Między rynkiem a moralnością: analiza iluzji prestiżu

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł stanowi pogłębioną analizę współczesnych trendów rynkowych, w których granica między moralnością a biznesem ulega zatarciu. Autor przygląda się koncepcji Viveka Ramaswamy'ego, który definiuje 'wokeness' jako nową formę religii korporacyjnej, służącą budowaniu iluzji prestiżu. Tekst szczegółowo omawia ewolucję standardów raportowania niefinansowego, koncentrując się na dyrektywie CSRD oraz zasadzie podwójnej istotności. W opracowaniu znajdziemy również odniesienia do socjologii konsumpcji tożsamościowej oraz prawnych ram kontroli nad platformami cyfrowymi w kontekście Aktu o usługach cyfrowych (DSA). Całość wieńczy zestawienie klasycznej doktryny Friedmana z nowoczesnym kapitalizmem interesariuszy, rzucając światło na to, jak wskaźniki KPI i audytowalność ESG stają się nowymi narzędziami kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstw w dobie kapitalizmu nadzoru.

This article provides an in-depth analysis of contemporary market trends in which the line between morality and business is blurring. The author examines Vivek Ramaswamy's concept of 'wokeness' as a new form of corporate religion, used to build the illusion of prestige. The text provides a detailed discussion of the evolution of non-financial reporting standards, focusing on the Corporate Social Responsibility Directive (CSRD) and the principle of double materiality. The study also addresses the sociology of identity-based consumption and the legal framework for controlling digital platforms in the context of the Digital Services Act (DSA). The paper concludes by juxtaposing Friedman's classic doctrine with modern stakeholder capitalism, shedding light on how KPIs and ESG auditability are becoming new tools for shaping corporate market value in the era of surveillance capitalism.

Artykuł analizuje zjawisko "wokeness" w kontekście korporacyjnym, demaskując praktykę marketingową zwaną "Prestige", gdzie firmy zastępują realne działania na rzecz dobra społecznego spektakularnymi kampaniami wizerunkowymi. Autor, opierając się na koncepcjach Viveka Ramaswamy'ego i innych myślicieli, dowodzi, że moralność stała się narzędziem

marketingowym, a konsumenci głosują portfelem, kierując się przynależnością tożsamościową, a nie jakością produktów. W odpowiedzi na to, autor proponuje odejście od moralnych deklaracji na rzecz twardej audytowalności i transparentności danych ESG, które powinny być powiązane z systemem wynagrodzeń zarządu. W kontekście europejskim, w tym polskim, wdrażanie dyrektywy CSRD staje się szansą na uporządkowanie języka i standardów raportowania, co utrudni korporacjom manipulowanie opinią publiczną. Kluczowe jest rozróżnienie celów przedsiębiorstwa od obowiązków informacyjnych, aby uniknąć sytuacji, w której spór o moralność staje się pretekstem do ukrywania istotnych ryzyk.

SŁOWA KLUCZOWE

wokeness | iluzja prestiżu | Vivek Ramaswamy | dyrektywa CSRD | raportowanie ESG | purpose-driven marketing | zasada podwójnej istotności | kapitalizm interesariuszy | Akt o usługach cyfrowych DSA | sekcja 230 | kapitalizm nadzoru | audytowalność | wskaźniki KPI | WIG-ESG | strażnicy dostępu

Prestige: psychologiczny mechanizm budowania wartości

Współczesny wokeness dawno przestał być jedynie wezwaniem do czujności wobec rasizmu. Przeistoczył się w spójny pakiet norm tożsamościowych i moralny słownik, który narzuca ramy publicznym sporom. Vivek Ramaswamy trafnie nazywa ten pakiet quasi-religią, kompletną z własnymi dogmatami, rytuałami skruchy i mechanizmem ekskomuniki, czyli unieważnianiem (tzw. cancelowaniem). W świecie korporacji religia ta krzewiona jest poprzez katechizmy szkoleń z zakresu compliance. Ramaswamy idzie jednak o krok dalej, twierdząc, że wielki biznes opanował „trzeci akt" marketingowej iluzji, który nazywa Prestige. W akcie pierwszym magik pokazuje nam zwyczajny produkt. W drugim sprawia, że jego zwyczajność znika. W trzecim przywraca go na scenę, lecz już nie jako przedmiot, a jako namacalny znak cnoty. To nie jest felietonistyczna przesada. W marketingu purpose-driven, czyli napędzanym wyższym celem, aż roi się od praktyk, w których realne inwestycje – filtry emisji, audyty dostawców, redukcja zużycia wody – zastępuje się komunikacyjnym spektaklem w postaci kampanii, rzeźb i chwytliwych haseł. „Moralność stała się świetną taktyką marketingową" – podsumowuje autor. Instytucjonalną odpowiedzią na ten teatr nie powinien być cynizm, lecz twarda audytowalność. Tam, gdzie firma deklaruje szczytny cel, musi pojawić się

mierzalny wskaźnik efektu i jego powiązanie z wynagrodzeniem zarządu. Inaczej Prestige zamieni debatę publiczną w przedstawienie, a to z kolei szybko przerodzi się w rachunek strat społecznych.

Warto przy tym sięgnąć po głosy z innych dziedzin. Dan Davies w swojej krytyce systemów unikania odpowiedzialności opisuje, jak wielkie organizacje żonglują wskaźnikami i strukturami własności, by rozproszyć odpowiedzialność i zrzucić ją na bezosobowe procedury. Ta „maszyna nieodpowiedzialności" działa równie sprawnie w napuszonej retoryce ESG, co w świecie lewarowanych finansów. Jeśli menedżer otrzymuje zbyt szeroki mandat moralny i jednocześnie zbyt miękkie kluczowe wskaźniki efektywności (KPI), ryzyko, że ulegnie pokusie Prestige, gwałtownie rośnie.

