

Tomasz Dołęgowski

Koncepcja kapitalizmu globalnego i aliansowego a konkurencyjność łańcuchów dostaw

International Journal of Management and Economics 32, 71-88

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Tomasz Dołęgowski
Instytut Handlu Zagranicznego
i Studiów Europejskich SGH

Koncepcja kapitalizmu globalnego i aliansowego a konkurencyjność łańcuchów dostaw

Wprowadzenie

Przełom XX i XXI wieku i towarzyszące mu przemiany w życiu ekonomicznym i politycznym spowodowały nowy etap dyskusji na temat natury i przyszłości kapitalizmu oraz zjawisk określanych mianem globalizacji i integracji regionalnej. Okres ten to równocześnie czas ponownego wzrostu zainteresowania instytucjonalnymi i etycznymi uwarunkowaniami i aspektami rozwoju.

Niniejszy tekst jest próbą ukazania w zarysie sformułowanej przez J. Dunninga koncepcji „kapitalizmu globalnego” i „kapitalizmu aliansowego” oraz ich implikacji dla funkcjonowania łańcuchów dostaw. W poniższej skrótowej prezentacji owej koncepcji nawiązano jednocześnie do refleksji kilku innych bliskich ideowo J. Dunningowi autorów, dotyczących roli kapitału społecznego oraz społecznej odpowiedzialności biznesu w gospodarce globalnej. W nawiązaniu do myśli J. Dunninga zaprezentowano równocześnie dorobek zainspirowanych do pewnego stopnia przez niego autorów związanych z międzynarodową inicjatywą na rzecz realizacji zasad Corporate Social Responsibility – Caux Round Table. Organizacja ta wypracowała pewne instrumenty w zakresie powiązania konkurencyjności przedsiębiorstwa z zasadami promowanymi przez współczesną etykę biznesu. Jednym z tych narzędzi jest tzw. Arcturus Innovations – macierz pozwalająca ocenić, czy i na ile udaje się przedsiębiorstwu zrealizować równocześnie cele związane ze społeczną odpowiedzialnością oraz konkurencyjnością pojmowaną jako zdolność do sprostanienia konkurencji i długookresowego wzrostu i rozwoju.

Zdaniem autora, refleksje J. Dunninga oraz twórców koncepcji Caux Round Table, odnoszące się do koncepcji kapitalizmu globalnego i aliansowego, dotyczą również problematyki łańcuchów dostaw. Współczesne łańcuchy dostaw mają bowiem często wymiar globalny, a jednym ze źródeł ich przewag konkurencyjnych może się okazać zdolność do budowania relacji opartych na zaufaniu, czemu służy koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu.

Pojęcie kapitalizmu globalnego i aliansowego

J. Dunning sformułował stosunkowo niedawno teorię, w myśl której współczesna gospodarka weszła mniej więcej w latach 80. i 90. XX wieku w nową, specyficzną fazę rozwoju. Jest to faza kapitalizmu globalnego (*global capitalism*), niekiedy określanego jako tzw. kapitalizm aliansowy (*alliance capitalism*) oraz kapitalizm bazujący na wiedzy (*knowledge-based capitalism*). Jego zdaniem trzy wspomniane wyżej pojęcia wzajemnie się uzupełniają i pokazują oblicza współczesnego kapitalizmu, który w wyniku procesów globalizacyjnych wszedł w nowy jakościowo etap¹.

Zdaniem J. Dunninga z historycznego punktu widzenia wyróżnić można trzy etapy rozwoju kapitalizmu: (1) wczesny, preindustrialny kapitalizm o charakterze surowcowo-rolniczym (określany przezeń jako *land-based capitalism*), dominujący od XVII do XIX wieku, (2) kapitalizm przemysłowy i przemysłowo-finansowy (XIX wiek do drugiej połowy XX wieku) i wreszcie coraz silniej zaznaczający się obecnie nowy etap rozwoju gospodarki rynkowej – (3) kapitalizm globalny, aliansowy i oparty na wiedzy².

Kapitalizm współczesny koncentruje się przede wszystkim na rozwoju sfery finansów, kapitału ludzkiego i wiedzy oraz szeroko pojmowanego sektora usług³. Skala działalności coraz częściej staje się przy tym, obok wymiaru regionalnego i narodowego, globalna. Kapitalizm dnia dzisiejszego cechuje też powstawanie struktur aliansowych między przedsiębiorstwami oraz promocja rozmaitych form współpracy na różnych poziomach – w tym integracji regionalnej⁴.

Rozwój kapitalizmu globalnego i aliansowego to z jednej strony efekt niezwykłego postępu technicznego i technologicznego (transport, telekomunikacja, informatyzacja i internet) oraz rozwoju sektora nowoczesnych usług, z drugiej – zmian w zakresie organizacji i makroorganizacji życia gospodarczego (tendencje do deregulacji, liberalizacji i konkurencji w wymiarze krajowym i międzynarodowym).

Cechami wyróżniającymi globalny kapitalizm są:

- znaczenie kapitału ludzkiego, wykształcenia i kreatywności,
- postęp techniczny i organizacyjny,
- rola sektora usług i infrastruktury,
- dostrzeganie roli instytucji i kapitału społecznego,
- globalna i regionalna skala działalności gospodarczej,
- aliansowość, tzn. zawieranie przez przedsiębiorstwa porozumień o charakterze aliansów strategicznych oraz zawieranie przez rządy państw porozumień międzynarodowych o charakterze regionalnym (integracja regionalna) i globalnym.

Jednym z przejawów aliansowego wymiaru kapitalizmu współczesnego staje się również rosnące znaczenie samorządności lokalnej (regionalizm) i zawodowej w duchu zasad subsydiarności (pomocniczości) i solidarności, promowanych zarówno przez katolicką naukę społeczną, jak i Unię Europejską⁵. Przejawem aliansowości jest również rozwój różnego rodzaju powiązań sieciowych w gospodarce.

Poszczególne wymiary koncepcji kapitalizmu aliansowego są ściśle powiązane. Jednym z motywów tworzenia aliansów strategicznych staje się potrzeba przetrwania przez przedsiębiorstwa w obliczu postępujących procesów globalizacyjnych i utrzymania przez nie choć częściowej samodzielności w powiązaniu z rynkiem lokalnym i państwem narodowym, przy jednoczesnym powiązaniu z silnymi partnerami (zwłaszcza zagranicznymi). Z drugiej strony, wchodzenie przez państwa narodowe w koalicje (w postaci między innymi układów integracyjnych) jest uzasadniane koniecznością zwiększenia siły przetargowej w stosunku do konkurentów w obliczu procesów globalizacyjnych i dominacji wielkich korporacji transnarodowych.

