają. Prezes tego banku, Lloyd Blankfein, oświadczył przed Komisją Kongresu: „wykonujemy robotę Boga”, być może mając na myśli doradzanie rządowi Grecji, jak ukrywać długi i ratować się przed bankructwem.

Jak wiemy, rezultat ekonomiczny był katastrofalny. Bank wywinął się od odpowiedzialności, a zapłacili za to inni. A jeśli tak, to tym bardziej Thurow ma rację. Problem dotyczy całego systemu kapitalistycznego, nawet jeśli jego źródło znajduje się na poziomie organizacji gospodarczych. Skoro jednak chcemy powstrzymać makroekonomiczne zagrożenie, to zmiana musi nastąpić na poziomie mikro, czyli firmy.

Niestety obecne funkcjonowanie rynku kapitałowego wskazuje na to, że ta lekcja nie została odrobiona. Lachowski stwierdza, że pomimo wybuchu globalnego kryzysu finansowego, nadal nie wyeliminowano w działalności banków ani pokusy nadużycia (*moral hazard*), ani wewnętrznego konfliktu interesów (tamże, s. 133). Postawy i zachowania ich menedżerów są takie same jak przed kryzysem.

Choć konieczność zmiany sposobu funkcjonowania firm zdaje się być oczywista, dokonują się one powoli i niezbyt szeroko. Nawet jeśli właściciele i menedżerowie uznają je za niezbędne, to jednak powstrzymuje ich związane z tym ryzyko – tym silniejsze, że ich konkurenci mogą to wykorzystać i przejąć ich pozycję rynkową i zasoby. Zachętą do pójścia inną drogą może być celna metafora użyta przez Thurowa (1999, s. 422), zamykająca przywołaną książkę: „Kolumb odniósł sukces nie dlatego, że miał szczęście. Odniósł go, ponieważ pomimo licznych przeciwności, podjął wysiłek wyruszenia w kierunku, w którym nikt wcześniej nie popłynął. Bez tego ogromnego wysiłku nie mógłby znaleźć się w sytuacji, w której przytrafiło mu się kolosalne szczęście”. Jeśli chce się

osiągnąć coś trwałego i znaczącego, trzeba ruszyć w podróż w nieznanne, czyli podjąć działanie według innej, nowatorskiej formuły. Aby się na to zdobyć, należy jednak otworzyć oczy, krytycznie spojrzeć na siebie i otoczenie, uwolnić umysł od schematu i podjąć ryzyko.

Jeśli się w taką podróż nie wyruszy, można pewnie przetrwać, zatracając jednak stopniowo podmiotowość. Większość firm kupuje ten sam sprzęt i dysponuje tymi samymi technologiami jak ich konkurenci. To, co je różni, to na ogół nie są aktywa materialne, ale niematerialne, czyli te, które są związane z pracownikami firmy, ich wiedzą, intelektem, wyobraźnią i kreatywnością. Dzięki temu firma może efektywniej wykorzystać swój kapitał materialny niż jej konkurenci. Thurow pisze o tym obrazowo: „Jedyny istotny majątek firmy wraca każdego wieczora do domu, niezależnie podejmuje decyzje co do tego, gdzie jego kwalifikacje będą wykorzystane, kontroluje wysiłek, jaki włoży albo nie w działalność firmy, i nie może być posiadany na własność ...” (tamże, s. 363). Składową takiego kapitału firmy nie są „korporaludki”.

Dla współczesnej firmy – jej efektywności i rozwoju – kluczowe znaczenie mają relacje między jej kapitałami twardymi (materialnymi) i kapitałami miękkimi (kulturowymi). Efektywność wykorzystania aktywów materialnych (efektywność operacyjna) w znacznie większym stopniu niż kiedykolwiek zależy obecnie od włączenia aktywów niematerialnych. To dopiero tworzy podstawę do efektywności strukturalnej, która określa zdolności adaptacyjne i rozwojowe firmy. „Komunikacja między aktywami staje się znacznie ważniejsza od koncentracji aktywów” (tamże, s. 364). Dlatego nie wielkość firmy i skala jej zasobów, ale jej dynamizm adaptacyjny decyduje często o rynkowym sukcesie. Dzisiaj zasobem, który daje strategiczną przewagę jest wiedza i samowiedza zarazem. Z makrospołecznego punktu widzenia rolę, jaką w gospodarce przemysłowej wypełniała infrastruktura techniczna, w gospodarce cyfrowej wypełnia infrastruktura wiedzy.

Fundamentalne znaczenie dla działalności gospodarczej ma następujące twierdzenie Thurowa: „Kapitał ludzki różni się od kapitału fizycznego na trzy ważne sposoby: (i) Kapitał ludzki nie może być posiadany na własność. Kapitaliści nie inwestują w coś, czego nie mogą posiadać. (ii) Inwestycje w kapitał ludzki wymagają często o wiele dłuższego horyzontu czasowego, niż ten, na jaki

zezwała kapitalizm. (iii) Inwestycje w wiedzę konieczne do tworzenia gałęzi przemysłu opartych na ludzkim potencjale intelektualnym muszą być dokonywane w kontekście społecznym zupełnie obcym indywidualistycznej orientacji kapitalizmu” (tamże, s. 364). Ma to dalekosiężne implikacje, w szczególności dla interpretacji podstawowej kategorii ekonomii, jaką jest „własność”. Treść „własności” podlega nieuchronnej reinterpretacji, gdy jej przedmiotem w masowej skali stają się wytwory intelektu. Nie chodzi tylko o inny podział zdefiniowanych praw własności, lecz także o nowe prawa i ich społeczną treść. Jesteśmy u progu tego procesu, który dookreśli własność nie tylko od zewnątrz, ale także od wewnątrz. Co już wyraźnie dzieje się w odniesieniu do nieruchomości.

Nowe podejście do własności – w odniesieniu do przestrzeni miasta – interesująco przedstawia Hubert Izdebski: „ (...) można (je – J.H.) sprowadzić do potraktowania własności – przy pełnej akceptacji podstawowej roli własności prywatnej i odrzuceniu dominacji, czy tym bardziej monopolu własności zbiorowej – nie jako prawa co do istoty absolutnego, lecz jako funkcji społecznej. Koncepcję tę można określić także jako ograniczenie treści prawa własności ‘od wewnątrz’, w tym ze względu na interes publiczny, którego podstawowym aspektem w sferze planowania i zagospodarowania publicznego jest (...) ład przestrzenny” (2013, s. 144-145). Takie podejście wychodzi poza schemat odniesienia się władzy publicznej do własności wyłącznie w kontekście jej ochrony i polega na publicznym ustalaniu społecznej treści własności i jest przejawem przejścia od doktryny liberalno-indywidualistycznej do liberalno-solidarystycznej (tamże, s. 149). Tym samym, prawo własności reguluje nie tylko to, że właściciel nie może robić z własnością wszystkiego, lecz także to, że ma robić to, co może w określony sposób – jest do tego zobowiązany.

Jeśli inwestowanie w kapitał ludzki, i szerzej – w kapitały miękkie (kulturowe), ma tak duże znaczenie dla rozwoju współczesnej gospodarki, to rodzi się pytanie, czy kapitaliści mogą być i pod jakimi warunkami zainteresowani dokonywaniem tego rodzaju długofalowych inwestycji, skoro nie będą tradycyjnymi, prywatnymi właścicielami efektów tych inwestycji. Kapitału ludzkiego nie można posiadać i sprzedać. Doświadczenie wskazuje, że kapitaliści gotowi są korzystać z takich inwestycji, ale nie ponosząc na nie zasadniczej części nakładów – chcą mieć korzyść, nie ponosząc ryzyka (Thurow 1999, s. 369). Nawet jeśli

ponoszą nakłady na kapitał ludzki, to w odniesieniu do swoich pracowników. A przecież ich wydajność nie jest tylko funkcją kwalifikacji i kompetencji konkretnych pracowników, ale także ich ogólnospołecznego poziomu. Najczęściej zresztą właściciele i menedżerowie firm wolą przechwytywać pracowników wyszkolonych przez swych konkurentów niż samemu ich szkolić. W rezultacie cierpią jednak na brak lojalności z ich strony, co tym bardziej skłania do tego, aby nie inwestować zbyt wiele w kwalifikacje i kompetencje. Thurow podkreśla, że w konsekwencji: „Każdy kraj uzależniony od prywatnych inwestycji w ludzkie kwalifikacje szybko stwierdzi, że posiada ich nie tylko zbyt mało, lecz również cierpi na bardzo nierówny ich rozkład” (tamże, s. 373).

Można określić takie postępowanie przechwytywaniem nienależnej renty. I we współczesnej gospodarce rynkowej takie postępowanie rozpleniło się. To powoduje, że dominuje w niej gra oportunistyczna: orientowanie się na wykorzystywanie rynkowych okazji, w miejsce działania długofalowego. To powoduje, że skraca się horyzont podejmowanych działań, a wzorcowa formuła organizacyjna bazuje na jak najdalej posuniętej elastyczności, aby być zdolnym do skorzystania z każdej nadarżającej się okazji. Tak rozumiana elastyczność implikuje i to, że firmy nie są zainteresowane formowaniem długofalowych relacji ze swoimi partnerami. Przyjmują w stosunku do otoczenia orientację transakcyjną, a osłabiają relacyjną, co z taką negatywną mocą ujawniło się w nowoczesnej bankowości. To wszystko wzmaga krótkowzroczność właścicieli i menedżerów, co Thurow słusznie uznaje za największą słabość kapitalizmu (tamże, s. 371).

Oportunizm jako dominująca orientacja firm prowadzi do stadnych zachowań. Wszyscy uczestnicy starają się robić mniej więcej to samo. A to powoduje, że konkurencja polega głównie na niszczeniu konkurentów i przejmowaniu ich pozycji rynkowej. Można to zjawisko określić mianem „kanibalizacji rynku”. Nie opłaca się inwestować i budować, lepiej przechwytywać to, co inni stworzą. Siłę ekonomiczną osadza się wówczas na przejmowaniu i zawłaszczaniu, a nie współdziałaniu i współdzieleniu korzyści.

Takie postępowanie znajduje proste usprawiedliwienie. Przytacza je m.in. Marek Belka, powołując się na wypowiedź szefa Citi Group wygłoszoną po upadku Lehman Brothers: „kiedy muzyka gra, trzeba tańczyć: a żaden bank nie pozwoli sobie na działanie wbrew trendowi innych” (2016, s. 174). Belka dodaje od sie-

bie: „Nawet jeśli jednej z owiec przyjdzie do głowy, że to kiepski pomysł gnać z innymi i spaść z urwiska, to w stadzie nie ma szans. Jeśli zmniejszy tempo biegu zostanie zepchnięta, jeśli się zatrzyma, inne owce ją stratuują”. Dla mnie to usprawiedliwienie nie jest przekonywujące: nie wszystkie banki i nie wszędzie zachowywały się tak nieodpowiedzialnie ekonomicznie i społecznie. Polska jest akurat przykładem, że jeśli nadzór bankowy tego pilnuje, to takie postępowanie się nie rozplenia. Stadne zachowanie jest wygodne i bezpieczne, ale nie jest konieczne. I skoro sięgamy do metafor, to nasuwa się polskie przysłowie: „jeśli wlażeś między wrony, musisz krakać tak jak one”. Ale jeśli ktoś nie chce być wroną, nie musi krakać. I tyle.

Powyższe usprawiedliwienie zaciemnia obraz, bowiem pomija to, że stadne zachowania były w interesie menedżerów banków. Oportunistyczne nastawienie firm wzmacnia i utrwala system wynagradzania ich menedżerów – system oparty na wypłacaniu horrendalnie wysokich premii (bonusów) za bieżące wyniki finansowe. Ten mechanizm preferuje typ przywództwa biznesowego, którego wyróżniającą cechą jest zachłanność, będąca „paliwem, które w reakcji łańcuchowej prowadzi do niekontrolowanego wybuchu zła” (Lachowski 2013, s. 137). Zmiana systemu wynagradzania menedżerów jest konieczna. Jednak nie dokona się z ich inicjatywy. Musi zostać wymuszona przez władzę publiczną. Sądzę przy tym, że ważniejsze od bezpośredniego ograniczania wysokości wynagrodzeń jest ustanowienie zasady, że wynagrodzenia członków zarządu firmy są wypłacane z zysku po niezależnym audycie i opodatkowaniu.