Polska, podobnie jak cała Unia Europejska, staje się fascynującym poligonem doświadczalnym, na którym mglisty język „wspólnego dobra" nie jest pozostawiony na łasce reputacji, lecz zostaje przekuty na twarde formaty danych. Dyrektywa CSRD weszła do polskiego porządku prawnego ustawą z 6 grudnia 2024 roku; pierwsze raporty za rok 2024 pojawią się w 2025, a kolejne fale obowiązku sprawozdawczego obejmą coraz szerszy krąg spółek, choć harmonogramy dla mniejszych firm uległy przesunięciom na lata 2028–2029. Dla przedsiębiorstw nie oznacza to ideologicznej bitwy, lecz operacyjną rewolucję: muszą zmierzyć się z katalogiem ujawnień, unijną taksonomią, zasadą podwójnej istotności i ścieżkami atestacji. Dla banków dyrektywa przyniesie integrację ryzyk ESG w procesie kredytowym, nowe testy warunków skrajnych (stress-testy) i polityki sektorowe. Dla rynku kapitałowego zbuduje zaś zupełnie nową warstwę informacji, którą Giełda Papierów Wartościowych już zaczęła porządkować poprzez indeks WIG-ESG i wytyczne raportowania. To wszystko nie unieważnia obaw Ramaswamy'ego. Czyni jednak rzecz ważniejszą: porządkuje język. Gdy dane stają się porównywalne, znacznie łatw

Konsumpcjonizm "woke" pogłębia podziały ideologiczne

W ujęciu Viveka Ramaswamy'ego konsumpcjonizm „woke" to zjawisko oddolne, rozgrywające się nie w salach konferencyjnych, lecz w naszych koszykach zakupowych. To teatr wartości, w którym listy bojkotów i gesty „kupuję, bo popieram" zmieniają sens rynkowych sygnałów. Informacja o jakości i cenie zostaje brutalnie nadpisana przez informację o tożsamości. Przykłady są głośne i medialnie udokumentowane. Gdy w lipcu 2020 roku prezes firmy Goya Foods pochwalił Donalda Trumpa, natychmiast pojawiły się wezwania do bojkotu. Kontrreakcją stało się masowe kupowanie produktów „na znak", w czym wzięła udział nawet córka prezydenta, pozując z puszką fasoli i wywołując przy okazji spór o etykę urzędniczą. Nikt nie kłócił się o smak fasoli. Spór dotyczył przynależności.

Analogiczne napięcia towarzyszyły sieci fast food Chick-fil-A po wypowiedziach jej właściciela na temat małżeństw jednopłciowych. Jedni bojkotowali, inni na złość stali w kilometrowych kolejkach, a firma lawirowała między kolejnymi oświadczeniami, zmianami w polityce darowizn i desperacką próbą „depolityzacji" wizerunku. Dla Ramaswamy'ego to dowód, że marki zaczęły pełnić funkcję symboli plemiennych. Z perspektywy ekonomii informacji to z kolei potwierdzenie, że preferencje normatywne na stałe weszły do funkcji użyteczności konsumenta. Po drugiej stronie sceny wyrastają zaś „marki tożsamości", projektowane wprost dla anty-woke'owskich odbiorców. Konserwatywna Black Rifle Coffee Company sprzedaje mieszanki o nazwach „Freedom Fuel" czy „Liberty Roast", sygnalizując, że kawa to już nie tylko profil sensoryczny, ale i deklaracja polityczna. „Mundur konsumenta" bywa wygodniejszy niż argument.

Konsekwencje społeczne tego zjawiska są ambiwalentne. Z jednej strony portfel jako narzędzie sankcji może realnie poprawiać standardy w łańcuchach dostaw. Z drugiej jednak zamienia publiczną deliberację w przetarg siły nabywczej, bo przecież „bogactwo to megafon". Wtedy demokratyczną zasadę „jedna osoba, jeden głos" wypiera rynkowa reguła „kto ma więcej, ten krzyczy głośniej". Ramaswamy ma rację, że taka logika sprzyja „Wielkiemu Sortowaniu" – miękkiej, dobrowolnej segregacji stylów życia, która wysusza wspólne forum wymiany argumentów. To nie rynek jest winny; winna jest naturalna skłonność ludzi do moralnej sygnalizacji, którą rynek jedynie potęguje, gdyż nagradza widoczność.

W 2019 roku Business Roundtable, wpływowe zrzeszenie amerykańskich prezesów, ogłosiło nową deklarację „celu korporacji". Podpisało ją 181 menedżerów, deklarując służbę wszystkim interesariuszom: klientom, pracownikom, dostawcom, społecznościom i – na szarym końcu – akcjonariuszom. Zmiana była symboliczna, ale głośna. Zwolennicy uznali ją za konieczną adaptację kapitalizmu do realiów złożonych ryzyk niefinansowych. Krytycy zaś okrzyknęli ją „quasi-politycznym dekretem" menedżerskiej elity, która bez demokratycznego mandatu rozstrzyga spory moralne. Co gorsza, trudniej ją rozliczyć, gdyż „odpowiedzialność wobec wszystkich" często okazuje się odpowiedzialnością wobec nikogo. Obie strony mają trochę racji, obie coś tracą z oczu.

W Europie język interesariuszy stał się literą prawa. Unijna dyrektywa CSRD rozszerzyła obowiązek raportowania wpływu na środowisko, społecze

Kapitalizm interesariuszy: prymat etyki nad zyskiem

Gdy w 2019 roku Business Roundtable ogłosiła nową deklarację dotyczącą „celu korporacji", gest ten był symboliczny, ale i głośny. Oto 181 prezesów zadeklarowało służbę wszystkim interesariuszom: klientom, pracownikom, dostawcom, społecznościom i akcjonariuszom. Zwolennicy oklaskiwali to jako konieczną adaptację kapitalizmu do realiów złożonych ryzyk niefinansowych. Krytycy zaś piętnowali go jako „quasi-polityczny dekret" menedżerskiej elity, która bez demokratycznego mandatu rozstrzyga spory moralne. Co

gorsza, słabiej podlega ona rozliczeniu, bo jak wiadomo, „odpowiedzialność wobec wszystkich” bywa odpowiedzialnością wobec nikogo. Obie strony mają rację, obie coś tracą z oczu.

W Europie język interesariuszy szybko stał się literą prawa. Dyrektywa CSRD rozszerza obowiązek raportowania wpływu na środowisko i społeczeństwo, a rozporządzenie SFDR narzuca jednolite ujawnianie ryzyk dotyczących zrównoważonego rozwoju oraz negatywnych oddziaływań. To już nie jest teatr „miękkich” deklaracji, lecz scena twardych obowiązków, weryfikowanych przez audytorów. Polska wdraża CSRD do krajowego porządku prawnego, obejmując pierwszą falę spółek raportowaniem za rok 2024, które zostanie opublikowane w 2025 roku. Tym samym retoryka interesariuszy stała się językiem sprawozdawczości finansowej.