Kapitalizm aliansowy cechuje wysoki poziom konkurencji i silne nastawienie na konkurencyjność (zarówno na poziomie mikro-, jak i makroekonomicznym), bardzo daleko posunięta współzależność między podmiotami występującymi na rynku, powiązania o charakterze sieciowym, mniejsza niż dawniej ingerencja państwa, wreszcie zróżnicowany charakter władzy publicznej – począwszy od lokalnej i regionalnej, przez państwową, a skończywszy na organizacjach międzynarodowych i strukturach integracyjnych⁶.

Innym, wyraźnym znakiem czasu jest rozwój inicjatyw związanych z powstawaniem organizacji pozarządowych. Kapitalizm globalny i aliansowy domagają się więc nowych form polityki gospodarczej i wspierania konkurencyjności zarówno na poziomie kraju, jak i bloków integracyjnych⁷.

Za istotne kryteria wyróżniające poszczególne etapy rozwoju kapitalizmu i gospodarki rynkowej J. Dunning uważał zwłaszcza: podstawowe źródła bogactw, dominujące formy aktywności gospodarczej, przestrzenny wymiar aktywności, dominujące formy organizacyjne, wreszcie cnoty i wartości moralne, do których społeczeństwo przywiązuje szczególną uwagę. Nie bez znaczenia są również kryteria obejmujące charakter rynku, poziom specjalizacji, mobilność czynników produkcji, system produkcji, rolę rządu, strukturę rządu, poziom umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, wreszcie polityczne i gospodarcze przywództwo globalne⁸.

Sprawą niezwykle istotną jest wzrost znaczenia szeroko pojmowanego kapitału ludzkiego oraz związany z tym rozwój sektora usług. W efekcie symbolami kapitalizmu aliansowego (globalnego) staje się edukacja oraz te gałęzie gospodarki, które bazują na wysokich kwalifikacjach i postępie technicznym, zwłaszcza zaś telekomunikacja i informatyzacja.

Instytucjonalnymi komponentami kapitalizmu globalnego są przy tym:

- rynek,
- rządy państw narodowych (nie uważa się, że rola rządów ulegnie radykalnemu zmniejszeniu i ograniczeniu),
- korporacje transnarodowe,
- władze regionalne i samorządowe,
- bloki integracyjne o charakterze regionalnym (w tym m.in. Wspólnoty Europejskie),

- organizacje międzynarodowe o charakterze globalnym i regionalnym (w tym zwłaszcza ONZ),
- organizacje pozarządowe, stowarzyszenia i wspólnoty religijne,
- mass media,
- organizacje edukacyjne i naukowe (wyższe uczelnie, stowarzyszenia naukowe),
- korporacje realizujące koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu,
- wreszcie: osoby i rodziny.

Według innych autorów również obserwujemy obecnie przechodzenie od tradycyjnego do nowego ładu ekonomicznego określanego jako kapitalizm globalny. Zasadniczymi cechami starego (tradycyjnego) ładu były: wzrost ekstensywny oraz internacjonalizacja promowana przez handel. W ramach nowego ładu zasadnicze znaczenie dla promocji rozwoju gospodarczego i konkurencyjności międzynarodowej mają: wzrost intensywny oraz globalizacja promowana przez inwestycje⁹.

Państwo a wspieranie konkurencyjności w świetle koncepcji *alliance capitalism*

Według J. Dunninga właściwym rozwiązaniem nie jest w tym zakresie ani skrajny liberalizm, ani protekcjonizm. Generalnie, autor jest bliższy nurtowi liberalnemu, jednak zwraca równocześnie uwagę na celowość podejmowania przez państwo aktywnej polityki w sferze promocji konkurencyjności. Nie powinna jednak to być polityka subsydiów, rozbudowanej ochrony celnej i dumpingu, ale raczej polityka koncentrująca się na:

- trosce o jakość otoczenia instytucjonalnego,
- rozbudowie infrastruktury gospodarczej (w tym transportowej),
- oddziaływaniu na jakość czynników produkcji (np. przez rozwój edukacji)¹⁰.

Nowy wymiar działalności państwa związany jest ze zmianą charakteru przewag konkurencyjnych we współczesnej gospodarce światowej. W przeszłości tradycyjne czynniki produkcji (surowce, energia, nisko kwalifikowana, ale tania siła robocza) były podstawą przewag konkurencyjnych. Obecnie – z różnych przyczyn – obserwujemy zwrot w kierunku tzw. miękkich wyznaczników konkurencji. W miarę osiągania dojrzałości ekonomicznej podstawą przewag komparatywnych stają się m.in. kwalifikacje.

Koncepcja kapitalizmu globalnego, aliansowego i bazującego na wiedzy kładzie więc szczególny nacisk na wspieranie konkurencyjności krajów, regionów i gospodarek. Równocześnie jednak postrzega ową konkurencyjność w dość nowoczesny i nowatorski sposób. Nie ogranicza jej do tradycyjnego wąskiego i wyłącznie ekonomicznego wymiaru, zaleca raczej uwzględnianie znacznie szerszego kontekstu postrzegania konkurencyjności: dostrzegania jej związków z rozwojem kapitału ludzkiego i społecznego, jakością instytucji czy też otwartością na zasady wzrostu i rozwoju zrównoważonego. Z tego też

powodu w opracowaniach autorów zajmujących się koncepcją kapitalizmu globalnego, aliansowego i bazującego na wiedzy częste jest odwoływanie się do rankingów konkurencyjności uwzględniających długookresowe (w tym instytucjonalne) uwarunkowania rozwoju. Można powiedzieć, że najważniejsze międzynarodowe (globalne) rankingi konkurencyjności, takie jak: The World Competitiveness Yearbook, The Global Competitiveness Report, Index of Economic Freedom, Transparency International Corruption Perceptron Index, Human Development Index, Responsible Competitiveness Index w znacznym stopniu w filozofii swojej nawiązują właśnie do koncepcji kapitalizmu globalnego¹¹.

Etyczny wymiar kapitalizmu globalnego. Znaczenie kapitału społecznego i instytucji¹²

Jeśli chodzi o wymiar moralny, to we wczesnym kapitalizmie zasadniczą wartością było posłuszeństwo i dyscyplina oraz wymuszone przez nie zaufanie. Oprócz tego nie bez znaczenia były również wartości rodzinne i bazujące na wspólnocie lokalnej, a zwłaszcza bazujący na wspólnocie lokalnej duch współpracy. Kapitalizm przemysłowy położył nacisk na kult ciężkiej pracy, odpowiedzialność, sprowokował walkę i troskę o sprawiedliwość społeczną. Cechą jego był również duch przedsiębiorczości oraz daleko posunięty indywidualizm.

Najnowszy etap rozwoju kapitalizmu to okres szczególnego wyeksponowania odpowiedzialności osobistej, indywidualnej twórczości, zaufania, szeroko pojmowanego społecznienia, bardziej otwartych i bezpośrednich relacji międzyludzkich, tolerancji, zrównoważonego rozwoju. Nie bez znaczenia jest też nacisk na samodyscyplinę, zaufanie i szacunek dla samego siebie.