O ile ekonomia pomijała konsekwentnie problematykę wartości, sprowadzając tę kwestię do zagadnienia rynkowej wyceny, o tyle w pracach z zakresu zarządzania o wartościach w kontekście firmy pisze się nieustannie. Jednym z biznesowych bestsellerów jest praca Jima Collinsa *Good to Great* (opublikowana w 2001 roku; polskie wydanie w 2007 roku). Na poziomie reguł można sądzić, że autorowi i jego zespołowi chodzi rzeczywiście o to, aby firmy się doskonaliły i rozwijały, a nie tylko zarabiały – można przyjąć, że są oni świadomi różnicy między robieniem rzeczy dobrze i robieniem dobrych rzeczy, między efektywnością i wartością. Jeśli jednak wgłębimy się w propagowane instrumentarium, wątpliwości narastają. Jednym z omawianych przez Collinsa przypadków amerykańskiego sukcesu jest Fannie Mae (Federal National Mortgage Association),



wyspecjalizowana prywatna firma udzielająca instytucjom finansowym pożyczek i gwarancji na rynku kredytu hipotecznego. Oto jak guru od „wartości w biznesie” przedstawia źródło sukcesu finansowego tej firmy: „(...) Fannie Mae przyjęła wskaźnik zysku osiągniętego na poziomie ryzyka kredytu hipotecznego, a nie z udzielonego kredytu (...)” (2007, s. 125). Mówiąc wprost, firma wspomagana przez amerykańską administrację, m.in. poprzez preferencyjne opodatkowanie, która miała stabilizować rynek kredytu hipotecznego, zajęła się spekulacyjną grą, zarabiając tym więcej, czym większe było ryzyko danego kredytu. Lokowała ryzykowne kredyty hipoteczne w papiery wartościowe. Uczestniczyła tym samym w nakręcaniu wielkiej bańki spekulacyjnej na rynku nieruchomości w USA. Jej pęknięcie stało się bezpośrednią przyczyną upadku wielkich banków i firm ubezpieczeniowych, co wywołało światowy kryzys finansowy. Gloryfikowana przez Collinsa i jemu podobnych działalność biznesowa doprowadziła do tego, że 7 września 2008 roku Fannie Mae została przejęta przez rząd USA wraz z gigantycznym długiem. Ale jeszcze wcześniej, bo już w 2004 roku, przeprowadzone dochodzenie wykazało poważne nadużycia w prowadzeniu księgowości firmy, które umożliwiały ukrywanie narastających strat i wypłacanie menedżerom wysokich premii. Za komentarz takiego postępowania niech posłuży opinia Ralfa Füksa (2016), reprezentującego jedną w największych niemieckich fundacji korporacyjnych: „Jest to czynnik korumpujący każdą kulturę prowadzenia przedsiębiorstwa, jeśli zwalniani menedżerowie, którzy są odpowiedzialni za straty spowodowane spekulacją, otrzymują hojną odprawę” (tamże, s. 360). „Oddzieleniu korzyści od wytwarzania wartości, które miało miejsce w sektorze finansowym, odpowiada oddzielenie zysku od odpowiedzialności. To podwójne oddzielenie jest istotną przyczyną kryzysu finansowego, który od momentu pęknięcia amerykańskiej bańki nieruchomości uderza wciąż nowymi falami” (tamże, s. 359).

Jeśli obecny model funkcjonowania firm, który charakteryzuje krótko- i wąskowzroczność (kapitalizm kwartalny) nie zmieni się, to niezbędnych dla długofalowego rozwoju inwestycji nie będzie miał kto dokonywać, chyba że podejmie je władza publiczna (państwo). To jednak mało prawdopodobne, ponieważ – co podkreślił Thurow – rządzący najczęściej zamiast inwestować pożyczają, aby pobudzać bieżącą konsumpcję i zyskiwać poparcie wyborców (1999, s. 383). Tym

samym wzmacniają krótkookresową orientację firm i stymulują oportunistyczną grę rynkową.

Zdaniem Thurowa, gwałtowne skrócenie horyzontu czasowego działań podejmowanych przez rządy krajów rozwiniętych gospodarczo i demokratycznych wynika przede wszystkim z zakończenia zimnej wojny, presji budżetowej ze strony ludzi starszych, wpływu tabloidalnych mediów oraz spadku realnych wpływów budżetowych. Wysokie zadłużenie świadczy o tym, że de facto horyzont decyzyjny staje się ujemny (tamże, s. 385). Rządy reagują na to, co się stało i dzieje, a w coraz mniejszym stopniu na wyzwania przyszłości. Ich postępowanie prowadzi do ogólnego spadku nakładów inwestycyjnych, bowiem deficyt budżetowy finansujący bieżącą konsumpcję obniża pulę oszczędności krajowych.

Negatywny wpływ państwa na poziom oszczędności i inwestycji dokonuje się także pośrednio. Dobrym tego przykładem są pożyczki pod zastaw domu, który to instrument – umożliwiany i stymulowany przez prawo podatkowe – Thurow uważa za jeden z największych błędów gospodarczych (tamże, s. 391). A pisał o tym kilkanaście lat przed wybuchem kryzysu subprimes. W szczególności chodziło mu o to, że jeśli upowszechnią się takie pożyczki, to ludzie nie muszą oszczędzać, aby mieszkać w swoim domu. Choć z pewnością kontrowersyjna, to jednak błyskotliwa i nie pozbawiona sensu jest następująca syntetyczna teza Thurowa: „Do pewnego stopnia Ameryka jest społeczeństwem o niskim poziomie oszczędzania, ponieważ jest społeczeństwem o niskim poziomie inwestycji – a nie na odwrót” (tamże, s. 392). Jego zdaniem, kierunek związku przyczynowego nie biegnie od większych oszczędności do większych inwestycji, lecz od pragnienia dokonywania określonych inwestycji do większego oszczędzania. Funkcjonowanie obecnych wielkich globalnych korporacji zdaje się to wyraźnie potwierdzać. Dysponują one ogromnym kapitałem finansowym, ale w działalność wytwórczą inwestują niewiele. Koncentrują się na pomnażaniu kapitału, poprzez aktywne uczestnictwo w spekulacyjnej grze na rynkach finansowych.

Swoją przenikliwą analizę Thurow konkluduje stawiając zasadnicze pytania: „W jaki sposób doktryna radykalnego krótkoterminowego indywidualizmu ma akcentować długoterminowy interes społeczny? W jaki sposób kapitalizm

ma promować wartości, których potrzebuje do zasilania się w niezbędne soki, jeśli zaprzecza jakoby miał potrzebę promowania jakiegokolwiek zespołu wartości? Krótko mówiąc, kto reprezentuje interes przyszłości wobec teraźniejszości? W jaki sposób kapitalizm ma funkcjonować, jeśli ważne rodzaje kapitału nie mogą być posiadane na własność? I dodaje: „Ciśnienie wewnątrz wulkanu narasta. (...) W okresach naruszonej równowagi trzeba udzielać odpowiedzi na pytania, na które nie ma oczywistych odpowiedzi” (tamże, s. 400-401).

Udzielenie odpowiedzi wymaga otwarcia oczu, krytycznego i rzetelnego spojrzenia na rzeczywistość, wyobraźni, odpowiedzialności i odwagi działania poza schematami. W moim przekonaniu, odpowiedzi trzeba zacząć szukać w różnych miejscach, ale tym kluczowym jest firma – jednak firma ujmowana nie jako samoistny byt, lecz w relacjach ze swoim otoczeniem. Jeśli potrzebuje innej gospodarki rynkowej, to jej wyłonienie się i ukształtowanie nie będzie możliwe bez zmiany modelu funkcjonowania firm. Choć oczywiście to tylko warunek konieczny – dalece niewystarczający.

## **W kierunku *circular economy***

Pożądanym modelem gospodarki rynkowej wydaje się być *circular economy*. Kategoria ta jest tłumaczona na język polski jako gospodarka o obiegu zamkniętym. Ale to nie oddaje jej istoty. Takie tłumaczenie wynika z kojarzenia *circular economy* z gospodarowaniem surowcami, szczególnie zaś z recyklingiem. To jednak zbyt wąska perspektywa. Ponadto, to pojęcie ma wyraźnie bardziej inżynierską niż społeczno-gospodarczą podbudowę – implikuje myślenie o wyodrębnionym i w pełni technologicznie kontrolowanym procesie. A przecież chodzi o coś znacznie szerszego: o pomyślenie o gospodarowaniu nie jako o procesie okólnym i zamkniętym, w istocie zaprogramowanym i powtarzalnym, ale jako o procesie spiralnym, w tym sensie, że jest to proces samopodtrzymywalnego rozwoju, tzn. takiego, który polega na takim wykorzystywaniu zasobów, aby możliwe było ich odnawianie. Kształt takiego procesu jest spiralny, a nie okólny. I oczywiście ma on ewolucyjną naturę. Nie można go zaprogramować. Można go pobudzić i kierunkować. To powiedziawszy, nadal mam kłopot z zaproponowaniem takiego tłumaczenia pojęcia *circular economy*, któ-

re oddawałoby powyżej wyrażone intencje. Dalej będę się w tym tekście posługiwał określeniem „gospodarka okrężna”, licząc na to, że przyszły dyskurs ułatwi znalezienie innego – właściwszego.

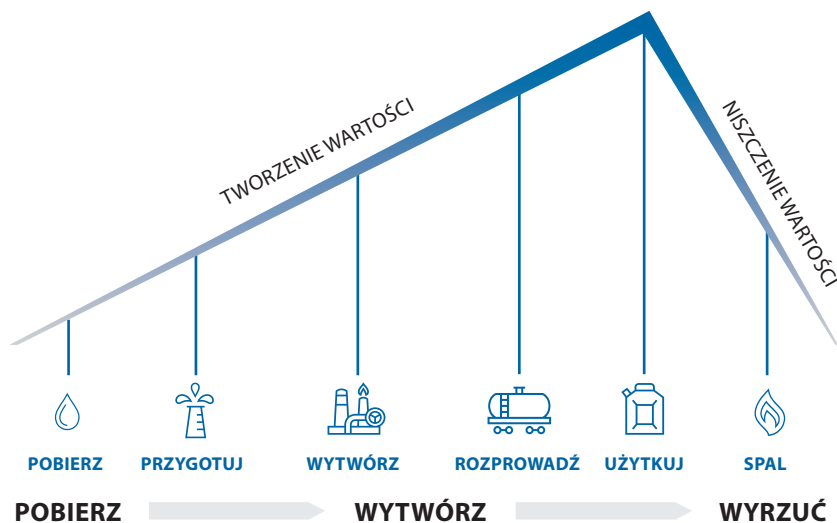
Nie chodzi tu o formowanie całkowicie nowej, alternatywnej koncepcji gospodarki, ale o stopniowe przekształcanie obecnej gospodarki linearnej<sup>1</sup> w okrężną i wypracowanie odpowiednich dla niej modeli biznesowych. I choć jest to trudne, to jednak już się dzieje. Gospodarka okrężna nie jest utopią, lecz rosnącym w siłę segmentem nowoczesnej gospodarki rynkowej – szacunki wskazują, że w tym segmencie w krajach wysoko rozwiniętych, np. w Holandii, generowane jest nawet do 7% PKB (Money 2015).

Istotą tej zmiany jest przejście od płacenia za posiadanie (*pay-for-ownership*) do płacenia za używanie (*pay-for-use*). To pierwsze implikuje następujący model konsumpcji: pobierz – wytwórz – konsumuj (*take – make – dispose*) i prowadzi do tego, że znacząca część zasobów jest przekształcana w odpad. Taki proces wytwarza wartości, ale jednocześnie w znaczącej skali je niszczy. Tym bardziej, że aby napędzać konsumpcję i gospodarkę, wytwórcy – i po części konsumenci – chcą produktów o krótkiej żywotności. To prowadzi do jałowego wzrostu, a często gospodarki rabunkowej. To, co w gospodarce linearnej jest zbędne, rezydualne, w gospodarce okrężnej staje się wartościowym zasobem.