Warto jednak rozróżnić dwa porządki, które notorycznie mieszamy. Jeden dotyczy celów przedsiębiorstwa: czy menedżer ma maksymalizować przepływy pieniężne, czy także dobrostan społeczności? Drugi dotyczy informacji: czy spółka powinna ujawniać istotne ryzyka klimatyczne, prawne i reputacyjne, ponieważ inwestorzy potrzebują ich do wyceny? CSRD i SFDR należą przede wszystkim do tego drugiego porządku. Krytycy tacy jak Ramaswamy uderzają zaś w pierwszy. Kłócimy się o moralność, gdy tak naprawdę spieramy się o rachunkowość.

W kontraście do tej narracji stoi stara teza Miltona Friedmana. W głośnym eseju z 1970 roku argumentował on, że „społeczna odpowiedzialność biznesu polega na zwiększaniu zysków”, oczywiście w granicach prawa i zwyczaju. Jego zdaniem „społeczne” ambicje menedżerów, działających bez mandatu demokratycznego, jedynie rozmywają odpowiedzialność. Tezę tę krytykowano i reinterpretowano przez pół wieku, ale spór pozostaje żywy. Dotyczy bowiem nie liczb, lecz samego ładu konstytucyjnego rynku. Jak pisał Friedman: „Odpowiedzialność społeczna biznesu polega na zwiększaniu zysków”.

Bańka ESG: weryfikacja realnej wartości aktywów

Pod parasolem ESG kryją się w istocie trzy zjawiska. Po pierwsze, inwestowanie filtrowane przez pryzmat środowiska, społeczeństwa i ładu korporacyjnego. Po drugie, zarządzanie ryzykiem niefinansowym w przedsiębiorstwie. Po trzecie, polityki publiczne, które próbują sprzęgnąć kapitał z celami klimatycznymi. W USA lata 2020–2021 przyniosły gwałtowny napływ kapitału: według US SIF aktywa zarządzane w ten sposób sięgnęły 17,1 bln dolarów, co stanowi wzrost o 42% względem 2018 roku. Morningstar odnotował z kolei napływy do funduszy zrównoważonych w wysokości 51 mld dolarów w 2020 roku i aż 71 mld w 2021 roku. Potem przyszło ochłodzenie, a lata 2024–2025 przyniosły pierwsze znaczące odpływy, zwłaszcza w USA. Powody były polityczne, wizerunkowe (zarzuty o greenwashing) i czysto rynkowe, jak słabsze stopy zwrotu w segmencie OZE przy wysokich stopach procentowych. Innymi słowy, cykl sentymentu zamienił się w test fundamentów.

Krytyka Ramaswamy’ego trafia w czuły punkt całej teorii. Cliff Asness z funduszu AQR od lat tłumaczy, że jeśli naprawdę chcemy „ukarać” brudne technologie i podnieść im koszt kapitału, musimy zaakceptować niższą oczekiwaną stopę zwrotu. To nie wada, lecz mechanizm zmiany. „Akceptacja niższej oczekiwanej stopy zwrotu nie jest niefortunnym skutkiem ubocznym inwestowania ESG; to właśnie sedno sprawy” – pisał. Kto obiecuje cnotę bez ceny, prawdopodobnie błędnie kalkuluje. W praktyce chwilowa przewaga ESG była napędzana głównie falą kapitału i marketingowym ponownym etykietowaniem produktów. Gdy napływy osłabły, okazało się, że alfa nie jest stałą cechą moralności, lecz funkcją cyklu rynkowego i regulacji.

W Europie, a zwłaszcza w Polsce, spór ten nabiera jednak innego wymiaru, ponieważ popyt na dane ESG stał się obowiązkiem informacyjnym. Dla warszawskiej giełdy istotnym nośnikiem sygnału jest indeks WIG-ESG, publikowany od 2019 roku na podstawie ocen Sustainalytics. Wdrożenie dyrektywy CSRD, czyli obowiązku raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju, objęło bezpośrednio kilka tysięcy podmiotów, a pośrednio wpływa na całe łańcuchy dostaw i banki, które już wdrażają ramy oceny ryzyka ESG w procesie kredytowym. Procesy te nie rozstrzygają sporu o moralność. Rozstrzygają spór o jawność i wycenę. A jawność, choć bywa uciążliwa, wzmacnia dyscyplinę rynkową i utrudnia marketingowe budowanie prestiżu, ponieważ ostatecznie należy przedstawić konkretne dane liczbowe.

DSA i DMA: unijny kaganek na krzemowego Lewiatana

Najostrzejszy front w sporze Ramaswamy’ego otwiera się wokół Big Techu. Jego teza jest prosta: firmy platformowe, chronione immunitetami prawnymi i napędzane efektami sieciowymi, dawno przestały być neutralnymi pośrednikami. W praktyce stały się arbitrami debaty publicznej. Spór ten nie zniknie, ale w Europie, zmęczonej jałową dyskusją, przesuwa się z poziomu idei na poziom twardej, egzekwowalnej procedury. Akt o usługach cyfrowych (DSA) i Akt o rynkach cyfrowych (DMA) to pierwszy na świecie reżim prawny, który różnicuje obowiązki platform według ich skali i funkcji. Wprowadził on kategorie „bardzo dużych platform” i „strażników dostępu”, a wraz z nimi wymogi zarządzania ryzykiem, przejrzystości algorytmów, mechanizmów odwoławczych oraz zakazy faworyzowania własnych usług. W latach 2023–2024 Komisja formalnie wskazała sześciu cyfrowych „strażników dostępu”, a teraz rozpoczyna fazę twardego egzekwowania prawa. Europa zbudowała więc proceduralną konstytucję dla platform, nie musząc sięgać po kwalifikacje metafizyczne.

Po drugiej stronie Atlantyku sercem sporu pozostaje sekcja 230 ustawy o przyzwoitości w komunikacji (Communications Decency Act). To prawna tarcza, która chroni pośredników przed traktowaniem ich jak wydawców treści użytkowników, nawet gdy treści te moderują. W 2025 roku znów odżyły projekty jej całkowitego uchylenia lub przynajmniej czasowego wygaszenia. To nie są akademickie rozważania. Stawką

jest fundamentalne pytanie: czy platformy postrzegamy jako infrastrukturę (wtedy rosną obowiązki proceduralne), jako wydawców (wtedy rośnie odpowiedzialność i presja na prewencyjną cenzurę), czy może jako zwykłe firmy (wtedy regulacja ogranicza się do prawa konkurencji). Ramaswamy proponuje tu skrót: uznajmy je za „aktorów państwowych" wszędzie tam, gdzie wchodzą w sojusz z rządem. Prawo amerykańskie jest tu jednak bezlitosne; udowodnienie takiego działania jest niezwykle trudne. Europa wybrała drogę inżynierii procedur i wydaje się to rozwiązaniem rozsądniejszym.