Według J. Dunninga rozwój kapitalizmu globalnego i aliansowego powiązany być powinien z położeniem akcentu na trzy szczególnie istotne wartości społeczne, etyczne i religijne. Określane są one z angielska jako 3 „C”: *creativity*, *cooperation* i *compassion* (kreatywność, współpraca i współczucie, czy też po prostu solidarność). Wartości te do pewnego stopnia stają się pochodną rozwoju w kierunku globalizacji, aliansowości oraz gospodarki opartej na wiedzy, poniekąd zaś jej wynikiem oraz warunkiem tego rozwoju¹³.

Koncepcja kapitalizmu globalnego i aliansowego nawiązuje w wielu punktach (sami autorzy to podkreślają, choć nie zawsze dzieląc ten sam światopogląd) do wielu nurtów współczesnej katolickiej nauki społecznej, w tym zwłaszcza nauczania Jana Pawła II o globalizacji i etycznych aspektach gospodarki rynkowej zawartych w papieskich encyklikach, zwłaszcza zaś w kluczowej dla nowoczesnej refleksji o gospodarce rynkowej encyklice *Centesimus Annus*. Refleksja ta nawiązuje równocześnie do koncepcji amerykańskiego katolickiego myśliciela społecznego, M. Novaka, jednego z twórców koncepcji

demokratycznego kapitalizmu¹⁴. W myśli J. Dunninga oraz M. Novaka daje się zwłaszcza zauważyć obecność treści związanych z zasadą pomocniczości (subsydiarności), solidarności, dobra wspólnego.

TABELA 1. Dominujące cechy kolejnych etapów rozwoju kapitalizmu w kulturze zachodniej według J. Dunninga

Wyszczególnienie	Od XVII do połowy XIX w.	Od połowy XIX w. do lat 80. XX w.	Od końca XX w. do dzisiaj
Dominujące źródła bogactwa i formy aktywności	Bazuje na ziemi i surowcach. Rolnictwo. Również przemysł i handel	Przemysł i finanse	Finanse, wiedza, usługi
Dominujący wymiar przestrzenny (geograficzny)	Lokalny i regionalny (choć nie tylko)	Regionalny i narodowy, również międzynarodowy	Regionalny i globalny, obecność klastrów
Dominująca forma makroorganizacji	Gospodarka tradycyjna, współistnienie pozostałości feudalizmu i przedsiębiorczości, koordynacja przez rynek, niekiedy aktywna rola państwa	Kapitalizm menedżerski, struktury hierarchiczne, sprzeczności interesów między grupami społecznymi, pojawianie się hierarchicznych korporacji transnarodowych, liczne przypadki gospodarki centralnie planowanej	Silniejsza orientacja rynkowa. Obok struktur hierarchicznych rozwój aliansów i kooperencji (współistnienie konkurencji i współpracy). Struktury sieciowe
Najważniejsze wartości moralne	Posłuszeństwo, dyscyplina, wymuszone zaufanie, rodzinny i wspólnotowy duch zaufania	Ciężka praca, obywatelska odpowiedzialność, sprawiedliwość, przedsiębiorczość, indywidualizm	Osobista odpowiedzialność, kreatywność i innowacyjność, spontaniczna socjalizacja, zaufanie, współpraca, wzajemność, współczucie i solidarność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Dunning, *Global Capitalism at Bay?*, Routledge, New York 2001, s. 15.

Autorzy rozwijający koncepcję kapitalizmu globalnego (J. Dunning, F. Fukuyama) zwracają uwagę na szczególnie ważną rolę otoczenia instytucjonalnego (w tym instytucji formalnych i nieformalnych) oraz kapitału ludzkiego i społecznego we współczesnym rozwoju gospodarczym. Przez kapitał ludzki rozumieć należy wiedzę i umiejętności. Kapitał społeczny natomiast to cechująca daną społeczność umiejętność współpracy oraz budowania relacji opartych na zaufaniu. Instytucje wreszcie to nie

tylko organizacje, ale także reguły gry sprzyjające procesom rozwojowym. Zdaniem F. Fukuyamy jakość instytucji oraz poziom rozwoju i zaawansowania kapitału społecznego są szczególnie ważnym warunkiem efektywnego rozwoju gospodarczego w warunkach kapitalizmu globalnego początków XXI wieku. Dzieje się tak między innymi z tego powodu, że dzisiaj w szczególnym stopniu rozwijają się w gospodarce struktury i powiązania o charakterze sieciowym oraz związane z rozwojem nauki i nowoczesnych technologii, a więc opierające się w znacznym stopniu na zaufaniu i współpracy. Wysoka jakość instytucji oraz kapitału społecznego sprzyjają rozwojowi przez obniżkę kosztu transakcyjnego. Potrzeba jego obniżki, przez między innymi budowanie relacji opartych na zaufaniu, jest współcześnie uznawana za jeden z podstawowych argumentów na rzecz etyki w gospodarce¹⁵.

Zarządzanie, etyka a koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)

Nowoczesna etyka biznesu odwołuje się do wielu nurtów myśli: etyki chrześcijańskiej i arystotelejskiej, utilitaryzmu, neokantyzmu, wreszcie do tradycji filozofii pozaeuropejskiej (zwłaszcza konfucjanizmu i buddyzmu)¹⁶. Mamy tu do czynienia z typowymi studiami interdyscyplinarnymi. O ile przy tym, zwłaszcza w przypadku Niemiec i innych krajów europejskich, refleksja etyczna nad gospodarką realizowana była przede wszystkim na poziomie makroekonomicznym, to z drugiej strony w USA, obok tego nurtu rozważań, od kilkunastu lat narasta, a nawet dominuje, zainteresowanie mikroekonomiczną teorią i praktyką etyki biznesu. Zainteresowania te przeniosły się również do Europy, co ma związek z rozwojem w skali globalnej studiów i kształcenia w zakresie MBA.

Wzrost zainteresowania nowoczesną etyką biznesu wiąże się przede wszystkim z poważnym kryzysem zaufania do wielkiego biznesu (zwłaszcza korporacji transnarodowych) w kontekście wielkich afer gospodarczych oraz względnego osłabienia pozycji państwa narodowego względem wielkich koncernów. Nie bez znaczenia okazały się też tutaj konflikty na linii akcjonariusze – kadra kierownicza oraz rosnąca świadomość własnych interesów i siły (bądź też krzywdy) ze strony pracowników, klientów (ruch konsumencki), obrońców środowiska naturalnego oraz innych grup osób mających poczucie dyskryminacji. Menedżerowie wielkich koncernów nie mogli być obojętni wobec tych problemów. Rozwojowi refleksji nad tą problematyką sprzyjało też pojawienie się nowej generacji naukowców i nauczycieli akademickich (zwłaszcza filozofów i socjologów), poszukujących nowych pól dla swojej aktywności badawczej i dydaktycznej – teoretycznej i praktycznej.

