

Redakcja naukowa Jerzy W. Pietrewicz • Roman Sobiecki

Transformacja gospodarki i społeczeństwa na rzecz zrównoważonego rozwoju



SGH

Oficyna
Wydawnicza

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
--------------------	----------

Jerzy W. Pietrewicz, Roman Sobiecki

TRANSFORMACJA GOSPODARCZA JAKO WARUNEK ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU	11
Wprowadzenie	11
1. Gospodarcze cele zrównoważonego rozwoju	12
2. Transformacja gospodarcza i rozwojowa	17
3. Transformacja przedsiębiorstwa	20
4. Instytucjonalne wspieranie transformacji	22
5. Przebieg procesu transformacji gospodarczej – realizacja celów zrównoważonego rozwoju	25
6. Kontrtendencje procesu transformacji	31
Podsumowanie	32

Marian Gorynia, Magdalena Śliwińska

UMIĘDZYNARODOWIENIE BIZNESU A WYMOGI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU	35
Wprowadzenie	35
1. Podstawowe wyróżniki rzeczywistości pocovidowej	36
2. Rekomendacja pierwsza – możliwie ścisłe podporządkowanie strategii ekspansji zagranicznej firm celom zrównoważonego rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych	38
3. Rekomendacja druga – wykorzystanie idei i dobrych praktyk przedsiębiorstw Fair Trade	49
Podsumowanie	55

Stanisław Łobejko

ROZWOJOWE SZANSE I ASYMETRIE NOWEJ CYFROWEJ GOSPODARKI	61
Wprowadzenie	61
1. Zmiana dotychczasowych paradygmatów	65
2. Bezrobocie technologiczne	68
3. Wpływ platform cyfrowych na rynek pracy	70
4. Asymetria informacji w cyfrowej gospodarce	75
5. Absorpcyjna asymetria technologii	77
6. Asymetria w łańcuchu dostaw	78
Podsumowanie	79

SPIS TREŚCI

Dorota Niedziółka

TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA – PRZESŁANKI JEJ REALIZACJI 85

Wprowadzenie	85
1. Istota transformacji energetycznej	86
2. Przyczyny transformacji energetycznej	88
3. Koszty transformacji energetycznej	89
4. Transformacja polskiego rynku energii	93
Podsumowanie	95

Lech Kurkliński, Agnieszka Butor-Keler

PIENIĄDZ CYFROWY BANKÓW CENTRALNYCH JAKO PREKURSOR NOWEGO ETAPU TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ 99

Wprowadzenie	99
1. Znaczenie rozwoju technologii blockchain dla nowych projektów na rynku finansowym	100
2. Definicja i rozumienie CBDC	104
3. Zaangażowanie w projekt CBDC	106
4. Szanse i zagrożenia związane z CBDC	108
Podsumowanie	112

Cezary Rzemek

TRANSFORMACYJNE INSPIRACJE PANDEMII COVID-19 117

Wprowadzenie	117
1. Telemedycyna	121
2. Kadra medyczna	127
3. Kontakty społeczne	130
Podsumowanie	131

ZAKOŃCZENIE. GLOBALNE ZAGROŻENIA, MIKROEKONOMICZNE SZANSE 139

WSTĘP

Jerzy W. Pietrewicz, Roman Sobiecki

Dlaczego transformacja gospodarki i społeczeństwa jest konieczna dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju? Odpowiedź na tak postawione pytanie jest stosunkowo prosta, wynika bowiem z konieczności zapewnienia zgodności (spójności) pomiędzy celami, przejawami ich realizacji oraz mechanizmami rozwoju społeczno-gospodarczego. Trudniej odpowiedzieć na pytania: Jak to zrobić? Którą z dróg prowadzących do osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju wybrać?

Celem działalności człowieka jest jego dobro, a ściślej – dobrobyt społeczny. Chodzi jednak o to, aby działalność obecnego pokolenia, wykorzystującego zasoby materialne i niematerialne w celu poprawy swojego dobrobytu, nie pozbawiała możliwości zapewniania dobrobytu przyszłym pokoleniom. Godzeniu interesów obecnego i przyszłych pokoleń służy rozwój społeczno-gospodarczy o charakterze zrównoważonym. Rozwój jako taki nie jest celem samym w sobie, lecz drogą prowadzącą do celu. Samo określenie celu też jest problematyczne i związane z koniecznością wyboru. Powodem jest wręcz nieskończona ilość szczegółowych przejawów dobrobytu społecznego, zarówno w wymiarze globalnym, regionalnym, jak i indywidualnym.