W tle tej prawniczej debaty unosi się jednak duch Shoshany Zuboff i jej krytyka kapitalizmu nadzoru. Jej teza, że „kapitalizm nadzoru jednostronnie zawłaszcza ludzkie doświadczenie jako darmowy surowiec do przetwarzania na dane behawioralne", po polsku brzmi niemal jak echo Marksa i jego pierwotnej akumulacji kapitału. Tyle że przedmiotem wywłaszczenia nie jest ziemia czy praca, lecz sama uwaga. Ramaswamy celuje w instytucjonalną władzę; Zuboff demaskuje ekonomię pozyskiwania przewidywalności naszych zachowań. Obie diagnozy, choć stawiane z różnych perspektyw, prowadzą do tej samej politycznej intuicji. Bez nowych reguł gry cała nasza infrastruktura informacyjna będzie miała „wejście administracyjne" prosto do sfery naszych wolnych wyborów.

Socialwashing: jak demaskować pozorowane działania

W centrum współczesnego sporu o kapitalizm leży pozornie banalne pytanie o arcypoważne konsekwencje: czy dobro wspólne powinniśmy budować przez inżynierię cen i wymogów informacyjnych, czy raczej przez delegowanie moralnych decyzji do gabinetów prezesów? Odpowiedź nie jest prosta i wymaga rozplątania trzech odrębnych porządków. Pierwszy to porządek celu, w którym spieramy się, czy zarząd ma mandat do realizacji interesów szerszych niż te należące do właścicieli. Drugi to porządek informacji, gdzie pytamy, które ryzyka niefinansowe są kluczowe dla wyceny i czy ich ukrywanie nie zakłóca rynku. Trzeci wreszcie to porządek procedur, w którym ustalamy, jakie obowiązki powinny ciążyć na cyfrowych platformach i korporacjach o charakterze infrastrukturalnym. Pomieszanie tych poziomów rodzi gęstą moralną mgłę, którą korporacyjny marketing zręcznie zamienia w spektakl. Ta mgła ma swoją nazwę: „Prestiż". Znika dopiero wtedy, gdy cel przekładamy na konkretne metryki i budżety, informację – na audytowalne ujawnienia, a procedury – na powtarzalne rytuały zgodności.

W tym sensie główna teza krytyków „kompleksu woke-industrialnego" nie brzmi: „przestańcie dbać o wartości", lecz raczej: „przestańcie mylić wartości z widowiskiem". Dobrze zaprojektowany ład korporacyjny przestaje być polem bitwy o tożsamości, a staje się precyzyjną inżynierią bodźców. To ona dyscyplinuje cnotę i odziera ją z całej jej teatralności.

Półka sklepowa dawno przestała być neutralną przestrzenią wymiany towarów; stała się ekranem, na którym wyświetlamy osobisty film o własnej moralności. Ekonomiści powiedzą, że użyteczność konsumencka

wchłonęła komponent normatywny. Socjologowie dodadzą, że marki pełnią dziś funkcję plemiennych emblematów. Psychologowie zaś dowiodą, że skróty poznawcze i mechanizm „selektywnej ekspozycji" czynią z reklam i bojkotów szybkie zastrzyki tożsamości. Mechanizm jest zrozumiały, lecz jego konsekwencje są groźne. Gdy portfel staje się megafonem, zasada „jedna osoba, jeden głos" ustępuje prawu dżungli: „kto głośniejszy, ten ma rację". Demokratyczna deliberacja przegrywa z konsumencką agitacją, a rynek, zamiast informować o jakości, zaczyna głównie sygnalizować przynależność. Nie oznacza to, że „głosowanie portfelem" jest złem wcielonym. Jest skuteczne, gdy łączy się z jawnością łańcuchów dostaw i twardymi standardami. Staje się toksyczne, gdy służy do wymuszeń, „szybkiego zawstydzania" i plemiennej lojalności, która wypiera argumenty. Uleczyć to można nie moralnym kazaniem, lecz architekturą systemu: transparentnymi danymi, interoperacyjnymi systemami etykiet i niezależną weryfikacją. Niewiele jest rzeczy bardziej skutecznych w gaszeniu plemiennych ognisk niż nudny, lecz bezwzględnie wiarygodny arkusz danych.

Idea służby „wszystkim interesariuszom", czyli tzw. kapitalizm interesariuszy, brzmi szlachetnie, ale jej siłą i słabością jest pojemność. Jeśli pozostaje jedynie retoryką, rozmywa mandat zarządu i tworzy wygodną lukę, w której nikt nie jest za nic odpowiedzialny. Jeśli jednak staje się praktyką rachunkowości ryzyka, porządkuje koszty zewnętrzne i poprawia produktywność przez lepsze zarządzanie ludźmi, energią czy bezpieczeństwem. Istota sporu nie dotyczy więc moralności, lecz mechanizmów rozliczeń. Gdy cele społeczne stają się częścią systemu wynagrodzeń i planów

Banki i energetyka: filary polskiej transformacji ESG

Wyobraźmy sobie europejską spółkę energetyczną, zawieszoną między dymiącym kominem elektrowni węglowej a turbiną farmy wiatrowej. Musi jednocześnie utrzymać napięcie w gniazdkach i wykonać inwestycyjny skok w przyszłość. Jej zarząd komunikuje się ze światem dwoma językami. Pierwszy to język inżynierii, w którym liczy się moc zainstalowana, współczynnik jej wykorzystania, krzywa uczenia się technologii i koszt kapitału. Drugi to język zaufania publicznego, gdzie kluczowy jest sens transformacji, sprawiedliwość jej kosztów i unikanie „zielonego teatru". Jeśli taka spółka obiecuje neutralność klimatyczną, lecz nie pokazuje ścieżki dekarbonizacji miksu, planu inwestycji i tempa wygaszania starych aktywów, to problemem nie jest komunikat, lecz brak solidnej rachunkowości. Jeżeli jednak publikuje mapę odstawień i przyłączeń, dokłada do niej ścieżkę nakładów inwestycyjnych z podziałem na modernizację i nowe moce, a wynagrodzenia menedżerów wiąże z mierzalnym spadkiem emisji na megawatogodzinę, wtedy moralność z pokazu iluzji przeistacza się w twardy parametr pracy.