Szczególnie interesującym nurtem i kierunkiem rozwoju współczesnej etyki biznesu i teorii zarządzania stała się koncepcja społecznej odpowiedzialności korporacji (Cor-

porate Social Responsibility, CSR). O ile bowiem nawiązujący do A. Smitha i klasyków utylitaryzmu M. Friedman starał się udowodnić, że społeczną funkcją biznesu jest maksymalizacja zysku (z założenia w granicach dopuszczalnych przez prawo i moralność), to wielu innych autorów rozwijających etyczną refleksję nad gospodarką zwraca uwagę na występowanie w biznesie i jego otoczeniu różnych grup osób żywo zainteresowanych, *stakeholders* (określanych często w języku polskim w niezbyt szczęśliwy sposób „interesariuszami”). Są nimi udziałowcy, kadra zarządzająca, pracownicy, dostawcy, klienci, społeczność lokalna, rząd, mass media, przyroda. Podejście to zakłada, że jakkolwiek przedsiębiorstwo zorientowane być musi z naturalnych powodów na maksymalizację zysku, to jednak cel ten nie może być wyrywany z szerszego kontekstu i traktowany jako jedyne kryterium oceny. Zdaniem przedstawicieli tego nurtu (niejednokrotnie, jak w przypadku E. Freemana i N. Bowie, związanych z tradycją neokantowską) istotnym kryterium oceny korporacji staje się stopień, w jakim dąży ona do uwzględnienia i w miarę możliwości zaspokojenia sprzecznych niekiedy do pewnego stopnia, ale istotnych z całościowego punktu widzenia, interesów poszczególnych grup (*stakeholders*)¹⁷.

Pośrednim skądinąd efektem rozwoju koncepcji Corporate Social Responsibility stało się tworzenie przez poszczególne korporacje oraz samorząd gospodarczy i organizacje międzynarodowe (por. Global Compact przygotowany przez ONZ) etycznych kodeksów postępowania (na ogół budowanych na bazie podejścia stakeholderowskiego) oraz rozwój różnych innych inicjatyw, takich jak: szkolenia, tzw. audyty etyczne, filantropia korporacyjna, kontrola etyczna w postaci instytucji rzeczników, rad i komitetów etycznych. Dzisiaj każda szanująca się zachodnia korporacja dysponuje z reguły własnym etycznym kodeksem postępowania – aczkolwiek równocześnie faktem jest, że dla jednych jest on poważnie traktowanym drogowskazem, dla innych zaś przede wszystkim instrumentalnie traktowanym elementem poprawy własnego wizerunku.

Nie bez znaczenia są też mające wymiar etyczny, społeczny i ekologiczny normy i standardy europejskie i światowe: AA 1000 (Account Ability 1000 Standard), Norma S.A. 2000 (Social Accountability 2000), giełdowe indeksy spółek zrównoważonego rozwoju: Dow Jones Sustainability Group – World Indexes. Koncepcja społecznej odpowiedzialności korporacji ma też swoje odbicie w standardach ISO oraz European Quality Award¹⁸.

Koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu pomału emancypuje się z tradycyjnie pojmowanej etyki biznesu i zaczyna poniekąd żyć własnym życiem, jako element nowoczesnej nauki o zarządzaniu. CSR staje się dla niektórych wręcz kolejnym nowoczesnym paradygmatem i szkołą myślenia w zakresie zarządzania strategicznego i poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. CSR traktowane bywa niekiedy jako rozwinięcie nauki o kompleksowym zarządzaniu jakością (Total Quality Management). Rozwój CSR prowadzi do coraz szerszego uwzględniania kryteriów związanych ze społeczną odpowiedzialnością przez twórców krajowych i międzynarodowych nagród i rankingów w zakresie zarządzania jakością i konkurencyjności.

Dodać należy, że sama koncepcja Corporate Social Responsibility oraz związana z nią chociażby filantropia korporacyjna wywołują niekiedy wiele dyskusji i sporów sprowadzających się do pytania, jak dalece społeczne zaangażowanie biznesu traktowane być może jako narzędzie bądź przykrywka dla realizacji celów biznesowych korporacji (swego rodzaju narzędzie *public relations*) oraz czy i w jakim stopniu można bezpiecznie i godziwie mówić o opłacalności zachowań etycznych. Z tego ostatniego powodu nie wszyscy reprezentanci „tradycyjnej” etyki biznesu uważają ją za właściwy kierunek rozwoju tej dyscypliny. Krytycy koncepcji CSR niekoniecznie odrzucają ją całkowicie. Wskazują jednak na jej mankamenty i ograniczenia, podkreślają potrzebę poszukiwania nowych i nowatorskich rozwiązań. Zwracają przy tym uwagę przynajmniej trzy możliwe źródła i uzasadnienia owej krytyki:

- 1) „z prawej strony” – w duchu poglądów M. Friedmana, że społeczną funkcją biznesu jest maksymalizacja zysku w granicach prawa i moralności,
- 2) „z lewej strony” – CSR zbyt silnie bywa utożsamiany z PR i niejednokrotnie jest zakamuflowanym oszustwem,
- 3) zarzut, że mamy do czynienia z instrumentalizacją etyki.

Zwłaszcza ten ostatni zarzut powoduje, że w ramach poszukiwania nowatorskich rozwiązań dąży się bądź do ewolucji od CSR do CR (Corporate Responsibility, bez koncentracji na wątku społecznym), bądź też do uwzględnienia silniej wartości uniwersalnych stojących za biznesem i etyką biznesu, co prowadzi do rozwoju nurtów poszukujących duchowego wymiaru gospodarowania (wspomniana dalej koncepcja *spirituality of management*).

Wzrost i rozwój zrównoważony a CSR. Implikacje dla globalizacji i konkurencyjności

Obok rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu na uwagę zasługuje nieco szerszy wymiar zagadnienia – powstanie idei wzrostu i rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*). Koncepcja ta (rozważana i realizowana na poziomie mikroekonomicznym i makroekonomicznym) zwraca uwagę na potrzebę pogodzenia orientacji na wskaźniki i wyniki *stricte* ekonomiczne z troską o wymiar społeczny i ekologiczny działalności gospodarczej¹⁹. Nurt ten charakterystyczny jest zwłaszcza dla Unii Europejskiej i stał się istotnym elementem realizacji Strategii Lizbońskiej, zorientowanej na budowę najbardziej konkurencyjnej w świecie gospodarki bazującej na wiedzy. Koncepcja ta popierana jest też przez ONZ i inne organizacje międzynarodowe²⁰.