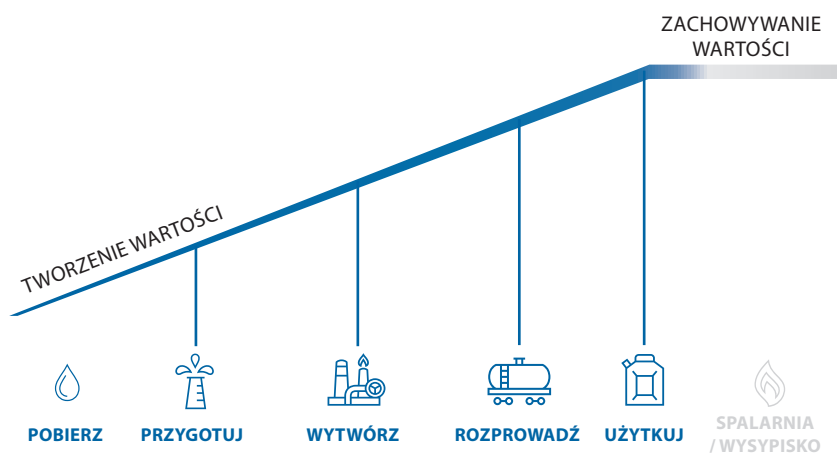
Rozwój gospodarki okrężnej wymaga zarówno zmiany instrumentarium, jak i rewizji wielu zastanych oraz ugruntowanych pojęć i schematów myślowych. Nasze życie ma w istocie naturę cyrkulacyjną. To wynika z tego, że jesteśmy częścią przyrody, jesteśmy biologiczni. Ale jako społeczeństwo ignorujemy to i postępujemy linearnie (tamże, s. 17). Potrzebujemy głębokiej refleksji i dyskusji, ale także bezpiecznego eksperymentowania, aby przestawić się na zasady gospodarowania okrężnego. To oznacza konieczność zmiany nie tylko w gospodarce i konsumpcji, ale także w edukacji i kulturze. Chodzi o to, aby w konsekwencji ograniczyć proces destrukcji wartości charakterystyczny dla gospodarki linearnej. Dobrze ilustruje to rysunek 1.

<sup>1</sup> Przez gospodarkę linearną rozumiem taką, której istotą jest inkrementalny przyrost. Sednem tak rozumianego gospodarowania jest uzyskiwanie poprzez użycie znanych instrumentów przyrostu określonych kategorii ekonomicznych, zwłaszcza zysku. Gospodarowanie jest wówczas pojmowane jako proces przyczynowo-skutkowy, dokonujący się w schemacie bodziec–reakcja. Ważna jest przede wszystkim jego intensywność.

## WARTOŚĆ W GOSPODARCE LINEARNEJ



## ZACHOWYWANIE NAJWYŻSZEGO POZIOMU WARTOŚCI



RYSUNEK 1. Porównanie wartości w łańcuchach dostaw gospodarki linearnej i gospodarki o obiegu zamkniętym

Źródło: Money 2015, ryc. 7, s. 19.

Gospodarowanie okrężne zakłada realizację zasady włączenia efektów zewnętrznych (*externalities*) do rachunkowości i wyniku finansowego firm je generujących. Jeśli rozpoznane negatywne gospodarczo i społecznie konsekwencje działań firm mogą być przerzucane na innych, to odpowiedzialność zanika, a rośnie skłonność do działania oportunistycznego. Pozytywne rozwiązanie tego problemu nie może polegać wyłącznie na określonej administracyjnej regulacji (system monitoringu i sankcji) – wymaga głębszych zmian instytucjonalnych w sferze relacji firm z ich gospodarczym i pozagospodarczym otoczeniem. Tak rozumiana odpowiedzialność nie jest CSR-owym deklarowaniem troski, ale świadomym dążeniem do uruchomienia procesu odnawiania społecznych i gospodarczych zasobów, z których firma korzysta, nawet jeśli je nabywa. Taka odpowiedzialność nie jest efektem zewnętrznego wymuszenia, ale rezultatem wewnętrznej normy. Chodzi zatem o wykreowanie takiego układu bodźców, który przyczyniałby się do takiej odpowiedzialności.

Niewątpliwie istotne są zwłaszcza bodźce finansowe, ale nie tylko o nie chodzi. Autorzy cytowanego Raportu słusznie podkreślają, że rozwiązania finansowe są – jak dotąd – źródłem choroby współczesnej gospodarki rynkowej, ale mogą być też i lekarstwem, jeśli system finansowy zostanie zmodyfikowany tak, aby sprzyjał gospodarowaniu okrężnemu.

Dotychczas myślenie o gospodarce okrężnej jest odnoszone głównie do gospodarki surowcowej. Zapewne dlatego, że jej funkcjonowanie w modelu liniarnym wywołuje katastrofalne skutki – nie tylko lokalne czy regionalne, ale coraz bardziej globalne. Ideę okrężności w tym sektorze obrazuje rysunek 2.



RYSUNEK 2. Model gospodarki o obiegu zamkniętym

Źródło: Hausner i in. 2015, s. 37.

Składową tego kierunku myślenia jest energia odnawialna. Dobrym przykładem jest niemiecka transformacja energetyczna (*Energiewende*), oficjalnie zainicjowana w 2010 roku, ale faktycznie rozpoczęta w 2000 roku, wraz z przyjęciem przez Bundestag ustawy o energiach odnawialnych (EEG). Warto podkreślić, że w pięciu niemieckich landach udział energii odnawialnej przekracza już 35% (Füks 2016, s. 313). *Energiewende* to kompleksowe przedsięwzięcie obejmujące:

- różnorodność możliwości wytwarzania odnawialnego prądu, zarówno w odniesieniu do źródeł energii i technicznego aspektu urządzeń, jak też regionalnego rozmieszczenia;
- elastycznie regulowane rezerwowe elektrownie – zwłaszcza zdecentralizowane elektrociepłownie blokowe;
- rozszerzenie i modernizację sieci elektrycznej, w celu połączenia głównych ośrodków energii wiatrowej i słonecznej z wielkimi centrami zużycia oraz minimalizacji strat transportowych;
- magazyny prądu, które zbierają nadwyżki podlegającej fluktuacjom produkcji prądu wiatrowego i słonecznego, by je oddawać w razie potrzeby; nadmiarowy prąd można np. „składować tymczasowo” w zdecentralizowanych systemach baterii albo w elektrowniach szczytowo-pompowych; kolejną opcją jest przemiana w metan albo wodór;
- lepszą synchronizację podaży i popytu dzięki inteligentnej sieci elektrycznej, która łączy dane od producentów i konsumentów w czasie rzeczywistym, dzięki czemu umożliwia optymalne sterowanie; w *smart grid* sieci energetyczne i sieci informacyjne łączą się w jedną nadstrukturę;
- lepsze zazębianie się trzech wielkich sektorów energii: prądu, ciepła i komunikacji; pojazdy elektryczne stają się częścią zarządzania obciążeniem; nadmiarowy prąd wiatrowy można przekształcić w wodór, względnie metan, z których w zależności od potrzeby daje się uzyskać ciepło, paliwo albo prąd (tamże, s. 321-322).

Kompleksowość niemieckiego przełomu energetycznego polega też na tym, że jego dokonanie zależy od włączenia się w działania wielu różnych aktorów, w tym różnego rodzaju podmiotów władzy publicznej (federalnych, krajowych, regionalnych i lokalnych), partii politycznych i parlamentu, różnych podmiotów gospodarczych, gospodarstw domowych, środowisk akademic-



kich, badawczych i eksperckich, instytucji edukacyjnych, mediów czy organizacji obywatelskich. Ponadto, choć jest to przedsięwzięcie narodowe, to jednak jego powodzenie zależy od międzynarodowego współdziałania, szczególnie w ramach Unii Europejskiej.

Warte podkreślenia jest także to, że *Energiewende* prowadzi do korzystnych zmian strukturalnych na rynku energii, oznaczających wyeliminowanie jego oligopolistycznego charakteru (tamże, s. 368).

Jednak koncepcja gospodarki okrężnej powinna organizować nasze myślenie o wszelkich formach gospodarowania. A to oznacza, że zasadniczej rewizji muszą ulegć stosowane modele biznesowe, tak aby z linearynych przekształcały się w okrężne. Istotę tego procesu pokazuje poniższy rysunek (zob. rys. 3).

Autorzy niezwykle inspirującego raportu o finansowaniu gospodarki okrężnej (Money 2015) wyróżnili trzy podstawowe dla niej modele biznesowe:

1. Modele innowacji w obiegu zamkniętym (*Circular Innovation Models*): modele biznesowe koncentrują się na etapie opracowywania. Produkty projektuje się z uwzględnieniem takich cech, jak długowieczność, łatwość obsługi, naprawy, modernizacji, łatwość poddawania przeróbkom oraz/lub recyklingowi. Ponadto materiały, z których są one wytwarzane oraz/lub źródła energii wykorzystywanej w procesie ich produkcji są odnawialne, wykorzystują osiągnięcia biotechnologii, wymagają zużycia mniejszej ilości surowców oraz/lub w pełni nadają się do recyklingu. Analogicznie, innowacje procesowe w tej dziedzinie obejmują opracowywanie procesów produkcji poszerzających możliwości ponownego wykorzystania i recyklingu produktów przemysłowych, produktów ubocznych, a także strumieni odpadów.
2. Modele użytkowania w obiegu zamkniętym (*Circular Use Models*): modele biznesowe koncentrują się na etapie użytkowania poprzez optymalne wykorzystanie produktu i reprezentowanej przez niego wartości dodanej. Te modele pozwalają zachować prawo własności do produktu (np. poprzez obsługę produktu raczej niż jego sprzedaż) oraz/lub brać odpowiedzialność za jego cykl życia (m.in. poprzez świadczenie usług serwisowych lub montaż dodatków przedłużających żywotność produktu). Model „od produktu

do usługi” pociąga za sobą (częściowe lub całkowite) odejście od produkcji (i sprzedaży) produktu na rzecz:

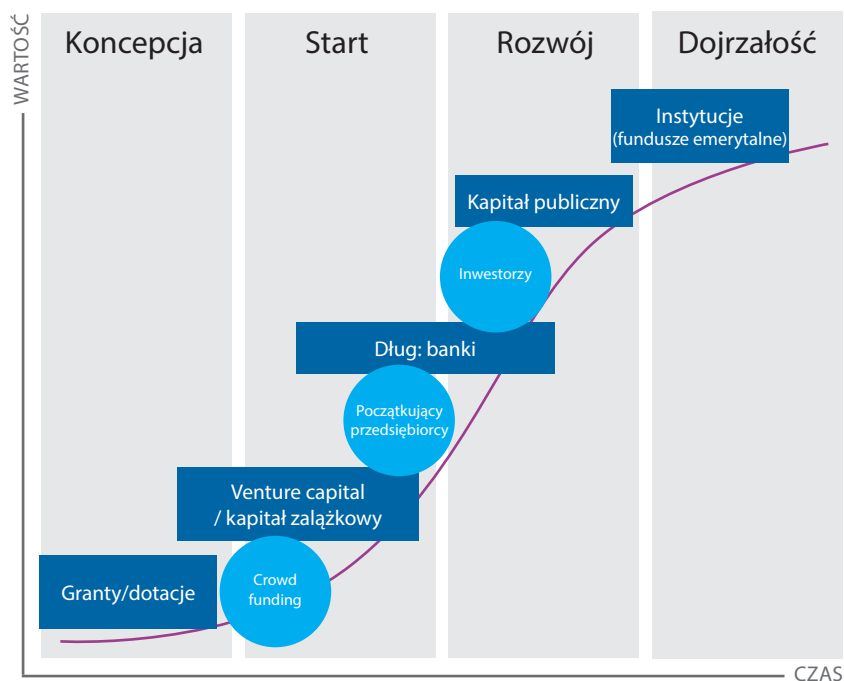
- usług obejmujących leasing i udostępnianie produktów jako alternatywę do ich posiadania;
- usług wydłużających cykl życia produktów i komponentów poprzez ich naprawę, serwisowanie i modernizację;
- usług mających ułatwiać monitorowanie etapów wytwarzania, wprowadzania do obrotu i handlu surowcami wtórnymi, np. „paszporty produktów”, bazy danych wspomagające śledzenie łańcucha materiałowego i zawierające informacje na temat jakości tych materiałów.