Polski kontekst energetyczny tylko wzmacnia ten dramaturgiczny splot. Krajowe przedsiębiorstwa nie mają komfortu luksusowej transformacji ani elastyczności miksu, jaką cieszą się Nordycy. Muszą w tym samym

czasie finansować modernizację sieci, przyspieszać rozwój OZE, redukować emisje, negocjować społeczną zgodę i unikać szoków cenowych. To zadania o precyzji chirurgicznej. Są jednak wykonalne, pod warunkiem że programy inwestycyjne zostaną zsynchronizowane z mechanizmami przejrzystości, a publiczny spór o kształt miksu energetycznego będzie toczył się na planszy danych, nie haseł. Lekcja anty-„Prestige” jest tu brutalnie prosta: dopóki wykresy mocy, emisji i kosztów nie idą ramię w ramię z deklaracjami, mamy do czynienia nie z transformacją, lecz z jej poetyką.

W europejskim systemie finansowym banki stały się pierwszą linią filtrowania ryzyk ESG. Nie czynią tego z potrzeby bycia moralnymi poręczycielami świata, lecz dlatego, że ich bilanse są wrażliwe na aktywa, które mogą gwałtownie tracić na wartości wskutek zmian regulacyjnych, technologicznych czy reputacyjnych. Kiedy portfel kredytów zabezpieczony aktywami o wysokiej ekspozycji na przyszłe, kosztowne normy zaczyna generować ryzyko strat, konserwatyzm bilansowy staje się cnotą bez przymiotników. W praktyce oznacza to kalibrację polityk sektorowych, tworzenie scenariuszy przegrzania i zastoju, przeprowadzanie testów wrażliwości oraz mapowanie łańcuchów dostaw, by zrozumieć, gdzie kumulują się wąskie gardła. W polskiej bankowości widać już, że najlepszą szczepionką przeciwko iluzji w stylu „Prestige” jest osadzenie tematu w aparacie kredytowym. Gdy analiza ryzyka wymusza pytania o technologię, koszty, harmonogram i zabezpieczenia, deklaracje znikają, a zostaje inżynieria.

Rynek kapitałowy w naturalny sposób dołącza do tej rozmowy. Odpowiedzialne indeksy giełdowe i rosnąca jakość sprawozdań niefinansowych sprawiają, że inwestorzy otrzymują porównywalne dane. W efekcie rady nadzorcze przestają tracić czas na kampanie wizerunkowe, a skupiają się na śledzeniu realizacji kamieni milowych. To w Polsce coraz częstsza praktyka, podobnie jak uzależnianie części zmiennych wynagrodzeń menedżerów od wskaźników środowiskowych i społecznych. Nie chodzi bowiem o to, by spółka była „

USA vs. Europa: dwa modele kontroli platform cyfrowych

Amerykańska opowieść o Krzemowym Lewiatanie wciąż toczy się w języku praw konstytucyjnych i immunitetów. Tamtejsza debata krąży wokół wolności słowa, doktryny „state action” i losu słynnej sekcji 230, która zdejmuje z platform odpowiedzialność wydawcy. Europa wybrała inny idiom. Zamiast pytać, kto ma prawo do prawdy, pyta, kto ma obowiązek posiadania procedur. Akt o usługach cyfrowych (DSA) nakłada na największe platformy powinność systemowego zarządzania ryzykiem, a także wymusza przejrzystość reklam i mechanizmów odwoławczych. Akt o rynkach cyfrowych (DMA) definiuje z kolei „strażników dostępu”, czyli cyfrowych gigantów, którym zakazuje faworyzowania własnych usług czy utrudniania interoperacyjności. To różnica filozoficzna, nie tylko regulacyjna. Zaufanie przestaje być cnotą, a staje się wskaźnikiem podlegającym audytowi.

Analogiczna przepaść ujawniła się w sferze ESG. W Stanach Zjednoczonych retoryka „politycznych funduszy” i spór o definicję obowiązku powierniczego sprawiły, że temat stał się markerem plemiennym. Unia Europejska tymczasem dokonała standaryzacji języka poprzez taksonomię, czyli system klasyfikacji zrównoważonej działalności gospodarczej, oraz obowiązki raportowania w ujednoliconych szablonach. Nie twierdzę, że Europa jest Arkadią racjonalności. Twierdzę, że prowadzi spór na poziomie metadanych. Zamiast pytać, czy „węgiel jest zły”, pyta, jak go policzyć, jakie są ścieżki dekarbonizacji i jak nie przepalić kapitału na transformacji. A to już daje analitykom po obu stronach sporu wspólną płaszczyznę: arkusz kalkulacyjny.

Wskaźniki KPI: audytowalność deklaracji moralnych firm

Wyobraźmy sobie macierz o dwóch osiach, swoistą mapę korporacyjnej prawdy. Pierwsza oś mierzy materialność zjawiska, czyli jego realny wpływ na przepływy pieniężne i ryzyka bilansowe. Druga to poziom ekspozycji reputacyjnej — stopień, w jakim dany temat żyje własnym życiem w mediach i kulturze. W lewym dolnym rogu tej mapy leżą sprawy o niskiej istotności i słabej widoczności; to idealne terytorium dla „Prestige”, bo nikt nie zada sobie trudu, by sprawdzić fakty. W prawym górnym rogu znajdują się tematy kluczowe i publicznie rozgrzane. Tam nie ma już miejsca na poezję, zostaje tylko arytmetyka i harmonogram. Odporny ład korporacyjny polega na sztuce przesuwania tematów do prawego górnego rogu, zanim trafią tam z medialnym hukiem.

Zarządzanie tą macierzą zaczyna się od czegoś, co można nazwać kapitałowym budżetem prawdy. Jeżeli firma deklaruje ambitny cel niefinansowy, musi za nim stać konkretny budżet CAPEX i OPEX, który wykracza daleko poza wydatki na komunikację. Gdy pieniędzy brak, a narracja kwitnie, zarząd ma obowiązek przerwać ten rytuał pustych gestów. Następnie przychodzi czas na role i struktury. Rada nadzorcza powinna powołać niezależny komitet do spraw ładu danych niefinansowych, wyposażony w mandat do kontrolowania komunikacji i cyklicznej weryfikacji oświadczeń, zanim te ujrzą światło dzienne. Po stronie zarządu kluczowe są dwa mechanizmy: „czerwony zespół” do bezlitosnego testowania kontrowersyjnych działań oraz czasowa „zamrażarka” dla decyzji reputacyjnych, która pozwala przetrawić medialny impuls, nim ten zamieni się w oficjalną politykę.