Koncepcja rozwoju zrównoważonego dotyczy zarówno gospodarki traktowanej jako całość, jak i poszczególnych przedsiębiorstw oraz branż, wreszcie łańcuchów dostaw. Na przykład w przypadku transportu i logistyki chodzić tu może m.in. o wymiar ekologiczny i bezpieczeństwa (ograniczanie kosztów zewnętrznych), społeczny i polityczny,

o zrównoważony rozwój poszczególnych gałęzi transportu i ich właściwe proporcje, terytorialny wymiar transportu, wreszcie o strategię logistyczne zorientowane na szeroko pojmowaną jakość infrastruktury i usług.

Problematyka omawiana w tym miejscu ma swój wymiar europejski i globalny. Dotykamy tu poważnej dyskusji na temat globalizacji, jej aspektów społecznych, etycznych i kulturowych oraz jej implikacji dla funkcjonowania międzynarodowych przedsiębiorstw w warunkach wielokulturowości i różnorodności norm. Kluczowa staje się tu debata na temat pozytywnych i negatywnych aspektów działalności korporacji transnarodowych, możliwości poddania ich kontroli międzynarodowej, potrzeby tworzenia przez nie i dla nich etycznych kodeksów postępowania, dylematów związanych z różnorodnością otoczenia kulturowego i religijnego oraz charakteru kultury korporacyjnej i nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*)²¹.

Procesy integracyjne zachodzące w Europie są tu również bardzo istotne. Liczni autorzy akcentują fakt istnienia specyficznego europejskiego modelu gospodarczego i społecznego (czy może raczej kilku modeli europejskich), innego niż chociażby amerykański czy azjatyckie (japoński, chiński, koreański). Jednym z proponowanych kierunków rozwiązań staje się model skandynawski, promujący społeczną odpowiedzialność biznesu i dialog pomiędzy interesariuszami²². Unia Europejska kładzie od pewnego czasu, jak wspomniano, silny nacisk (zdaniem niektórych nawet zbyt silny) na związek rozwoju z kwestiami społecznymi i ekologicznymi. Przejawem tego jest opracowanie przez Komisję Europejską Zielonej i Białej Księgi na temat CSR. W podobnym kierunku idą rozwiązania o charakterze globalnym (wspomniany już Global Compact oraz przygotowane przez ODCE Guidelines for Multinational Enterprises)²³.

Interesującym i przyszłościowym, zdaniem licznych autorów, obszarem badań na pograniczu etyki biznesu, religii i zarządzania strategicznego staje się od pewnego czasu nurt duchowości w zarządzaniu (*spirituality of management*). Świadczy on o tym, że pomimo obserwowanych dość często we współczesnym świecie tendencji sekularyzacyjnych, problematyka inspiracji duchowej i religijnej w działalności gospodarczej oraz w sferze publicznej jest sprawą o istotnym znaczeniu. Chodzi tu z jednej strony o znaczenie inspiracji religijnej i duchowej w działalności gospodarczej i społecznej człowieka oraz poszczególnych wspólnot, z drugiej zaś o religijny i duchowy wymiar oraz inspiracje dla poszczególnych modeli kultury korporacyjnej i *corporate governance* w różnych częściach świata. Paradoksalnie coraz bardziej interesujące staje się dla wielu ludzi odkrycie jakby na nowo tego, co w zakresie stylu zarządzania oraz etosu i etyki gospodarczej niosą ze sobą chrześcijaństwo, buddyzm, islam czy konfucjanizm, czy i na ile idee te mogą być kompatybilne oraz na ile możliwe i twórczy jest tu dialog międzyreligijny i międzykulturowy²⁴. Koncepcja ta nie ogranicza się jednak wyłącznie do wymiaru religijnego i dostrzega również inne źródła uniwersalizmu i personalizmu w zarządzaniu.

Instytucjonalne uwarunkowania realizacji zasad CSR przez przedsiębiorstwa

Zdaniem J.L. Campbella istnieje wiele instytucjonalnych uwarunkowań sprzyjających lub niesprzyjających realizacji przez konkretne przedsiębiorstwa na terenie danego kraju zasad społecznie odpowiedzialnego biznesu oraz koncepcji rozwoju zrównoważonego. W myśl poglądów J.L. Campbella relacje między warunkami ekonomicznymi a zachowaniem korporacji zależą od wielu czynników instytucjonalnych, w tym z jednej strony od poziomu rozwoju gospodarczego i sytuacji ekonomicznej, z drugiej zaś – od regulacji publicznych i samoregulacji na poziomie organizacji zrzeszających świat biznesu, obecności i zaawansowania organizacji pozarządowych i niezależnych stowarzyszeń, wreszcie dialogu między korporacjami a ich interesariuszami (*stakeholders*)²⁵.

W szczególności na uwagę zasługują następujące kwestie:

- korporacje są mniej skłonne do działania w duchu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu i rozwoju zrównoważonego w momencie, gdy doświadczają trudności finansowych i działają w niesprzyjających warunkach ekonomicznych;
- korporacje są mniej otwarte na wprowadzanie w życie zasad CSR w przypadku, gdy mamy do czynienia z – paradoksalnie – zbyt silną lub zbyt słabą konkurencją (pokusa koncentracji uwagi na przetrwaniu lub też pokusa wykorzystywania uprzywilejowanej pozycji rynkowej);
- przedsiębiorstwa są bardziej skłonne do działania zgodnego z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu wtedy, gdy istnieją silne regulacje prawne i państwowe sprzyjające takim zachowaniom oraz gdy istnieje efektywny dialog między rządem, korporacjami i innymi grupami interesariuszy;
- korporacje są skłonne do funkcjonowania w sposób odpowiedzialny, gdy istnieje efektywny system samoregulacji (zwłaszcza jeśli jest on egzekwowany i wspierany przez samorząd gospodarczy i zawodowy) w postaci na przykład etycznych kodeksów postępowania;
- korporacje będą tym chętniej realizowały zasady CSR, im szersza jest skala działalności niezależnych organizacji i stowarzyszeń, organizacji pozarządowych (NGO), wolnej prasy i mediów monitorujących świat biznesu i składających jego przedstawicieli do poprawiania reguł postępowania i procedur w duchu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu i rozwoju zrównoważonego;
- korporacje tym chętniej działają w sposób odpowiedzialny, im wyższą aktywność prezentują i wyższy poziom reprezentują w tym zakresie instytucje edukacyjne i wspierające badania naukowe (wyższe uczelnie, szkoły biznesu, ośrodki naukowo-badawcze, *think-tanki*, poważne oficyny wydawnicze, środki masowego przekazu itp.);
- przedsiębiorstwa tym chętniej angażują się w realizację zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, im na większą skalę uczestniczą w pracach stowarzyszeń i sieci promujących te zasady;

- gotowość do respektowania pryncypiów społecznej odpowiedzialności biznesu jest funkcją skali instytucjonalizacji dialogu biznesu z państwem, związkami zawodowymi, stowarzyszeniami, społecznością lokalną, wreszcie wszystkimi innymi grupami interesariuszy²⁶.