3. Modele zagospodarowania w obiegu zamkniętym (*Circular Output Models*): modele biznesowe koncentrujące się na produkcie i jego wartości dodanej po etapie użytkowania produktu. W tych modelach przychody generuje przetwarzanie odpadów na produkty lub przydatne zasoby w celu uzyskania wartości dodanej, obniżenia kosztów lub obniżenia ilości wytwarzanych odpadów. Wiążą się one zatem z koniecznością odbioru zużytego produktu.

Szerokie zastosowanie tych modeli biznesowych wymaga odpowiedniego finansowania z wielu i różnego rodzaju źródeł. Schemat takiego systemu finansowania pokazano na rysunku 3.

Co istotne, konkretne instrumenty finansowe stosowane przez podmioty uczestniczące w gospodarce okrężnej muszą być dopasowane do specyficznych ryzyk związanych z tą formułą gospodarowania. Autorzy przywoływanego Raportu przedstawili w nim zarówno możliwości, jak i ryzyka dla każdego z tych trzech podstawowych modeli biznesowych (tamże, s. 52-61). Niewątpliwie możliwości poszerzają się a ryzyka są ograniczone, jeśli firmy stosujące te modele znajdują partnerów, którzy działają zgodnie z podobnymi zasadami, i formują z nimi swoje pole grawitacyjne.

Odmierna jest logika inwestowania w układzie linearnym i w układzie zamkniętym. W tym pierwszym przypadku inwestorowi chodzi tylko o to, jaki otrzyma zwrot z zainwestowanego kapitału, czyli czy wygeneruje on odpowiednio wysoki strumień przychodu (gotówki).



### Finansowanie przez bank:

- **Kredytowanie działalności** – Tradycyjne kredytowanie firm
- **Leasing** – Może pasować do modeli płacenia za użytkowanie
- **Finansowanie kapitału obrotowego i łańcucha dostaw** – Rozwiązanie problemu prefinansowania
- **Finansowanie ustrukturyzowane** – Przedsięwzięcia jednostkowe
- **Kompilacja powyższych**

RYSUNEK 3. Źródła finansowania

Źródło: Money 2015, s. 47.

Natomiast w drugim przypadku istotne staje się także to, czy ten strumień zostanie ukierunkowany na utrzymanie i rozwój zasobu, który został uruchomiony, aby móc dokonać inwestycji, i który powstał w jej wyniku. Jeśli bowiem tak nie jest, to znaczy, że inwestycja nie prowadzi do gospodarowania podtrzymywalnego i/lub powoduje obciążenie finansowe kogoś innego. Przykładem może być inwestowanie w infrastrukturę komunalną ze środków unijnych, przy jednoczesnym zaniedbaniu kwestii finansowania eksploatacji i utrzymania takiej inwestycji. W konsekwencji dodatkowe koszty obciążą albo gospodarstwa domowe/mieszkańców, albo wywołają deficyt budżetu miasta i wzrost jego zadłużenia. W przypadku wielu polskich miast ta kwestia staje się dużym problemem, tym poważniejszym, że mają one narastające ujemne saldo demograficzne.

Nowym zjawiskiem ekonomicznym są internetowe, usługowe platformy kooperacyjne (*platform coops*), takie jak Uber, Airbnb, Amazon, Facebook czy Google. Tworzą one ogólnosiwiatową sieć dostarczającą wyspecjalizowane usługi. Zalicza się je do „*sharing economy*”, ponieważ platformy te umożliwiają swym klientom dokonanie transakcji i na ogół pobierają za to stosunkowo niewielką prowizję. Ich usługi są generalnie tańsze niż dostępne na rynku. Dlatego te firmy szybko zyskują klientów, zwłaszcza ludzi młodych, którzy kulturowo są dziećmi epoki informacyjnej. Masowość tych transakcji powoduje, że szybko osiągają ogromne zyski. Dzięki temu dysponują kapitałami, które pozwalają im paraliżować konkurencję – zarówno poprzez przejmowanie konkurentów, jak i doskonale zorganizowany lobbging, któremu poddają narodowych czy miejskich regulatorów rynku. Gorenflo podaje, że firma Airbnb wydała 8,3 mln USD na kampanię przeciwko uchwale radnych San Francisco, stwierdzającej, że jej działalność ma wpływ na szybki wzrost cen mieszkań (Gorenflo 2016).

Należy zaznaczyć, że jeśli tego rodzaju platformy korzystają z kapitału fizycznego, to nie jest to ich kapitał – to kapitał posiadany przez innych, ich klientów. Nie muszą zatem go utrzymywać, amortyzować, odtwarzać czy nabywać. Ich koszty są przez to znacznie niższe niż konkurencji. Jeśli potrzebują kapitału fizycznego, to specyficznego, który jest unikalny i komplementarny wobec kapitału fizycznego klientów. Przykładem mogą być paczkomaty. Ponadto rozwijają się one jako platforma informatyczna kojarząca aktywność in-

nych. Eksploatują tę aktywność, najczęściej za nią wprost nie płacąc, a na niej zarabiając. Minimalizują własne zatrudnienie poprzez angażowanie we własne algorytmy biznesowe pracy innych. To także obniża koszty działalności. Nawet jeśli nie pobierają prowizji, a tylko ułatwiają fizyczną nieodpłatną wymianę lub zawieranie transakcji, to w następstwie masowości tego rodzaju działań przyciągają reklamodawców. Nie muszą tworzyć dóbr kultury, aby prosperować dzięki cudzej twórczości, przekazywanej im dobrowolnie lub pośrednio przechwytywanej.

Nie jest dla nich problemem dostęp do kapitału, ponieważ ich aktywność nie wymaga dużego kapitału w punkcie startu, a jeśli nawet jest on potrzebny, to łatwo pozyskają go na rynku od funduszy typu venture capital. Natomiast po uzyskaniu znaczącej skali aktywności ich kapitalizacja rośnie lawinowo – niektóre start-upy w ciągu roku osiągają kapitalizację rzędu kilku miliardów dolarów. Airbnb w ciągu czterech lat osiągnął wyższą kapitalizację niż działające od stu lat Hilton czy Marriott (Money 2015). Dzięki temu szybko rosną w ekonomiczną siłę. Co istotne, wykorzystują ją po to, aby stać się globalnym monopolistą. Nie interesuje ich konkurencja, ale jej brak. I to stanowi fundamentalne zagrożenie; wyrastają z rynku, ale go ograniczają. Rodzi się zatem pytanie, jakie będą ceny usług, gdy biznesowe platformy internetowe zmonopolizują rynki poszczególnych usług, do czego będzie prowadzić tego rodzaju monokultura?

Można by sądzić, że ich działalność to segment gospodarki okrężnej, w której m.in. chodzi o zastępowanie relacji transakcyjnych i oportunistycznych relacjami partnerskimi i strategicznymi. Ale to ułuda. Ten model „*sharing economy*” do tego nie prowadzi. Nie mamy w tym przypadku do czynienia z mechanizmem, który zwrotnie prowadzi od odnawiania zasobów, z których się korzysta. To raczej nowa formuła eksploatacji cudzych zasobów. Przynosi ona odczuwalne korzyści ich uczestnikom, ale korzyści doraźne i kosztem strat ponoszonych przez innych – jest to mechanizm, którego istotą jest przechwytywanie wartości a nie ich wytwarzanie. Jeśli wartości są wytwarzane, to dystrybucja wynikających z tego korzyści jest odległa od reguł fair trade. A jednocześnie ich działalność prowadzi do destrukcji wartości na coraz większą skalę – tym większą, im wyższa jest liczba uczestników tych platform. Zarazem ich uczestnicy,

nawet jeśli sobie to uświadamiają, nie mają lub nie będą mieli gdzie uciec – nie ma ucieczki od Facebooka czy Googla.

Czy jednak „*sharing economy*” jest możliwa tylko w wersji Ubera czy Airbnb? Zdecydowanie nie. Pozytywnym przykładem może być firma HitRecord, która jest internetową platformą kooperacyjną, ale działa według innych, zdecydowanie bardziej uczciwych (fair) i „okrężnych reguł”. Jej użytkownicy nadsyłają przygotowane przez siebie materiały (grafiki, teksty, muzykę, wokale, nagrania video, zdjęcia itp.), a inni użytkownicy mogą modyfikować te treści lub dodać do nich swoje ... i robią montaż. Firma upowszechnia wytworzone w ten sposób treści m.in. poprzez filmy krótkometrażowe przedstawiane na festiwalach (np. Sundance), na DVD, wydając książki i płyty CD oraz winylowe, także poprzez swój cykliczny program w telewizji kablowej (HitRecord on TV).

Firma komercjalizuje wytwory swoich uczestników, ale dzieli się przychodami proporcjonalnie do wkładu ich współtwórców. Przed podziałem uzyskanych środków publikowana jest propozycja ich rozdysponowania i współtwórcy mogą się do niej odnieść, zgłaszając uwagi i sugerując zmiany. A jednocześnie użytkownicy nie tracą praw do swoich dzieł i mogą je nadal monetyzować na własną rękę.

Jak się wydaje, kluczowe znaczenie w tym postępowaniu ma to, że uczestnicy platformy mają wpływ na podział korzyści wynikających z ich zaangażowania. Idąc tym tropem, ważne jest to, kto kontroluje działanie platformy. Gdyby ta kontrola była realnie przypisana jej uczestnikom, a nie tylko jej organizatorom, to opisane powyżej zagrożenia można byłoby zminimalizować. I tego rodzaju mechanizm przesądzałby o tym, że platformy kooperacyjne nie wytwarzałyby wartości dla siebie, kosztem destrukcji wartości wytwarzanych przez innych. Przy formowaniu takiego mechanizmu nie da się jednak uniknąć podstawowych pytań dotyczących praw własności i ich podziału. Tradycyjne ich rozumienie, zwłaszcza w odniesieniu do własności intelektualnej, wyklucza – jak się wydaje – możliwość pójścia w tym kierunku. Mówiąc inaczej, platformy kooperacyjne trzeba byłoby jakoś realnie „uspołecznic”. Wtedy jednak nie mogłyby urosnąć do takich olbrzymich rozmiarów, jak Facebook czy Google. Już dzisiaj są tak wielkie, że zdają się

zbyt wielkie, aby upaść. Pojawia się w ich przypadku ten sam problem, który wiązał się z rozwojem gigantycznych banków i, niestety, katastrofalnymi tego konsekwencjami.

Nie wydaje się, aby w przypadku tych kapitałowo-informatycznych gigantów postulowane zmiany mogły nastąpić od wewnątrz. Pozostaje ich narzucenie z zewnątrz – przez władzę publiczną lub presję użytkowników. I jedno, i drugie jawi się dziś mało prawdopodobne. Ale jeśli platformy kooperacyjne będą obejmować kolejne rynki i nieskrępowanie rosnąć, to wprowadzenie zmian będzie coraz trudniejsze.

Internetowe platformy kooperacyjne stosują regułę *open innovation*. Coraz więcej korporacji tak postępuje. Trzeba jednak pamiętać, że przejście do takiej formuły innowacyjności, nie świadczy automatycznie o społecznej odpowiedzialności firmy i odejściu od orientacji oportunistycznej na rzecz relacyjnej. Przeciwnie, otwarty proces innowacyjny w większości przypadków stał się kolejną użyteczną formułą przechwytywania nienależnych korzyści, skuteczną metodą taniego pozyskiwania i eksploataowania cudzych pomysłów biznesowych lub wytworów intelektualnych. A jeśli się tak dzieje, to otwarty proces innowacyjny i inne przejawy „*sharing economy*” nie stanowią ogniwa gospodarowania okrężnego, lecz są przyswajane przez firmy działające w tradycyjnym linearnym schemacie – *the business of business is business*. *Open innovation* staje się formą działalności biznesowej społecznie odpowiedzialnej tylko wtedy, kiedy ona faktycznie wspiera i stymuluje innowacyjność po stronie społecznej, kiedy ją podtrzymuje i wzmacnia, gdy prowadzi do powiększania ogólnej puli zasobów. Prawdziwa innowacyjność nie ma transakcyjnej natury, musi być społeczna i relacyjna. Tylko wtedy możemy mówić, że otwarty proces innowacyjny prowadzi do gospodarowania okrężnego, samopodtrzymywalnego, napędza koło rozwoju i jest przeciwieństwem gospodarowania rabunkowego.