Na końcu tej układanki leżą wynagrodzenia. Jeżeli niefinansowe wskaźniki KPI nie mają istotnej wagi w systemie płac, a na dodatek są miękkie i opisowe, otrzymujemy czytelny sygnał, że „Prestige” wygrał wojnę z rachunkowością. Zawsze lepsze są trzy twarde wskaźniki, które wymagają realnej pracy i zasobów, niż piętnaście miękkich celów, które można odhaczyć za pomocą zgrabnie napisanego raportu.

Atlas metryk anty-Prestige zaczyna się od emisji, ale na nich bynajmniej się nie kończy. Intensywność emisji powinna być raportowana w przeliczeniu na jednostkę produktu i przychodu, z precyzyjnym rozbiciem na zakresy i jawnie opisaną metodologią alokacji. Deklaracje neutralności klimatycznej nie mogą opierać się wyłącznie na kompensacji; sama kompensacja wymaga metryk integralności, które uwzględniają dodatkowość, trwałość projektu i brak podwójnego liczenia. Tak zwane „emisje uniknięte" muszą być liczone względem realnej, zastępowanej technologii, a nie hipotetycznych przeciwników, których łatwo pokonać na papierze. Woda jest problemem bardziej lokalnym niż CO2, więc metryka musi odzwierciedlać regionalny stres wodny, a nie tylko globalny bilans. Odpady należy mierzyć nie tylko w tonach, ale też wskaźnikiem cyrkularności i udziałem materiałów z recyklingu w strumieniu wejściowym.

W wymiarze społecznym liczą się mechanizmy, a nie puste hasła. Skuteczność procedur skargowych mierzy się odsetkiem spraw rozwiązanych w terminie i medianą czasu potrzebnego na ich zamknięcie. Bezpieczeństwo pracy opisują wskaźniki częstotliwości i ciężkości wypadków, uzupełnione o miary gotowości prewencyjnej. Dostępność miejsc pracy dla grup o niższym kapitale społecznym należy mierzyć nie tylko odsetkiem zatrudnionych, lecz przede wszystkim ich retencją po roku

Kapitalizm nadzoru ogranicza autonomię decyzji

Spór o odpowiedzialność biznesu to nie moralitet, w którym dobro walczy ze złem, lecz zderzenie fundamentalnie różnych wizji tego, czym jest instytucja. Milton Friedman przypomina z chłodną precyzją, że korporacja to mechanizm do generowania zysku, a „dobra wspólne" to domena polityki, nie gabinetu prezesa. Michael Sandel kontruje, ostrzegając, że są sfery życia, gdzie logika ceny bezpowrotnie niszczy logikę cnoty. Shoshana Zuboff zdziera nam klapki z oczu, pokazując, że gdy infrastruktura cyfrowa wie o nas więcej niż my sami, wolność staje się ledwie dodatkiem do dania głównego. Cliff Asness wyrywa z letargu finansistów, którzy sprzedają iluzję „cnoty bez ceny", przypominając, że koszt kapitału nie poddaje się zaklęciom. Ich głosy tworzą razem kompas, który nie wskazuje jednego azymutu, lecz precyzyjnie mapuje otaczające nas bagna.

Dla intelektualnej uczciwości trzeba jednak przyznać, że diabeł nie jest tak czarny, jak go malują. Kapitalizm interesariuszy nie musi być farsą; bywa skuteczną praktyką zarządzania ryzykiem i budowania relacji. ESG nie jest z definicji bańką spekulacyjną; często stanowi po prostu formę rachunkowości dla przyszłych regulacji i kosztów zewnętrznych. Big Tech nie jest z definicji tyranem; bywa infrastrukturą, bez której nowoczesna sfera publiczna nie mogłaby istnieć. We wszystkich tych przypadkach cienka granica między autentyczną troską a scenicznym prestiżem przebiega dokładnie tam, gdzie kończy się weryfikowalność deklarowanych efektów i odwołalność podejmowanych decyzji.

Jak zatem odróżnić jedno od drugiego? Wystarczą dwa proste testy higieny myślowej. Po pierwsze, „test zamiany etykiet”: czy firma zrobiłaby dokładnie to samo, gdyby przez rok nikt się o tym nie dowiedział? Jeśli odpowiedź brzmi „tak”, mamy do czynienia z realną inwestycją, a nie z performansem na pokaz. Po drugie, „test substytutu finansowego”: czy na każdy milion złotych wydany na kampanię o wartościach przypada co najmniej milion na niebrandowalne inwestycje (CAPEX) w tej samej sprawie? Jeśli nie, mamy prawo podejrzewać, że czarodziej zręcznie chowa monetę w rękawie.

„Czy chcemy społeczeństwa, w którym wszystko jest na sprzedaż? Czy są dobra moralne i obywatelskie, których rynki nie honorują, a pieniędzy nie da się za nie zapłacić?” – pyta Michael J. Sandel, przypominając, że nie każdy problem da się sprowadzić do optymalizacji użyteczności.

„Akceptacja niższej oczekiwanej stopy zwrotu nie jest niefortunnym skutkiem ubocznym inwestowania ESG; to właśnie sedno sprawy” – stwierdza Cliff Asness, brutalnie obnażając mechanikę kosztu kapitału.

„Kapitalizm nadzoru jednostronnie zawłaszcza ludzkie doświadczenie jako darmowy surowiec do tłumaczenia na dane behawioralne” – diagnozuje Shoshana Zuboff, opisując ekonomię opartą na predykcji naszych zachowań.

„Społeczna odpowiedzialność biznesu polega na zwiększaniu zysków” – podsumowuje Milton Friedman, kreśląc klarowne granice menedżerskiego mandatu.

Nadużycia B2B: erozja standardów etycznych pracy

W polskim krajobrazie biznesowym ten rozdział nabiera szczególnej ostrości. Social washing, czyli praktyka promowania fasadowego wizerunku firmy troskliwej i egalitarnej, staje się scenografią dla spektaklu, w którym ryzyko jest systemowo przerzucane na pracowników. Dzieje się to poprzez samozatrudnienie (jednoosobową działalność gospodarczą – JDG) i kontrakty B2B, pełniące funkcję substytutu umowy o pracę. Mechanizm bywa zwodniczo prosty. Zewnętrznie firma snuje opowieść o wspieraniu i elastyczności, wewnętrznie zaś egzekwuje stały czas pracy i podporządkowanie kierownictwu. W zamian „kontraktor” otrzymuje brak płatnych urlopów i zasiłku chorobowego, a koszt składek i narzędzi ląduje po jego stronie, nierzadko w pakiecie z klauzulami wyłączności i sankcjami charakterystycznymi dla relacji etatowej. W języku prawa pracy mówimy o „cechach stosunku pracy” występujących mimo formy cywilnoprawnej. W języku etyki organizacyjnej – o przepaści między deklaracją a praktyką.