Autor zwraca uwagę na fakt, że krajami, które odniosły szczególnie duże sukcesy i osiągnięcia, jeśli chodzi o wprowadzanie w życie zasad społecznej odpowiedzialności w biznesie i łączenie ich z troską o wysoką konkurencyjność, są państwa skandynawskie. Duże osiągnięcia ma w tym zakresie zwłaszcza Finlandia, w którym to kraju mamy do czynienia z dążeniem do integrowania polityki wspierania konkurencyjności, innowacyjności (w tym innowacji społecznych) oraz społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonego. Szczególnym źródłem inspiracji stać się może i powinna próba budowania przez ten kraj społecznie odpowiedzialnej gospodarki opartej na wiedzy. Narzędziem do realizacji tej koncepcji staje się działalność wspierających innowacyjność (w tym społeczną innowacyjność) instytucji publicznych, takich jak SITRA czy TAKES.

Caux Round Table i Arcturus Innovations – implikacje dla realizacji zasad CSR na poziomie przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw

Poważnym źródłem inspiracji przy dążeniu do poprawy jakości instytucji oraz społecznie odpowiedzialnej gospodarki globalnej okazać się może także działalność organizacji międzynarodowych wspierających koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki w gospodarce i życiu publicznym. Chodzić tu może z jednej strony o Global Compact (międzynarodowe forum pod auspicjami ONZ kładące nacisk na przestrzeganie praw człowieka, zakaz dyskryminacji, ochronę środowiska oraz zwalczanie korupcji), z drugiej zaś o Caux Round Table (CRT). Ta ostatnia organizacja kładzie nacisk na wspieranie konkurencyjności międzynarodowej gospodarek i przedsiębiorstw w połączeniu z dążeniem do przestrzegania zasad etyki biznesu i CSR w życiu gospodarczym oraz budowania relacji opartych na zaufaniu. Wychodzi z założenia, że istnieje wiele różnych odmian kapitalizmu. Wyróżnić można m.in. modele takie, jak chiński, japoński, amerykański, różne wersje europejskiego. Rozróżnić też należy drapieżny kapitalizm, nastawiony na przetrwanie najlepiej przystosowanych, od etycznego kapitalizmu, w ramach którego możliwe i pożądane staje się połączenie prywatnego interesu z dobrem publicznym oraz postawienie na przywództwo realizowane zgodnie z zasadami i rozwój kapitału społecznego. CRT stworzyło specyficzną listę zasad obowiązujących w biznesie (CRT Principles for Business) zorientowanych na przedsiębiorstwo jako całość oraz na jego relacje z poszczególnymi grupami interesariuszy.

Podstawowe zasady Caux Round Table to:

- odpowiedzialność biznesu: od odpowiedzialności wobec akcjonariuszy do odpowiedzialności wobec interesariuszy,
- ekonomiczne i społeczne oddziaływanie biznesu: ku innowacjom, sprawiedliwości i wspólnocie światowej,
- zachowania biznesowe: od litery prawa do ducha zaufania,
- poszanowanie dla reguł prawnych,
- wsparcie dla wielostronnej wymiany handlowej,
- poszanowanie środowiska,
- unikanie działań sprzecznych z prawem²⁷.

Poszczególne zasady kładą więc nacisk na takie kwestie, jak: konieczność uwzględniania znaczenia wszystkich grup interesariuszy i ich ochrony, potrzebę pogodzenia innowacyjności ze sprawiedliwością, znaczenie ducha zaufania (a nie tylko litery prawa), poszanowanie dla reguł gry i przepisów prawnych, sprzyjanie wolności gospodarczej i eliminowanie ograniczeń w handlu, znaczenie ochrony środowiska oraz konieczność unikania działań sprzecznych z prawem (jak chociażby korupcji). W myśl zasad CRT sprawą zasadniczą jest dialog między interesariuszami, uwzględniający interesy poszczególnych ich grup: klientów, pracowników, właścicieli i inwestorów, dostawców, konkurentów oraz wspólnot lokalnych.

Caux Round Table wypracował interesujące narzędzia w zakresie wprowadzania w życie na poziomie przedsiębiorstw koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki życia gospodarczego, a więc budowy relacji opartych na zaufaniu zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i między nimi. Jednym z nich jest tzw. Arcturus Innovations. Jest to specyficzna macierz, która służy ocenie i analizie stopnia wprowadzania relacji opartych na zaufaniu na poziomie przedsiębiorstw. Na jej podstawie specjaliści zajmujący się tą problematyką próbują badać i oceniać, czy i na ile przedsiębiorstwo w swojej działalności posiada oraz wykorzystuje narzędzia przewagi konkurencyjnej związane ze stosowaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to też narzędzie, dzięki któremu załoga i kierownictwo korporacji uzyskać mogą wskazówki i porady w tym zakresie. Analiza ta dotyczy z jednej strony relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy, z drugiej zaś – stopnia, w jakim w działalności korporacji (na poziomie centralnym oraz na poszczególnych szczeblach działalności) uwzględniane są priorytety i kryteria CRT.

Powyższa macierz uwzględnia 49 kryteriów. Są to wybrane ważne obszary mające istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz sześć grup interesariuszy, będących przedmiotem analizy. Macierz wskazuje 49 istotnych obszarów, gdzie występuje szansa na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa przez budowanie trwałych relacji opartych na zaufaniu oraz towarzyszące im możliwości wystąpienia ryzyka i sposoby jego ograniczenia²⁸. Arcturus Innovations wskazuje na prawa i obowiązki interesariuszy (*stakeholders*) w kontekście przyjętych przez Caux Round Table zasad.

TABELA 2. Macierz Arcturus Innovations

Kategoria	1. Obowiązki wspólne dla wszystkich	2. Klienci	3. Pracownicy	4. Właściciele	5. Dostawcy, odbiorcy	6. Konkurenci	7. Społeczność
1. Odpowiedzialność biznesu	Kryterium 1.1	Kryterium 1.2	Kryterium 1.3	Kryterium 1.4	Kryterium 1.5	Kryterium 1.6	Kryterium 1.7
2. Ekonomiczne i społeczne oddziaływanie biznesu	Kryterium 2.1.	Kryterium 2.2	Kryterium 2.3	Kryterium 2.4	Kryterium 2.5	Kryterium 2.6	Kryterium 2.7
3. Zachowania biznesowe	Kryterium 3.1	Kryterium 3.2	Kryterium 3.3	Kryterium 3.4	Kryterium 3.5	Kryterium 3.6	Kryterium 3.7
4. Poszanowanie dla reguł prawnych	Kryterium 4.1	Kryterium 4.2	Kryterium 4.3	Kryterium 4.4	Kryterium 4.5	Kryterium 4.6	Kryterium 4.7
5. Wsparcie wielostronnej wymiany	Kryterium 5.1	Kryterium 5.2	Kryterium 5.3	Kryterium 5.4	Kryterium 5.5	Kryterium 5.6	Kryterium 5.7
6. Poszanowanie środowiska	Kryterium 6.1	Kryterium 6.2	Kryterium 6.3	Kryterium 6.4	Kryterium 6.5	Kryterium 6.6	Kryterium 6.7
7. Unikanie łamania prawa	Kryterium 7.1	Kryterium 7.2	Kryterium 7.3	Kryterium 7.4	Kryterium 7.5	Kryterium 7.6	Kryterium 7.7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Young, Etyczny kapitalizm, Metamorfoza, Wrocław 2005, s. 83.