Nie należy zatem przyjmować, że nowoczesne technologie informatyczne prowadzą automatycznie do gospodarczego współdziałania i partnerstwa. Doświadczenie pokazuje, że bywa wręcz odwrotnie – mogą być skutecznie wykorzystywane w formowaniu monopolu. Dobrym przykładem jest Google. W tym przypadku negatywne oddziaływanie wynika z polityki patentowej.

Z jednej strony, Google stara się błyskawicznie patentować wszystko, co się da, nawet idee rozwiązań wyrażone w postaci rysunku. Z drugiej strony, stara się poszerzać portfel swoich patentów poprzez wykup firm lub ich części, które są właścicielami dużej liczby patentów. Google startował z 10 patentami, a obecnie uzyskuje ich 1800 rocznie (Regalado 2013, s. 1-2), i pod tym względem wyprzedza General Electric czy Intel. Menedżerowie firmy wyjaśniają, że w ten sposób bronią się przed konkurentami, którzy wytaczają im sądowe procesy. Aby dowieść dobrych intencji, czasami swoje opatentowane rozwiązania udostępniają na zasadzie *open source*. Ale w istocie czynią tak z rozwiązaniami przestarzałymi i głównie po to, aby zaszkodzić konkurentom (tamże).

Pasuje tu bardzo nawiązująca do dalekiej przeszłości teza Stanisława Magali: „Technologia jest ważna, ale samo pojawienie się nowej technologii nie przesądza o kierunku rozwoju. Chińczycy wymyślili druk wcześniej od Europejczyków, ale ambicją kasty mandaryńskiej było gromadzenie bibliotecznych zbiorów na wyspach, aby jak najmniej ludzi mogło do książek dotrzeć albo broń boże pożyczyć” (Magala 2015, s. 7).

Nie należy też sądzić, że jeśli ktoś operuje terminem „interesariusz” (*stakeholder*) i unika terminu „klient” (*customer*), to z pewnością odchodzi od oportunistycznego nastawienia. Retoryka często przesłania społeczno-gospodarczą treść. Menedżerowie Enronu przez lata deklarowali, że ich misją jest kreowanie znaczącej wartości dla interesariuszy. *Stakeholder value* odmieniali we wszystkich przypadkach. PR-owskie zakłamanie stało się składową toksycznej kultury biznesowej.

## W kleszczach marketingu

Oportunistyczną orientację firm wzmacnia dominujące podejście do marketingu. Anna Giza syntetycznie przedstawia je następująco: „Marketing zaczyna się i kończy w firmie, a świat jest jedynie odniesieniem jego działania. Oznacza to specyficzną perspektywę, z której ujmowana jest rzeczywistość: człowiek widziany jest jako konsument; społeczeństwo – jako zbiór grup docelowych; dochód rozporządzalny jako potencjał nabywczy; jakość życia mierzona jest poziomem konsumpcji oraz ilością i jakością posiadanych dóbr” (Giza 2016, s. 8). Współczesny marketing nie jest już tylko zogniskowany wokół produktu czy



usługi; kluczowe staje się promowanie marki firmy, ale w taki sposób, aby wokół niej gromadzić możliwie szeroką zbiorowość konsumentów, wiernych i lojalnych wielbicieli danej marki. Wykreowanie „Lovebrandu” to marzenie dzisiejszych marketingowców. Co istotne, chodzi o to, aby ci wielbiciele zostali maksymalnie wykorzeni z innych więzi i krystalizowali się w społeczność wokół ukochanej marki. Tym się zajmują menedżerowie społeczności (*community managers*), którzy są reprezentantami nowego, ale upowszechniającego się zawodu, formatowanego na wzorce wyniesionym ze środowiska uczestników gier on-line (tamże, s. 9).

Tak prowadzony marketing ma na celu rozmiękczenie lub nawet usunięcie mechanizmów samokontroli konsumentów. W szczególności mają oni tracić zdolność zarządzania przyszłością – mają żyć, czyli konsumować tu i teraz. Są zamykani w teraźniejszości. Tyle, że to nie jest teraźniejszość kreowana przez nich: ich własna jest konfiskowana przez speców od marketingu. Starają się oni zachciankę konsumenta uczynić potrzebą, oczywiście wyłącznie dla jego dobra. Giza spostrzega też, że: „ (...) nie chodzi jednak tylko o instrumentalizację pragnień konsumenckich: samo pojęcie potrzeb ulega ciągłej reinterpretacji, ewoluując od uchwytnej, materialnej użyteczności do emocjonalnych zaspokojień” (tamże, s. 80). I dalej: „ (...) ludzkie potrzeby zostają wypreparowane ze sfery codziennych praktyk, nasyconych wartościami i relacjami społecznymi, i wdrożone do sfery ekonomicznej jako izolowane byty, rozpatrywane z perspektywy procesu wymiany” (tamże, s. 91). Co Giza celnie komentuje, przywołując frazskę Stanisława Jerzego Leca: „Wszyscy chcą naszego dobra. Nie dajmy go sobie odebrać”. A w stawce pojawia się już kwestia ochrony prywatności danych osobowych. Bo dzięki takim informacjom łatwiej konsumentów „uwięzić”, przetwarzając ich na *big data*. Człowiek zostaje sprowadzony do aktów konsumpcji.

Marketing marki stał się obecnie silną dźwignią stymulowania konsumpcji, nakręcania koniunktury i pobudzania oportunistycznej gry gospodarczej. To jego rzeczywista funkcja, udrapowana w formułę społecznej odpowiedzialności biznesu i społecznego procesu wytwarzania wartości. Chce się powiedzieć: diabeł ubrał się w ornat i ogonem na mszę dzwoni. A jego credo to – demokracja konsumpcji i równość pragnień.

Współczesny naczelny guru marketingu Philip Kotler zapowiada marketing 4.0, którego napędem ma być współtworzenie wartości przez firmę i inte-

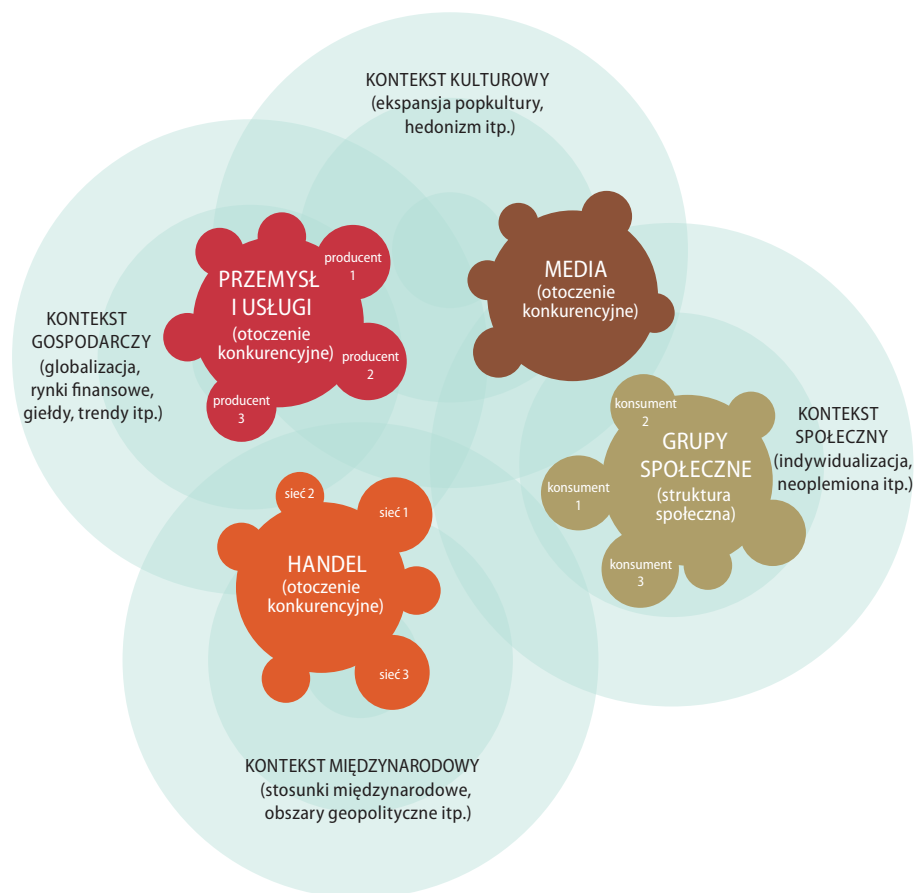
resariuszy. Przyjmując to z otwartością i nadzieją, należy się jednak natychmiast zastanowić, o jakie wartości chodzi i jaki miałyby być podział korzyści ze współwytworzenia wartości. A przede wszystkim, jaki mechanizm miałyby to określać.

Marketing znacząco przyczynił się do wytworzenia specyficznego pola działalności gospodarczej i funkcjonuje w tym polu, przenikając je i wzmacniając jego energię. Dobrze obrazuje to pole schemat opracowany przez Gizę (zob. rys. 4).

To pole jest nieustannie aktywowane przez oportunistyczną grę, którą prowadzą firmy transakcyjne. Pojawia się jednak coraz więcej sygnałów o jej negatywnych konsekwencjach gospodarczych i społecznych – choćby w postaci umasowienia konsumpcji na kredyt i narastającego zadłużenia gospodarstw domowych. A to musi prowadzić do załamania gospodarki, podobnego do tego, jakie miało miejsce w przypadku Grecji. Inny negatywny efekt działania tego pola to zanikanie puli rzeczywistych i przełomowych innowacji, wypieranych przez innowacje pozorne, np. polegające na liftingu produktu czy usługi, aby można było posłużyć się etykietą „nowość”.

Mimo to, większość firm nadal działa w tym polu. Nie znajdują z niego ścieżki wyjścia – albo jej w ogóle nie poszukują, albo nie potrafią jej odkryć. Często boją się ryzyka dokonania wyjścia z tego pola, skoro na zewnątrz działają ich konkurenci. Mimo wszystko pozostanie w nim wydaje im się bezpieczniejsze. Nie potrafią przełamać jego siły grawitacji. I nadal polują na okazje i klientów, nawet jeśli jest ich wyraźnie mniej. W konsekwencji ci słabsi są spychani lub przejmowani, co w handlu objawia się narastającą dominacją sieci handlowych, które zmuszają wytwórców do sprzedawania pod ich marką. Ich dostawcy stają się fabrykami do wynajęcia – mogą gospodarczo żyć, stając się anonimowi i ostatecznie tracąc rozwojową samodzielność i podmiotowość. W końcu już nie mają innego wyjścia. W tym procesie pole grawitacyjne firm transakcyjnych staje się wielkim kontynentem, z którego wydostanie się jest ogromnie kosztowne. Tym bardziej, że kontynent rośnie i umacnia granice.

Trudno uwierzyć, że marketing i jego specjaliści mieliby się przyczynić do zasadniczej zmiany charakteru tego pola grawitacyjnego, skoro od ponad wieku je formują. Do tego potrzebne są inne siły, inni aktorzy – tacy, którzy nie godzą się na utratę osobowości i podmiotowości, jeszcze się nie zatracili.



RYSUNEK 4. Marketing jako układ społeczny  
Źródło: Giza 2016, s. 68.

Przeciwnie, aktywnie zabiegają o swoją autonomię, samodzielność i podmiotowość, odnajdując wyjście z tego pola i nawiązując partnerską współpracę z innymi, pod tym względem podobnymi, kształtującymi własną ideę prowadzenia biznesu i sensu życia. To naprawdę staje się fundamentalnie ważne dla globalnego rozwoju, skoro gospodarka rynkowa się zglobalizowała, a marketing kreuje globalne marki, które muszą być uniwersalne, czyli kulturowo transgraniczne. To popycha marketingowców do nadawania markom światopoglądowej treści, mającej być wyrazem określonej filozofii życia (tamże, s. 109-111). Konsumenci powinni stawać się jej wyznawcami – aby tak się stało, marketingowcy przemieniają się w kapłanów, co absolutnie nie przeszkadza im w oportunistycznym wykorzystywaniu wyznawców.