Social washing ma kilka odsłon. W pierwszej oglądamy kampanie równościowe i wspierające dobrostan, które toczą się równolegle z kulturą nieraportowanych nadgodzin, sprytnie przeniesionych na JDG pod szyldem „elastyczności”. W drugiej podziwiamy programy „work-life balance” połączone z cichym oczekiwaniem, że „kontraktorzy” będą pod telefonem wieczorami i w weekendy. Trzecia to startupowa

narracja o wolności, przykrywająca twardą hierarchię i brak realnych ścieżek awansu dla osób na kontraktach B2B. Czwarta, najbardziej cyniczna, to partnerstwa z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) z organizacjami społecznymi, podczas gdy rdzeń modelu biznesowego opiera się na zlecaniu prac, które spełniają wszelkie kryteria etatu, lecz są wypychane poza ochronę kodeksową w celu obniżenia całkowitego kosztu pracy.

Jak z tym walczyć bez popadania w moralizatorstwo? Po pierwsze: twarde metryki zgodności formy z treścią. Jeżeli kontrakt B2B obejmuje stałe godziny, stałe miejsce i jednolite narzędzia, raportujmy odsetek takich umów i przedstawmy plan ich „urealnienia" lub konwersji na etat. Po drugie: wskaźniki bezpieczeństwa socjalnego, a więc udział osób z płatnym urlopem, realna liczba wykorzystanych dni wolnych i odsetek kontraktorów objętych programami zdrowotnymi finansowanymi przez firmę. Po trzecie: mapa asymetrii ryzyk. Kto odpowiada za błędy, kto za przestoje, kto ponosi koszt zmienności popytu – to powinno być jawne i mierzone. Po czwarte: audyt warunków „substytutów etatu". Jeśli osoba na JDG świadczy pracę wyłącznie dla jednego podmiotu, w jego siedzibie, w wyznaczonych godzinach i na jego narzędziach, nazwijmy to, policzmy i ustalmy plan dojścia do uczciwej formy zatrudnienia. Po piąte: powiązanie wynagrodzeń menedżerów z redukcją social washingu. Tu działa ten sam mechanizm, co w przypadku klimatu: dopóki bonus nie zależy od metryk, retoryka zawsze wygra z rachunkowością.

Polski rynek pracy ma swoją specyfikę, a demonizowanie kontraktów B2B jako takich byłoby uproszczeniem. W wielu branżach jest to świadomy wybór specjalistów, realnie zwiększający ich dochód netto. Problem nie zaczyna się przy B2B jako takim, lecz przy przymusowym przechodzeniu na tę formę, ukrywającym stosunek pracy, oraz przy „zlecaniu" zadań, które z natury wymagają ochrony kodeksowej. Dobra polityka korporacyjna potrafi to rozróżnić – utrzymać przestrzeń dla prawdziwej elasty

Architektura instytucjonalna: tarcza przed marketingiem

Każda organizacja ma swoją fizjologię. Płyną w niej tętnice budżetów i przebiegają nerwy odpowiedzialności, działają odruchy reputacyjne i napinają się mięśnie wykonawcze. Prawdziwy ład korporacyjny nie polega jednak na mnożeniu deklaracji, lecz na precyzyjnym zszyciu pięciu kluczowych organów w jeden sprawny krwioobieg. Są nimi: definicja celu, mapa materialności, architektura procesów, rachunkowość metryk oraz mechanizm rozliczalności. Kto pominie choćby jeden z nich, skazuje się na życie w trybie „Prestige", czyli w teatrze dobrych chęci i pustych przekonań. Kto połączy je wszystkie, zyskuje coś znacznie cenniejszego: decyzje, które wytrzymują brutalny kontakt z rzeczywistością.

Punktem wyjścia jest diagnoza materialności, czyli sztuka nazywania wpływów i ryzyk, które realnie kształtują przepływy pieniężne, koszt kapitału i odporność łańcucha dostaw. Mapę materialności buduje się jak dobry esej: od ogółu do szczegółu, od hipotez do twardych danych, od intuicji do weryfikowalności.

Najpierw konfrontuje się tezy strategiczne z dowodami księgowymi i operacyjnymi, a następnie testuje je w zderzeniu z otoczeniem regulacyjnym i społecznym. W praktyce oznacza to pracę na dwóch równoległych macierzach. Pierwsza porządkuje wagę czynników środowiskowych, społecznych i zarządczych dla wyników finansowych, druga zaś mapuje ekspozycję reputacyjną i cykl medialny. Dopiero przecięcie obu tych płaszczyzn podpowiada właściwą kolejność działań i adekwatny język komunikacji. To tutaj, na długo przed startem jakiejkolwiek kampanii, trzeba ustalić nieprzekraczalne progi znaczenia – moment, w którym temat staje się decyzją inwestycyjną, a kiedy pozostaje zobowiązaniem wizerunkowym. Dopiero wtedy polityki korporacyjne przestają być pustą formą.

Zarządzanie w duchu anty-Prestige opiera się na żelaznej, przewidywalnej sekwencji kroków, w której nie ma miejsca na akty wiary. Najpierw następuje identyfikacja tematu wraz ze wstępną hipotezą dotyczącą jego wpływu i ryzyk. Następnie przychodzi czas na kwalifikację metodologiczną, czyli świadomy wybór mierników, źródeł danych i horyzontów czasowych. Potem następuje konstrukcja KPI, które nierozerwalnie łączą rezultat z poniesionym nakładem, a ambicję z zegarem i kalendarzem inwestycyjnym (CAPEX). Kolejnym odruchem jest test odporności, przeprowadzany przez wewnętrzny zespół kontrariański, którego jedynym celem jest szukanie słabych punktów w rozumowaniu. Dopiero po przejściu tej próby ogniowej zapada decyzja wykonawcza z przypisanym budżetem, harmonogramem i progiem odchylenia, którego przekroczenie uruchamia automatyczną korektę. Ostatnim krokiem jest publikacja w trybie pełnej przejrzystości, na tyle szczegółowa, by niezależny analityk mógł z zewnątrz odtworzyć cały rachunek. Tę sekwencję trzeba powtarzać, aż stanie się nawykiem. Nawyki ratują instytucje znacznie częściej niż heroiczne wizje.