Poszczególne kryteria mogą być analizowane szczegółowo za pomocą odpowiednich kwestionariuszy i zestawów pytań pomocniczych. Kryteria te to w zasadzie pewne problemy pojawiające się w trakcie realizacji przez przedsiębiorstwo swojej strategii i misji. Kryterium 3.3 jest próbą oceny zachowań biznesowych przedsiębiorstwa w stosunku do pracowników (przykładowo: w jakim stopniu moja firma wzbudza zaufanie wśród pracowników, czy na przykład dzięki skutecznej komunikacji i dialogowi, wiarygodnemu systemowi oceny itp.), natomiast kryterium 6.7 bierze pod uwagę kwestię, na ile w polityce i strategii przedsiębiorstwa uwzględniane są ekologiczne aspekty relacji przedsiębiorstwo–społeczność lokalna (w jakim stopniu moja firma uwzględnia zagadnienia związane ze środowiskiem, wywierające wpływ na społeczność lokalną?)²⁹. Poszczególnym komórkom macierzy przypisać można konkretne pytania istotne dla oceny działań przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach oraz kierunków jego naprawy. Dodać należy, że każde z konkretnych kryteriów może podlegać jeszcze bardziej wni-

kliwej i szczegółowej analizie, zwłaszcza na poziomie średniego szczebla zarządzania. Można skonstruować listę nawet kilkuset pytań szczegółowych, służących zbadaniu jakości działania przedsiębiorstwa i jego wyników z punktu widzenia zasad społecznej odpowiedzialności. Uwzględnić należy, jak wspomniano, przede wszystkim czy i na ile oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy są uwzględniane, ale też czy i na ile oni sami uczestniczą w kształtowaniu etycznego przedsiębiorstwa. Omawiana macierz może być stosowana w warunkach audytu zewnętrznego, może też być podstawą do samooceny. Niektóre przedsiębiorstwa i korporacje (np. Nissan) przyjęły Arcturus Innovations jako jedno z ważnych elementów swojej strategii biznesowej.

Podstawowe kryteria analizy badane w tej macierzy to z jednej strony stopień przyswojenia sobie przez przedsiębiorstwo zasad realizacji biznesu opartego na zaufaniu, z drugiej zaś brane są pod uwagę poszczególne grupy interesariuszy. W efekcie poszczególne elementy macierzy służą ocenie (w skali 1–7), czy i na ile przedsiębiorstwo realizuje w odniesieniu do wszystkich oraz do poszczególnych interesariuszy zasady społecznie odpowiedzialnego biznesu oraz czy i na ile poprawa w tym zakresie służyć może podniesieniu pozycji i zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Powyższe rozważania nie ograniczają się do samych przedsiębiorstw. Macierz ta przydatna być może również na poziomie całych łańcuchów dostaw i osoby odpowiedzialne za ich kształtowanie powinny starać się uwzględnić wnioski płynące z jej analizy.

Podsumowanie: Ku społecznie odpowiedzialnej, zrównoważonej gospodarce globalnej i *global governance* – implikacje dla łańcuchów dostaw

Autorzy inspirowani koncepcją kapitalizmu globalnego i aliansowego widzą potrzebę wprowadzenia większego niż do tej pory ładu do gospodarki globalnej, w szczególności zaś konieczność poddania korporacji transnarodowych kontroli i włączenia ich w proces budowy nowej gospodarki globalnej. Ważnym elementem procesu budowy społecznie odpowiedzialnego kapitalizmu globalnego staje się współcześnie – obok prawa – podejmowanie innych inicjatyw regulacyjnych i samoregulacyjnych. Należy do nich między innymi opracowywanie przez organizacje międzynarodowe, rządy, zrzeszenia zawodowe czy stowarzyszenia etycznych kodeksów postępowania dla podmiotów uczestniczących w gospodarce globalnej. Równocześnie same korporacje tworzą swoje własne etyczne kodeksy postępowania³⁰.

J. Dunning podkreślał, że wbrew dość częstym sugestiom czy obawom państwo współczesne nie traci na znaczeniu. Przeciwnie – jego wysoka jakość i efektywność, jakość instytucji życia publicznego jest warunkiem skutecznego rozwoju i odnoszenia sukcesu w sytuacji gospodarki globalnej. To słabość państwa, słabość instytucji oraz

niski poziom rozwoju kapitału społecznego należą do głównych przeszkód w realizacji konkurencyjnego rozwoju gospodarczego. Obok państwa ważnym warunkiem wprowadzania elementów efektywnego *global governance* stają się także inicjatywy o charakterze regionalnym i integracyjnym oraz inicjatywy społeczne, wreszcie współpraca samych korporacji transnarodowych jako istotnych aktorów procesu rozwoju kapitalizmu globalnego.

Wydaje się, że zasady społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki życia gospodarczego, w szczególności zaś propozycje implementacji tych zasad (choćby przy wykorzystaniu macierzy *Arcturus Innovations*) mogą i powinny być również istotnym źródłem inspiracji przy tworzeniu strategii logistycznych, w tym strategii w zakresie budowania nowoczesnych łańcuchów dostaw. Procesy tego rodzaju już obserwujemy (choćby jeśli chodzi o formułowanie dobrych praktyk w zakresie budowy łańcuchów dostaw), daleko jest jednak jeszcze w tej dziedzinie do ideału³¹.

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że również na poziomie przedsiębiorstw (w tym zwłaszcza, choć niewyłącznie, globalnych korporacji) sprawą coraz ważniejszą staje się w toku ich dążenia do wzrostu konkurencyjności uwzględnianie etycznego i społecznego wymiaru ich działalności, w tym zwłaszcza uwzględnianie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to bowiem kluczowe z punktu widzenia budowy relacji opartych na zaufaniu oraz dialogu między osobami odpowiedzialnymi za kształtowanie łańcuchów dostaw, łańcuchami dostaw oraz w ramach łańcuchów dostaw. W tym kontekście sprawą kluczową staje się uwzględnianie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu oraz implikacji koncepcji kapitalizmu aliansowego J. Dunninga przy kształtowaniu globalnych łańcuchów dostaw, zwłaszcza zaś potrzeba dialogu między ich uczestnikami.