Można byłoby sądzić, że dokonując zwrotu w stronę filozofii życia, marketingowcy wkraczają w świat trwałych wartości, że chodzi im o ideę a nie interes. Ale to ułuda. Giza przywołuje w cytowanej pracy słynne powiedzenie kreatora nowego podejścia do marketingu marki Davida Ogilvy'ego; „ (...) nigdy nie zyskasz sławy ani fortuny, o ile nie będziesz tworzyć wielkich idei. Trzeba bowiem wielkiej idei, żeby przyciągnąć uwagę konsumentów i skłonić ich do zakupu twego produktu. Reklamy pozbawione wielkich idei przemijają jak statki nocą – niezauważone” (tamże, s. 160). Kierunek ewolucji marketingu autorka przedstawia następująco: „ (...) działanie marketingu zmierza do związania konsumenta z marką znaczącą relacją społeczną, w ramach której wchodzi on w pewną rolę. Dlatego w metodologiach opracowywanych dla 'archetypingu' marek identyfikuje się już nie potrzeby, pragnienia, przekonania i mapy mentalne, ale głębokie motywacje tożsamościowe” (tamże, s. 116).

Pobudzający do otwarcia oczu i refleksji schemat ewolucji marketingu Giza przedstawiła na rysunku 5.

Spoglądając na to, szybko pozbywamy się złudzeń co do tego, czy marketing nas wyzwoli.

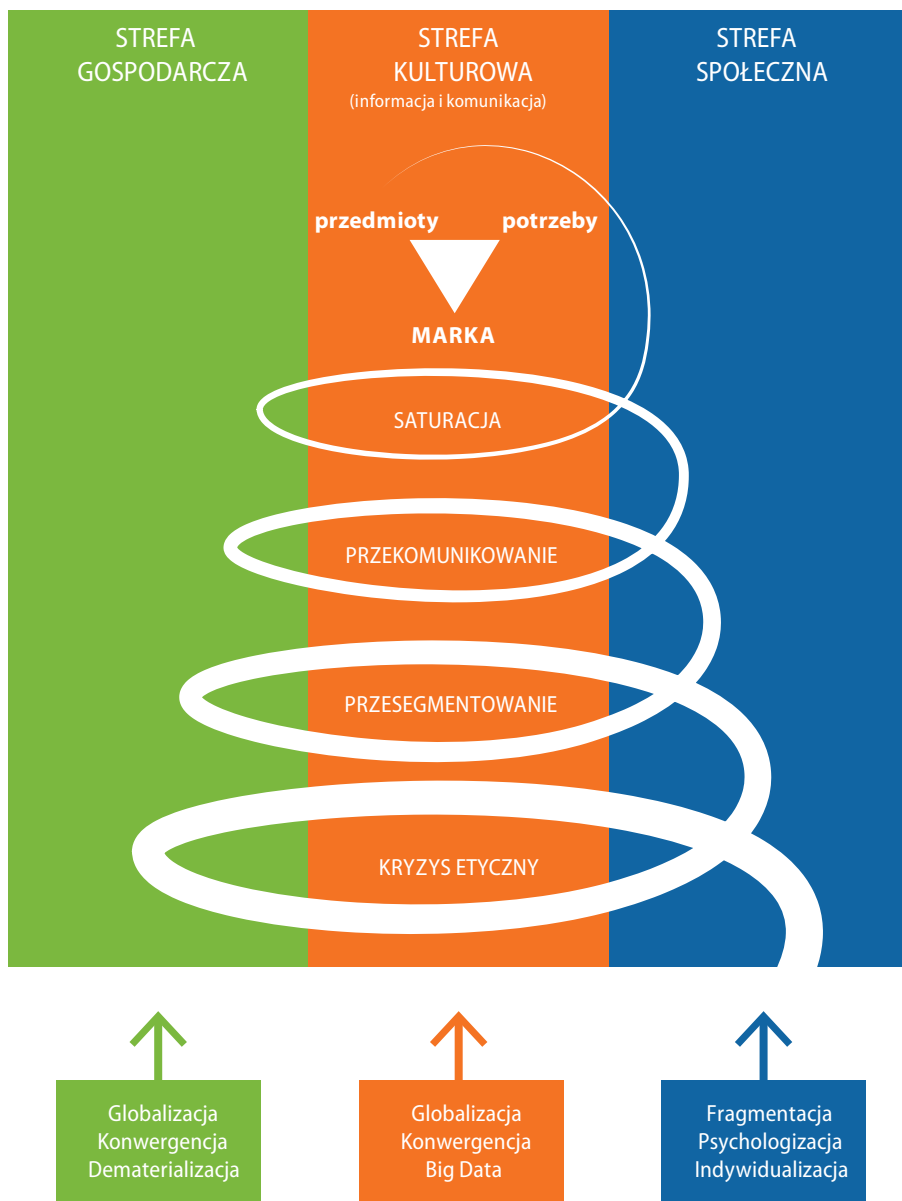
Droga wyjścia z pola oportunistycznej gry rynkowej z pewnością nie wiedzie przez marketing, w jakiegokolwiek jego postaci. Z założenia marketing jest po to, aby dobrze sprzedać, a nie dobrze wytwarzać. Takie wyjście jest możliwe tylko wówczas, kiedy firma przestawi się na dobre wytwarzanie – poprzez zdefiniowanie swojej idei, czyli określenie specyficznego dla siebie procesu kreowania wartości, współdziałając i współwytwarzając je ze swoimi interesariuszami.

W marketingu wartości są składowymi marki i są przywoływane po to, aby sprzedawać – są na fasadzie, są obietnicą. W Firmie-Idei wartości są wytwarzane i są wytworem jej wewnętrznego mechanizmu. Wartości w marketingu nadają sens komunikatowi adresowanemu do klienta, formują wektor perswazyjnego oddziaływania. Natomiast gdy są wytwarzane, nadają kierunek wszystkim działaniom firmy, spajają je, przez co firma staje aktywnym aksjologicznie polem podmiotowej aktywności. W marketingu sprzedaż prowadzi do dobrego, a chodzi o to, aby dobre prowadziło do sprzedaży.

Marketing stał się integralnym składnikiem oportunistycznego rynku. I niewątpliwie działaniem racjonalnym, wzmagającym efektywność operacyjną firmy. Wartości są tu ważne, ale wartości instrumentalne, czyli te, których promowanie przynosi zysk. Odnoszone są do człowieka, ale jako konsumenta traktowanego przedmiotowo i manipulatorsko.

Czasami wierzymy, że rozbudzony, poinformowany i świadomy konsument, zwłaszcza uzbrojony w media społecznościowe, wymusi na firmach inne podejście do działalności gospodarczej i do klientów. Są liczne przykłady presji i akcji konsumenckich, które spowodowały, że niektóre firmy zrezygnowały z najbardziej drastycznych i obciążających reputacyjnie praktyk, także stosowanych w krajach trzecich. Przykładem może być Rugmark (obecnie GoodWeave, „dobry splot”) – system certyfikacji dywanów, działający jako globalny program adresowany do konsumentów w celu ograniczenia sprzedaży towarów wytwarzanych za pośrednictwem niewolniczej pracy dzieci (Jak 2015).

Czy takie przedsięwzięcia mogą jednak przynieść zasadniczą zmianę, czy przeobrażą pole grawitacyjne działalności gospodarczej? Należy wątpić. Takie oddziaływania są potrzebne i trzeba je wspierać, ale same nie osiągną wystarczającej mocy sprawczej. Aby tak się stało, konsumenci musieliby być także upodmiotowionymi współwytwórcami. I jeśli tak gdzieś się dzieje, nawet niszowo, to aksjonormatywne, kulturowe fundamenty gospodarowania się zmieniają. Niszowo, bo jak celnie stwierdza Giza: „ (...) w ponowoczesnym społeczeństwie tworzy się swoisty proletariatus konsumpcji, w niewielkim tylko stopniu kształtujący swoje wybory świadomie i zgodnie ze swoim długoterminowym interesem, 'przejadający przyszłość' swoją i wspólną” (Giza 2016, s. 207).



RYSUNEK 5. Ewolucja praktyk marketingowych  
Źródło: Giza 2016, s. 158.

Takich ludzi marketingowcy systematycznie uprzedmiotawiają i trudno sobie wyobrazić, aby z tego zrezygnowali. Dla nich liczy się tylko „człowiek konsumujący”, złożony z doraźnych pragnień i potrzeb, i jeśli nawet go uwspółnotawiają (wspólnoty konsumpcji), to tylko pod sztandarem określonej marki. „Przynależna mu sfera obowiązków, interesów, długoterminowych planów i szerokich sieci współzależności zostaje odcięta zarówno w tym sensie, że jest pomijana w teoriach zachowań konsumenckich, jak i w tym sensie, że praktyki marketingu nastawione są na ograniczenie jej wpływu na decyzje i zachowania” (tamże, s. 243).

Upodmiotowienie nie nadejdzie od strony konsumpcji, choć zmiana wzorów konsumpcyjnych jest istotna i powoduje, że np. słabnie rynkowy segment żywności śmieciowej. To wskazówka – klucz do rzeczywistej i głębszej zmiany tkwi w relacji pomiędzy materialnymi i pozamaterialnymi (kulturowymi) potrzebami jednostek i grup społecznych. Ta relacja powinna być tak ukształtowana, aby sprzyjała autonomii i zyskiwaniu podmiotowości, odprzedmiotawiała ludzi. Człowiek nie może być tylko konsumentem, czy szerzej – uczestnikiem rynku. Fundamentalnie ważna jest kolejna teza Gیزی: „ (...) wzory konsumpcji wyrastają ze społecznego i kulturowego podłoża nadającego im sens, znaczenie i prawomocność – ale nie odwrotnie: tj., konsumpcja sama w sobie nie wytwarza ani kultury, ani struktury społecznej” (tamże, s. 222).

## **Firma-Idea – droga wyjścia z pola oportunistycznej gry**

Myśląc o wartościach w kontekście firmy, nie możemy ich rozważać w aspekcie deklaracji i postawy. Wartości istnieją o tyle, o ile są wytwarzane. W przypadku firmy są wytwarzane w jej procesie wytwórczym, bez względu na to, na czym on polega. I dotyczy to zarówno wartości materialnych, jak i niematerialnych. Zatem nie chodzi tylko o proces „produkcyjny” firmy, ale także o społeczny wymiar jej działania. To jak działa firma, określa jej stosunek do wartości, bowiem są one przez nią wytwarzane lub nie. Idea danej firmy wynika ze zdefiniowa-

nia i zorganizowania specyficznego dla niej procesu wytwarzania wartości i jest jego werbalnym wyrazem. Jeśli firma co innego deklaruje a inaczej działa, to znaczy, że nie ma swojej idei.

Jeśli tak ujmujemy kwestię wartości w biznesie, to musi razić często deklarowane przekonanie, że firma oparta na wartościach ma zatrudniać tylko osoby, które są do nich przywiązane. To znaczy, że wartości odnosimy do postaw a nie działań. Oczywiście zatrudniane osoby muszą psychologicznie i kompetencyjnie pasować do firmy, zresztą do każdej firmy, także oportunistycznej, ale predyspozycja nie rozstrzyga jeszcze o wkomponowaniu pracownika w proces wytwarzania wartości. Wykorzystanie wartości i tworzenie wartości związanych z kapitałem ludzkim to różne kwestie. Ta druga jest znacznie poważniejsza i nie zależy tylko od pracownika. Ograniczanie się do pierwszej jest przejawem myślenia o wartościach tylko w kategoriach instrumentalnych (funkcjonalnych). Funkcjonalne ujęcie wartości nie jest wystarczające, bowiem pomija problem ich wytwarzania. Jeśli nie zrozumiemy i nie zdefiniujemy społecznego procesu wytwarzania wartości, jeśli wartości psychologizujemy i pozbawiamy społecznej treści, to nie uchwycimy tego, jak są wytwarzane. Koncentrujemy się tylko na tym, czemu służą, a nie z czego wynikają. Ponadto, jeśli o wartościach myśli się w kategoriach wytwarzania, to z natury rzeczy ten proces podlega modyfikacjom i przekształceniom, nie da się go raz na zawsze zaprojektować i przestrzegać procedury. Gdyby tak miało być, firma nie rozwijałaby się. A jeśli się rozwija, to dlatego, że rozwijają się jej pracownicy. Dlatego też wydaje się, że ważniejsze od zatrudniania właściwych osób jest dla Firmy-Idei ich niekończący się rozwój.