Każda rada nadzorcza potrzebuje organu, który potrafi rozmawiać językiem zarówno technologii, jak i etyki. Tę rolę pełni komitet do spraw ładu danych niefinansowych, działający jako broker między narracją a dowodem. Jego mandat obejmuje weryfikację definicji celów, kontrolę zgodności metodologicznej raportowania, nadzór nad konstrukcją KPI oraz sprawdzanie powiązania tych wskaźników z systemem wynagrodzeń. Skład komitetu musi łączyć niezależność myślenia z twardymi kompetencjami: niezbędny jest ekspert z doświadc

> Czy w świecie, gdzie korporacyjna cnota bywa jedynie kostiumem marketingowym, jesteśmy skazani na cynizm? A może, uzbrojeni w transparentne dane i precyzyjne procedury, zdołamy oddzielić ziarno realnego wpływu od plew spektaklu? Tylko wtedy rynek przestanie być areną plemiennych walk, a stanie się przestrzenią odpowiedzialnych wyborów.

Inspiracje

[1] **"Woke, Inc."** Vivek Ramaswamy

2021 | Center Street

Amerykański przedsiębiorca i polityk. Założyciel Roivant Sciences, firmy biotechnologicznej. Autor książki „Woke, Inc.” i orędownik przeciwdziałania ESG. Kandydował na prezydenta USA w 2024 roku i prowadzi kampanię wyborczą na gubernatora Ohio w 2026 roku.

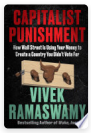
American entrepreneur and politician. Founder of Roivant Sciences, a biotech company. Author of 'Woke, Inc.' and advocate against ESG. Ran for US President in 2024 and is campaigning for Ohio Governor in 2026.

Roivant Sciences

Literatura uzupełniająca

Książki

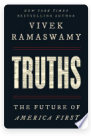
Autorzy przywoływani w artykule:



[1] "Capitalist Punishment: How Wall Street Is Using Your Money to Create a Country You Didn't Vote For"

Vivek Ramaswamy

2023 | HarperCollins | ISBN: 9780063337763



[2] "Truths: The Future of America First"

Vivek Ramaswamy

2024 | Simon and Schuster | ISBN: 9781668078457

Google Scholar

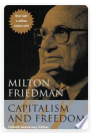
Literatura pokrewna (Google Scholar):



[3] "A Monetary History of the United States, 1867-1960"

Milton Friedman, Anna Schwartz

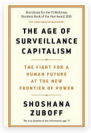
2008 | Princeton University Press | ISBN: 9781400829330



[4] "Capitalism and Freedom"

Milton Friedman

2002 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226264219

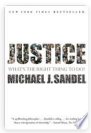


[5] "In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power"

Shoshana Zuboff

2019 | Basic Books | ISBN: 9781781256855

Google Scholar



[6] "Justice: What's the Right Thing to Do?"

Michael Sandel

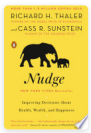
2009 | Farrar, Straus and Giroux | ISBN: 9781429952682



[7] "Lying for Money: How Legendary Frauds Reveal the Workings of the World"

Dan Davies

2022 | Simon and Schuster | ISBN: 9781982114947



[8] "Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness"

Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein

2009 | Penguin | ISBN: 9780143115267

[9] "The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power"

Shoshana Zuboff

2021 | PublicAffairs | ISBN: 9798507331451

Google Scholar

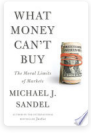


[10] "The Unaccountability Machine: Why Big Systems Make Terrible Decisions—and How the World Lost Its Mind"

Dan Davies

2025 | University of Chicago Press | ISBN: 9780226843094

Google Scholar



[11] "What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets"

Michael Sandel

2012 | Macmillan | ISBN: 9780374203030

Google Scholar

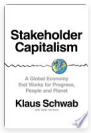


[12] **"Why Some Things Should Not Be For Sale: The Moral Limits of Markets"**

Debra Satz

2012 | Oxford University Press | ISBN: 9780199892617

Google Scholar



[13] **"Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet"**

Klaus Schwab, Peter Vanham

2021 | John Wiley & Sons | ISBN: 9781119756156

Google Scholar



[14] **"The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public"**

Lynn Stout

2012 | ReadHowYouWant | ISBN: 9781459638693

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias"**

Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, Richard H. Thaler

1991 | Journal of Economic Perspectives

[2] **"Brand Activism: Impact of Woke Advertising on the Consumers' Attitude and Brand Perceptions Towards Purchase Intention"**

Carlos Cristobal, Alyssa Rhose Del Prado, Ansberto Cagampan, Ernesto Dimaculangan

2022 | Journal of Business and Management Studies

Google Scholar

[3] **"Conscientiously woke consumer culture: Generation-Z males perception of masculinity representations in fashion marketing"**

Elaine Ritch, Christopher A Dodd, Lewis Cannon

2021

[4] **"Do hedge funds hedge? Be cautious in analyzing monthly returns"**

Cliff Asness, Robert Krail, John Liew

2001 | The Journal of Portfolio Management

[5] **"Liberalism and the Limits of Justice"**

Michael J. Sandel

1985

[6] **"Liberalism, economic freedom, and the limits of markets"**

Debra Satz

2008 | Social Philosophy and Policy

[7] **"Market Reasoning as Moral Reasoning: Why Economists Should Re-engage with Political Philosophy"**

Michael J. Sandel

[8] **"Markets in Women's Sexual Labor"**

Debra Satz

1995 | Ethics

[9] **"Stakeholder Capitalism Strategies and Opportunities for Corporate Governance"**

Hugh Grove, Mac Clouse, Tung X. Bui

2021

[10] **"The Evolution of ESG and Sustainability Reporting: A Review of Standards, Challenges, and Impacts on Corporate Transparency"**

Multiple Authors

2025 | Journal of Economics Business and Commerce

Google Scholar

[11] **"The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits"**

Milton Friedman

1970 | The New York Times Magazine

[12] **"The Utility Analysis of Choices Involving Risk"**

Milton Friedman, L.J. Savage

1948 | Journal of Political Economy

[13] **"Toward a Positive Theory of Consumer Choice"**

Richard Thaler

1980 | Journal of Economic Behavior & Organization

[14] **"Value and Momentum Everywhere"**

Clifford S. Asness, Tobias J. Moskowitz, Lasse Heje Pedersen

2013

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[15] "Save the Constitution From Big Tech"

Vivek Ramaswamy, Jed Rubenfeld

2021 | Wall Street Journal

Google Scholar

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2026

Article ID: fcc9f750-e1de-4de2-af66-926317a2320b