Przypisy

¹ J. Dunning, *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, London 1997, s. 13.

² J. Dunning, *Governments, Globalization and International Business*, Oxford University Press, Oxford 1997, s. 31.

³ *Ibidem*, s. 33.

⁴ J. Dunning, *Alliance Capitalism...*, *op.cit.*, s. 34.

⁵ J. Dunning, *The Christian Response to Global Capitalism* (maszynopis), Rutgers University, Newark 1999, s. 2–3.

⁶ Por. J. Dunning, *Regions, Globalization and the Knowledge-based Economy*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 10–11.

⁷ Por. J. Dunning, *Governments, Globalization...*, op.cit., s. 32.

⁸ J. Dunning, *The Christian Response...*, op.cit., s. 2–3.

⁹ A. Nurmio, *The New Northern Europe. A Strategic Opportunity*, SITRA, Helsinki 1999, s. 26.

¹⁰ J. Dunning, *Governments, Globalization...*, op.cit., s. 124.

¹¹ Dodać należy w tym miejscu, że w rankingach konkurencyjności międzynarodowej szczególnie wysoką pozycję uzyskują kraje takie, jak USA, Finlandia czy Singapur.

¹² T. Dołęgowski, *Koncepcja kapitalizmu globalnego i aliansowego J. Dunninga – wybrane aspekty ekonomiczne i etyczne*, [w:] Instytut Handlu Zagranicznego i Studiów Europejskich SGH – Seminarium naukowe – rok akademicki 2007–2008, red. Z. Marciniak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 74.

¹³ Por. J. Dunning, *Global Capitalism at Bay?*, Routledge, New York 2001, s. 70 oraz M. Novak, *Duch demokratycznego kapitalizmu*, Wyd. W drodze, Poznań 2001

¹⁴ Por. J. Dunning, *The Christian response...*, op.cit., s. 58–59

¹⁵ F. Fukuyama, *Social Capital and Civil Society*, IMF Working Paper, IMF 2000, s. 13

¹⁶ T. Dołęgowski, *Dylematy konkurencyjności, czyli dlaczego ekonomista lubi i nie lubi etyki biznesu*, [w:] Instytut Handlu Zagranicznego i Studiów Europejskich SGH – Seminarium naukowe 2005–2006, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 115.

¹⁷ Por. M. Friedman, *Spółczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysku oraz W.M. Evan, R.E. Freeman, Spółka i osoby żywo interesowane*, [w:] *Etyka biznesu*, red. L. Ryan i J. Sójka, Wyd. W drodze, Poznań 1997.

¹⁸ Więcej na ten temat w pracy M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

¹⁹ Określenie *sustainable development* nie ma, jak się wydaje, dobrego odpowiednika polskiego. Najczęściej używa się określenia „stały i zrównoważony rozwój”.

²⁰ *Ethics in the Economy*, red. L. Zsolnai, Peter Lang, Oxford 2004, s. 187.

²¹ Por. J.H Dunning, *Global Capitalism at Bay?*, op.cit., s. 48.

²² Wbrew utartym poglądom oddala się on w ostatnim okresie od rozwiązań typowych dla państwa opiekuńczego, dąży natomiast do połączenia efektywności ekonomicznej z wysoką jakością instytucji życia publicznego (prawo, odporność na korupcję), gospodarki bazującej na wiedzy, innowacyjności oraz oryginalnych rozwiązań na poziomie korporacyjnym i ogólnospołecznym (demokracja, brak dyskryminacji, dialog, uczestnictwo w procesie decyzyjnym).

²³ Por. T. Dołęgowski, *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002, s. 58.

²⁴ *On Moral Business...*, op. cit., s. 500.

²⁵ J. L.Campbell, *Why Would Corporation behave in Socially Responsible Way? An Institutional Theory of CSR*, [w:] *Academy of Management Review* 2007, vol. 3, nr 3, s. 943–967.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ S. Young, *Etyczny kapitalizm, Metamorfoza*, Wrocław 2005, s. 192.

²⁸ *Ibidem*, s. 82.

²⁹ *Ibidem*, s. 174.

³⁰ J. Dunning, *Making Globalization Good*, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 27.

³¹ *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 19.

Bibliografia

- Campbell J.L., Why Would Corporation behave in Socially Responsible Way? An Institutional Theory of CSR, „Academy of Management Review” 2007, vol. 3, No. 3
- Dołęgowski T., Dylematy konkurencyjności, czyli dlaczego ekonomista lubi i nie lubi etyki biznesu, [w:] Instytut Handlu Zagranicznego i Studiów Europejskich SGH – Seminaria naukowe 2005–2006, pod red. Z. Marciniak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006
- Dołęgowski T., Koncepcja kapitalizmu globalnego i aliansowego J. Dunninga – wybrane aspekty ekonomiczne i etyczne, [w:] Instytut Handlu Zagranicznego i Studiów Europejskich SGH – Seminaria naukowe – rok akademicki 2007–2008, red. Z. Marciniak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009
- Dunning J., Alliance Capitalism and Global Business, Routledge, New York 1997
- Dunning J., Global Capitalism at Bay? Routledge, New York 2001
- Dunning J., Global Capitalism, FDI and Competitiveness, Edward Elgar 2002
- Dunning J., (red.), Making Globalization Good, Oxford University Press, Oxford 2003
- Dunning J., Regions, Globalization and the Knowledge Economy, Oxford University Press, Oxford 1999
- Fukuyama F., Social Capital and Civil Society, IMF Working Paper, April 2000
- Hamalainen T., A Systemic Framework of Economic Competitiveness and Growth, Rutgers University, Newark 1999
- Novak M., Duch demokratycznego kapitalizmu, Wyd. W drodze, Poznań 2001
- Novak M., The Universal Hunger for Liberty – Why the Clash of Civilizations is not Inevitable, Basic Books, New York 2004
- Young S., Etyczny kapitalizm, Metamorfoza, Wrocław 2005

The concept of Global and Alliance Capitalism – implications for the competitiveness of supply chains

Summary

The paper presents implications of the “Global Capitalism”, “Alliance Capitalism”, and Knowledge-Based Economy concepts for the competitiveness of supply chains. According to J. Dunning and his followers, modern capitalism is increasingly alliance-oriented. Particularly important here is the role of the Corporate Social Responsibility (CSR) concept, as well as social capital in building the competitiveness advantages on the micro and macro scale. The Author tries to present some interesting initiatives targeted at making globalization and competitiveness more human and ethical as well as social-capital oriented. One of them is the activity of Caux Round Table organization and their instrument – Arcturus Innovations. The above-mentioned concepts are important for the trust building at the supply chains level.