Trzeba zatem odróżnić wartości egzystencjalne i instrumentalne. Jedne i drugie są niezbędne dla istnienia firmy i jej rozwoju. Podstawą istnienia firmy jako wspólnoty są wartości egzystencjalne, a napędem jej działania – wartości instrumentalne. Jeśli ruguje się wartości egzystencjalne, wspólnota się rozpada – każda. Jednocześnie zanika specyficzny proces wytwarzania wartości, który tę wspólnotę konstituuje. Wartości egzystencjalne i wartości instrumentalne mają się wzmacniać i na tym zasadza się rozwój. Mogą jednak się osłabiać, jeśli jedne prowadzą do rugowania drugich. To zależy od tego, jak zorganizowana jest dana wspólnota i jak przebiega w niej proces wytwarzania wartości. Proces, w którym niszczy się



wartości egzystencjalne dla okresowej maksymalizacji wartości instrumentalnych jest rabunkowy i musi się załamać. Proces, w którym wartości instrumentalne są wypychane nie ma zdolności odtwarzania się, zostanie z czasem zatrzymany.

Ekonomiczna teoria wartości powinna być oparta na dwóch ciągach koncepcyjnych ujmujących podwójną naturę procesu wytwórczego. Te dwa ciągi są następujące:

1. Wartości – normy – dobro – porządek aksjonormatywny (instytucjonalny).
2. Wartości – kapitały – aktywa – dobra – porządek operacyjny (organizacyjny).

Jeśli to przyjmiemy za podstawę ekonomicznej teorii wartości firmy, to wartości, z jednej strony, są nadrzędnymi ideami określającymi porządek aksjonormatywny danej wspólnoty, a z drugiej – istotnymi społecznymi zasobami, które generują kapitały niezbędne w procesie wytwarzania dóbr. Wartości jako idee kształtują instytucjonalny wymiar danej struktury społecznej, a jednocześnie jako zasoby są przekształcane w procesie wytwarzania dóbr, co nadaje strukturze społecznej organizacyjną spójność.

To ujęcie pozwala dostrzec, że w procesie wytwórczym niezbędny jest kapitał kulturowy. Nie może on służyć wyłącznie bezpośredniemu wytwarzaniu wartości ekonomicznej, lecz bez niego nie da się wartości ekonomicznej wytwarzać. Z kolei bez wytwarzania wartości ekonomicznej nie da się utrzymać i pomnażać kapitału kulturowego.

W Firmie-Idei na pierwszym miejscu są wartości egzystencjalne i efektywność strukturalna<sup>2</sup>.

Nie oznacza to lekceważenia efektywności operacyjnej i wartości instrumentalnych, ale to nie one określają tożsamość firmy. A bez jej uświadomienia firma nie wyzwoli się z oportunistycznej grze, innej nie zna i opanować nie może, bo jej reguł nie zrozumie. Tylko firma, która zyskuje podmiotowość rozwojową, może zmienić swoje nastawienie do klienta. Będzie zdolna do tego i zainteresowana tym, aby go upodmiotowić, wzmacniać a nie ograniczać jego autonomię, dostrzeże w nim osobę i partnera, a nie wyłącznie konsumenta.

<sup>2</sup> Efektywność operacyjną rozumiem jako zdolność do generowania nadwyżki, a efektywność strukturalną jako zdolność do trwałego przekształcania zasobów w strumienie. To efektywność strukturalna warunkuje możliwość rozwoju podmiotu. Nawet wysoka efektywność operacyjna – bez efektywności strukturalnej – prowadzi do zapaści.

Założenie wydaje się proste. Prosta nie jest natomiast droga, którą trzeba przejść, aby rzetelnie przestrzegać tych zasad i je skutecznie stosować. Jeśli firma zostanie kulturowo przepracowana – porzuci oportunistyczną orientację, to uzyska przewagę konkurencyjną, której skopiować się nie da. Nie można takiej przewagi nabyć, trzeba ją samodzielnie wypracować, przez co staje się oryginalna i niepowtarzalna.

Przepracowanie kulturowe firmy nie jest technologią – nie można tego zainstalować, nie da się postępować według ogólnych instrukcji, nie zaprogramują tego konsultanci (mogą co najwyżej dostarczyć części potrzebnej wiedzy). Trzeba to samemu odkryć i w odniesieniu do siebie.

Dla firmy jest to oczywiście ogromny wysiłek i wyzwanie, wiąże się to z ryzykiem osłabienia pozycji rynkowej i wyników finansowych. Nie przyniesie efektów natychmiast. Trzeba na nie poczekać. Również dlatego, że można świadomie na ścieżkę przekształcenia firmy wejść, ale nie da się jej z góry w pełni wyznaczyć – to wymaga refleksji, aby w przyszłości nie mylić celu z rezultatem. Przez to osiągnięte efekty są trwałe i przynoszą rozwojową podtrzymałość. Stanowią kamienie milowe rozwoju firmy. Ustawiając je, firma staje się zdolna do samorozwoju, upodmiotawia się. Potrafi wyznaczyć kolejne etapy swego rozwoju.

Czas potrzebny na przepracowanie firmy wiąże się m.in. z tym, że zyskiwanie przez nią podmiotowości rozwojowej ma wynikać z zyskiwania podmiotowości przez jej pracowników i zespoły pracownicze. To się musi docierać, dokonuje się stopniowo, ewolucyjnie – wyłania się, jest przekształceniem a nie przejściem. Potrzeba upor i cierpliwości, bowiem jest to zarazem proces formowania kapitału społecznego firmy, rodzenia się zaufania i zdolności współdziałania – formowania firmy jako dobrowolnej wspólnoty.

Firmy oportunistyczne działają w teraźniejszości: wszędzie gdzie mogą i teraz. Aby korzystać z każdej nadarzającej się okazji, mają elastyczne reguły działania. Kluczowy jest dla nich wymiar operacyjny. Tu wszystko ma być nastawione na bieżący wynik. Jeśli go nie ma, natychmiast władczo, odgórnie dokonuje się korekt – organizacyjnych, personalnych i narzędziowych. Istotę takiego podejścia dobrze oddaje teza Jeffa Immelta, prezesa General Electric: „Zasadniczo nie jesteśmy przywiązani do niczego co miałoby roczny horyzont.

Sedno w tym, że w erze cyfrowej odczekanie roku, aby coś się zadziało jest dziwactwem” (Immelt 2016, s. 15).

W grze oportunistycznej nie ma możliwości godzenia interesów – ponieważ jej horyzont jest krótki, nie może ona prowadzić do długofalowego partnerstwa. Jej uczestnicy samoskazują się na zmienne i doraźne koalicje. To pozwala im działać, ale znacząco blokuje podmiotowość i rozwój. Mogą rosnąć, poszerzając wielkość i terytorium działalności, ale to jest wzrost a nie rozwój. Nie możemy mówić o rozwoju, jeśli skalowanie działalności nie jest nałożone na oś czasu, nie sięga podmiotową wyobraźnię w przyszłość. Ich pole grawitacyjne jest newtonowskie ze swej natury. A to znaczy, że uczestnicy gry oportunistycznej poruszają się po określonej trajektorii. Jej zmiana jest możliwa jako efekt kolizji, zewnętrznie wywołanego wytrącenia. Nie jest natomiast możliwa jako rezultat świadomego wyboru. W ich działaniu liczy się przede wszystkim elastyczność i szybkość reakcji. To daje im konkurencyjną przewagę na rynku. Dążą w tym względzie do doskonałości. Ale w rezultacie zatracają inne cechy ważne dla rozwoju, jak np. wytrwałość i refleksyjność. Funkcjonują w rytm wahan koniunktury, dostosowując się odpowiednio poprzez ekspansję lub ograniczanie. W grze oportunistycznej duży rozmiar pomaga, daje ekonomiczną siłę i zdolność podporządkowywania sobie innych. Kiedy zwycięzca bierze wszystko, małe nie może być piękne. Jeśli jednak w ich sektorze gospodarczym pojawiają się szoki strukturalne, firmy oportunistyczne stają się bezradne. Chyba, że stały się zbyt duże, aby upaść.

W grze oportunistycznej nie ma trwałych reguł. Każdy gracz nagina je dla swojej korzyści, zgodnie z cyniczną zasadą: „gra się tak, jak przeciwnik pozwala”. To powoduje, że w takiej grze poziom niepewności jest bardzo wysoki, a to generuje dodatkowe koszty szeroko rozumianego zabezpieczenia. Jeśli nie mam zaufania, bezpieczeństwo obrotu staje się bardzo kosztowne. Dlatego próbuje się je przerzucić na kogoś trzeciego. Regułą jest moje bezpieczeństwo, nawet kosztem bezpieczeństwa systemu. W takiej grze bezpieczeństwo oznacza unikanie kosztów własnych działań, czyli uchylanie się od odpowiedzialności. I to bardzo często skrywa fasada tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu.

Istnieje przekonanie, że skoro gra ekonomiczna jest oportunistyczna i krótkoterminowa, to niezbędne długoterminowe stymulowanie musi przyjść od stro-

ny państwa, wywoływane przez politykę publiczną. Powstaje jednak zasadnicza wątpliwość, na ile uczestnicy gry oportunistycznej są w stanie i są gotowi reagować na tego rodzaju sygnały. Jeśli przyjmują one formułę zakazu (ograniczenia), to na ogół starają się je ominąć lub usunąć. Natomiast jeśli są zachętą, to kluczowa jest ekonomiczna siła takiego bodźca – działa, jeśli dostosowanie się do niego przyniesie wyższe doraźne korzyści niż niedostosowanie się. Takie bodźce nie mogą zmienić oportunistycznej natury gry ekonomicznej. Zatem ich oddziaływanie będzie bardzo ograniczone i konieczne staje się częste wywoływanie kolejnych odcinkowych, korygujących bodźców... tym samym zwiększając oportunistyczną skłonność.

Wyraźnie to widać w przypadku uruchamiania kolejnych programów pomocowych (unijnych). Z założenia mają one prowadzić do założonych zmian strukturalnych, ale w praktyce rzadko tak się dzieje. Im więcej środków na innowacyjność, rozdysponowywanych przez administrację publiczną, tym mniej faktycznej innowacyjności i organicznego rozwoju. Wielu rządów krajowym i regionalnym marzy się krajowa Silicon Valley. Jednak coraz częściej – w ślad za Joshem Lernerem (2012), autorem książki o tym, dlaczego liczne próby pobudzania przedsiębiorczości i innowacyjności przez władze publiczne kompletnie zawodzą – utarło się mówić, że liczne marzenia o kolejnej Silicon Valley to bulwar niespełnionych marzeń (*boulevard of broken dreams*).

Trzeba wreszcie zrozumieć, że przedsiębiorczość i innowacyjność rozwija się tylko w warunkach specyficznego i organicznie formującego się ekosystemu gospodarczego, który może być tylko częściowo i stopniowo kształtowany przez administrację publiczną. I to taką, która jest politycznie niezależna i wysoce profesjonalna. Podstawową składową tego systemu są jednak firmy, które nie zostały jeszcze „do szpiku kości” przeniknięte oportunistem. A tym samym są otwarte i zdolne do współdziałania z innymi. Jeśli myśli się o rozwoju, a nie utrwalaniu określonego stanu, to oddziaływanie odgórne (*top-down*) ma sens tylko wtedy, kiedy napotyka na współgrające z nim oddziaływanie oddolne (*bottom-up*).

W Firmie-Idei proces wytwarzania wartości jest istotniejszy niż produkt. Produkt można wytworzyć samemu, ale wytwarzanie wartości jest interaktywne, wymaga złożonego społecznie współdziałania – nie może być czysto techno-

logiczne i zalgorytmizowane, nie da się go prowadzić w obiegu zamkniętym. Działa jak spirala nakręcana oddziaływaniami różnych aktorów, a zanikanie takich oddziaływań powoduje, że spirala wstępująca, której trajektoria jest ukierunkowana w górę, przemienia się w spiralę zstępującą o wektorze w dół.

Firmy-Idee są firmami relacyjnymi. Ich działalność jest inaczej osadzona w czasie – ich czasem rzeczywistym nie jest dany moment, jest on rozpostarty między przeszłością i przyszłością, między unikalną tożsamością i samodzielnie kierowanym rozwojem. Kluczowy dla ich działalności jest wymiar aksjonormatywny – strukturalny. I na efektywność strukturalną a nie tylko operacyjną są nastawione.

Firmy relacyjne przestrzennie działają tam, gdzie mają swoje partnerskie powiązania, gdzie działają ich interesariusze, a nie tylko okazjonalni klienci. Ich partnerzy są natomiast interesariuszami, bowiem są uczestnikami współwytwarzania wartości – wspólnie tworzą układ grawitacyjny, który nie tylko umożliwia dynamizowanie działalności, ale też pozwala stopniowo poszerzać jej czasoprzestrzeń. Ryzyko ekonomiczne w takim układzie grawitacyjnym jest rozkładane współmiernie do wkładu w wytwarzanie wartości i jest organicznie a nie mechanicznie ubezpieczone. W takim układzie robiąc dla siebie, robi się zarazem dla innych i odwrotnie. W takim układzie nie opłaca się nadużywać zaufania, postępować nie fair, bo natychmiast jego działanie słabnie i zanika (przyniesie to doraźne efekty, ale szybko ujawnią się koszty). Firma-Idea to przedsiębiorstwo nastawione na współwytwarzanie wartości dla wszystkich swych interesariuszy, a nie tylko na generowanie zysku dla właścicieli.

Można porównać układ grawitacyjny, który stwarzają firmy relacyjne do archipelagu, w którym są wyspy o różnym wyposażeniu i różnej wytwórczości, które są dobrze skomunikowane, czyli dokonuje się między nimi wielostronna intensywna wymiana – stają się układem współzależnym i współwytwórczym, układem wielowymiarowych wzmacniających się oddziaływań i przepływów. Dzięki temu każda składowa układu (wyspa) zyskuje dodatkową moc i dynamikę, nie tracąc samodzielności. Takie archipelagi nie mogą jednak łączyć tylko firm, ale muszą także obejmować innego rodzaju podmioty, takie jak: centra badawcze, uniwersytety czy banki. Oddolnie powstawałyby w ten sposób specyficzne klastry gospodarcze, silnie zakorzenione lokalnie, ale zdolne do teryto-

rialnej ekspansji i sprostania konkurencji ze strony kontynentalnych gigantów. Ich uczestnicy zmierzaliby nie do koncentracji majątku i monopolu, lecz do formowania środowiska poszerzającego przestrzeń działania także dla innych, w tym podmiotów nieprowadzących działalności gospodarczej.

Formowaniu takich klastrów sprzyja rozwinięta sieć małych lokalnych czy regionalnych banków, m.in. banków spółdzielczych, których np. w Niemczech jest 1121 (o łącznej kwocie bilansowej na poziomie 730 mld euro) (Füks 2016, s. 369). Jednocześnie pomocne mogą być wyspecjalizowane międzynarodowe inicjatywy pozarządowe, w rodzaju Forest Stewart Council (FSC), która stworzyła ogólnoświatowy system certyfikacji dla zrównoważonej gospodarki leśnej i użytkiwanych z niej produktów. Organizacja ma dzisiaj 500 członków, a jej wytyczne są stosowane przez nich na powierzchni 120 mln hektarów (tamże, s. 370).

Inspirację do metafory wysp i archipelagu jako opisu rozwoju znalazłem w pracy Nicolasa Bourriauda *Estetyka relacyjna* (Bourriaud 2012). Przeciwstawia on wizję archipelagu jednolicie rozwijającemu się kontynentowi (s. 17). Kontynent implikuje nadawanie historii i rozwojowi całościowego sensu. Archipelag dopuszcza wiele narracji i rozwojowych trajektorii.

Jeśli z takiej perspektywy spojrzysz się na rozwój, to wtedy można dostrzec, że zaczyna się on od lokalnych impulsów, dobrowolnych inicjatyw, które tworzą i umacniają wspólnoty ludzi kierujących się wspólnymi wartościami i dążących do konkretnego, praktycznego celu (wyspy). Aby można było go osiągnąć, muszą się skomunikować i podjąć współdziałanie z innymi wspólnotami, tworząc tym samym sieć relacji (archipelag). A to wywołuje już ruch, który prowadzi do społecznej zmiany – zmiany rozumianej jako wygenerowanie innych norm i reguł współwytwarzania wartości, czyli innego modelu koordynacji działań zbiorowych. Ruch ten jest napędzany przez współdziałanie wspólnot-wysp i znajdowanie nowych form wymiany (alokacji zasobów). Nie ma on linearnego charakteru, jest wielokierunkowy i, co najważniejsze, włączający – inkluzyjny. Każda wyspa może się do niego dobrowolnie włączyć, a tym samym współtworzy archipelag i dołącza swoje zasoby i swoją energię do ruchu, przyczyniając się do systemowej zmiany. Co istotne, nie każda wyspa musi współdziałać z wszystkimi innymi. Przeciwnie, powinny zachowywać swoją autonomię. Nie idzie zatem o ich homogenizację i formowanie kontynentu,

bo to blokowałoby rozwój, ale o uspojnienie odrębności i podmiotowości. Wyspy mają być wyspami – podmiotami świadomymi swej odrębności i odrębności innych, ale nie mają się izolować. Przeciwnie, mają zabiegać o interaktywne i partnerskie relacje z innymi wyspami.

W archipelagu może rodzić się wiele różnego rodzaju relacji. Zawsze są otwierane kolejne możliwości eksperymentowania i generowania nowych form dialogu, wymiany zasobów i wytwarzania wartości – społecznego testowania przydatności różnych rozwiązań. Można to nazywać hybrydyzacją, ale nie jest ona wymuszona i wystandardyzowana. Archipelag nie działa prorozwojowo, jeśli zostanie odgórnie narzucona siatka powiązań. Tych powiązań ma być wiele i wiele możliwości formowania kolejnych. Tym samym archipelag staje się także nieustannie uwspólnianą przestrzenią komunikacji i generowania znaczeń, w swej istocie przestrzenią kulturową, a dokładnie – wielokulturową.

Upodmiotowienie ludzi nie nastąpi za sprawą pojedynczej siły społecznej – może stopniowo ujawniać się, o ile wektory różnych sił społecznych (państwo, wspólnoty terytorialne, edukacja, kultura, działalność obywatelska, przedsiębiorczość, media, prawo itp.) będą na to ukierunkowane. Ukierunkowane w szczególności na dostępność jednostek i grup do fundamentalnych dla podmiotowości zasobów i kompetencji, w tym samowiedzy i narzędzi jej generowania oraz zdolności do krytycznego odbioru i korzystania z informacji.

Przestawianie wektora każdej z tych sił ma znaczenie i jest konieczne, jeśli ma istnieć społecznie odpowiedzialna gospodarka rynkowa. Trzeba działać w przekonaniu, że jeśli taką nie będzie się stawać, to zostanie wyrugowana i zastąpiona przez gospodarkę etatystyczną, z wszystkimi antydemokratycznymi i antyspołecznymi konsekwencjami.

Może zatem zamiast bezkrytycznie myśleć, że żyjemy w erze zmiany, warto dostrzec, że dokonuje się zmiana ery. W tym pierwszym przypadku władza myśli o tym, czego ludzie chcą, aby ich zadowolić (a ci chcą coraz więcej, coraz nowszych rzeczy), w tym drugim – kluczowe jest pytanie, co ludzie potrafią wytworzyć i co zrobić, aby mogli.

Pole grawitacyjne firm oportunistycznych staje się dla nich pułapką. Większość z nich nie potrafi znaleźć z niej wyjścia – grają dalej, nawet jeśli przegrywają, grają aż do upadku lub przejścia przez konkurenta, tracą samodzielność

i podmiotowość. Tak się dzieje, jeśli doraźne transakcje zastępują partnerskie relacje i zaczynają stanowić główne wiązania (*fabric*) gospodarki. Odnalezienie wyjścia nie jest łatwe, bo na ogół poszukuje się go na zewnątrz, a nie wewnątrz firmy. Dopiero zmiana definicji sytuacji i zmiana modelu myślowego pozwala odnaleźć ścieżkę wyjścia. To nie znaczy, że wszystko zależy od samej firmy, że wystarczy, aby chciała. Ale jeśli nie zechce działać inaczej, to nigdy nie będzie mogła działać inaczej. Działać inaczej, czyli nie oportunistycznie, oznacza wypracowanie swojej idei i konsekwentne wdrażanie jej, w danym otoczeniu. Firma nie może go zmienić, ale może starać się zmienić relacje z wybranymi podmiotami tego otoczenia, próbować podjąć z nimi długofalową partnerską współpracę. Powodzenie w tym zakresie, choćby częściowe, zwiększa jej możliwości działania zarówno wewnątrz firmy, jak i w otoczeniu. I to właśnie okazuje się ścieżką wyjścia z pułapki gry oportunistycznej i wejścia na inne pole. Na tym polu reguły gry są inne i inna jest jego instytucjonalna podbudowa. Nie mogą być to tylko reguły odnoszące się do rynku – muszą to być reguły odnoszące się do innych wymiarów życia społecznego. I to dopiero umożliwi pełne ukształtowanie firmy jako Firmy-Idei i formowanie właściwego dla niej procesu wytwarzania wartości.

O ile w polu grawitacyjnym gry oportunistycznej ucieczka od odpowiedzialności premiuje i przynosi korzyści, o tyle w polu gry relacyjnej unikanie odpowiedzialności izoluje i wypycha z niego. Załóżmy: jeśli to utopia, to naiwnością, a nawet głupotą jest przekonanie, że gospodarka rynkowa działająca na oportunistycznych regułach jest do utrzymania. Już w 1976 roku Robert Heilbroner, zapowiadając zmierzch cywilizacji biznesu, napisał: „Żadna inna cywilizacja nie dopuściła do tego, by rachunek ekonomiczny egoizmu tak dalece zdominował cały styl życia; żadna inna cywilizacja nie pozwoliła, by tego rodzaju motywacja – najciaśniejsza, najbardziej ograniczona ze wszystkich możliwych – została wyniesiona do rangi bez mała kategorię imperatywu” (Heilbroner 1988, s. 103). Jestem przekonany, że istnieje odwrót od tej przepowiedni, droga wyjścia do innej formuły gospodarki rynkowej – odpowiedzialnej społecznie i ekologicznie. To przekształcanie firm oportunistycznych w Firmy-Idee, a w konsekwencji gospodarki transakcyjnej w relacyjną.



## Bibliografia

- Belka M. (2016), *Selfie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Bourriaud N. (2012), *Estetyka relacyjna*, Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie, Kraków.
- Collins J. (2007), *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, MT Biznes, Warszawa.
- Füks R. (2016), *Zielona rewolucja*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa.
- Giza A. (2016), *Uczeń czarnoksiężnika. Społeczna historia marketingu*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Gorenflo N. (2016), *What if Uber Was Owned and Governed by Its Drivers? The Rise of Platform Cooperatives*, dostępne na: <http://economics.com/uber-sharing-economys-biggest-threat/>.
- Hausner J. (red.) Bromowicz J., Bukowski M., Kasztelewicz Z., Kudłacz M., Kulczycka J., Piesrzyński A., Steinhoff J., Wilczyński M. (2015), *Polityka surowcowa Polski. Rzecz o tym czego nie ma, a jest bardzo potrzebne*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
- Hausner J., Zmyślony M. (2015), *Firma-Idea. Nowe podejście do wartości w biznesie*, Agencja Artystyczna GAP, Kraków.
- Heilbroner R.L. (1988), *Zmierzch cywilizacji biznesu*, PWN, Warszawa.
- Immelt J. (2016), *GE's Jeff Immelt on digitalization*, „McKinsey Quarterly”, No. 1.
- Izdebski H. (2013), *Ideologia i zagospodarowanie przestrzeni. Doktrynalne prawno-polityczne uwarunkowania urbanistyki i architektury*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Jak (2015), *Jak wyzwoliłem tysiące dzieci, rozmowa z Kailashem Satyarthi – laureatem pokojowej nagrody Nobla w 2014 r.*, „Odpowiedzialny Biznes. Kompendium CSR”, nr 14.
- Lachowski S. (2013), *Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Lerner J. (2012), *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed--and What to Do About It, The Kauffman Foundation Series on Innovation and Entrepreneurship*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Magala S. (2015), *Pomysły na lepsze jutro*, „Kultura i Rozwój”, nr 0/2015.
- Money (2015), *Money Makes the World Go Round (and Will Help to Make the Economy Circular As Well?)*, Working Group Finance, mimeo.
- Regalado A. (2013), *Google's Growing Patent Stockpile*, MIT Technology Review magazine, November 29.
- Thurow L.C. (1999), *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.