Sformułowanie celów jest tylko punktem wyjścia procesu, musimy bowiem wiedzieć, w którą stronę podążać, co chcemy osiągnąć. Starszy Seneka powiedział: „Temu, kto nie wie, do jakiego portu zmierza, nie sprzyja żaden wiatr”¹. Ustalenie celów, choć niełatwe, wydaje się relatywnie najłatwiejsze. Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych w dniu 25 września 2015 r. przyjęło rezolucję „Przekształcamy nasz świat. Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”.² Sformułowano w niej 17 celów zrównoważonego rozwoju i powiązanych z nimi 169 zadań³.

¹ Seneka Starszy, 54–39 r. p.n.e. Zob. *Cytaty sławnych ludzi*, <https://quotepark.com/pl/cytaty/371540-seneka-mlodszy-gdy-nie-wiesz-do-ktorego-portu-plyniesz-zaden-wi> (dostęp: 14.01.2023).

² A/RES/70/1, dalej: Agenda 2030.

³ W preambule tej rezolucji czytamy: „(...) cele i powiązane z nimi zadania obrazują skalę i ambitny charakter niniejszej nowej, powszechnej Agendy. Wspomniane cele i zadania stanowią kontynuację Milenijnych Celów Rozwoju i wyraz dążenia do realizacji nieosiągniętych zamierzeń. Założeniem

Jak już zaznaczono, sformułowanie celów i bardziej szczegółowych zadań jest punktem wyjścia procesu. Do celów trzeba dostosować sposoby, formy i mechanizmy, czyli **zaprogramować drogę dochodzenia do celów**. Droga, którą obecnie świat podąża – mówiąc delikatnie – nie sprzyja osiąganiu celów zrównoważonego rozwoju, dlatego trzeba ją zmienić, trzeba wybrać inną drogę. Agenda 2030 taką drogę wskazuje. Pytanie jednak, czy adekwatną wobec globalnych wyzwań? Doświadczenie dotychczasowych działań pozwala stwierdzić, że nie wystarczy do tego „zwykła” zmiana, drobna korekta. Konieczna jest **transformacja** rozumiana jako **gruntowna** zmiana, polegająca na przekształcaniu wymaganych obszarów gospodarki i społeczeństwa w kierunku nowych form życia społecznego, a ściślej – sposobów, form i mechanizmów sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi. Przeobrażenia te powinny dotyczyć zarówno spraw społecznych, ekonomicznych, ekologicznych, politycznych, technologicznych, jak i informacyjnych oraz mentalnych. Należy pamiętać, że każda transformacja jest zmianą, ale nie każda zmiana jest transformacją.

Co istotne, transformacja w dominującym zakresie nie jest procesem spontanicznym, automatycznym, zwłaszcza że jest wyzwaniem wymagającym wielu wyrzeczeń. Dlatego, aby ją dobrze poprowadzić, konieczne jest mądre zaprogramowanie, co wymaga współpracy wielu instytucji krajowych i globalnych, wspieranej przez organizacje społeczne – formalne i nieformalne oraz indywidualne postawy ludzi. Mówiąc o postawach ludzi w wymiarze indywidualnym i społecznym, dotykamy czynników mentalno-kulturowych, które stanowią niezwykle ważne uwarunkowanie rozwoju i również podlegają transformacji. Dotyczą one przede wszystkim cech światopoglądu społeczeństwa jako takiego, a także poszczególnych wyodrębnionych grup społecznych, charakterystyki ich sposobów rozumienia i przekształcania rzeczywistości, wartości, zainteresowań, przyjętych i uznanych za dominujące reakcji na określone bodźce i wzorce zachowań oraz poziomu wiedzy i umiejętności, czyli kwalifikacji i kompetencji. Transformacja mentalna polega na przełamywaniu postaw konserwatywnych, konformistycznych, ograniczających postęp w kierunku zrównoważonego rozwoju.

Mając na uwadze wysoką rangę problematyki transformacji na rzecz zrównoważonego rozwoju, Instytut Rynków i Konkurencji Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (SGH) w dniu 10 marca 2022 r.

Celów Zrównoważonego Rozwoju i powiązanych z nimi zadań jest przestrzeganie praw człowieka w odniesieniu do wszystkich ludzi oraz osiągnięcie równości płci i wzmocnienie pozycji wszystkich kobiet i dziewcząt. Cele Zrównoważonego Rozwoju i powiązane z nimi zadania są współzależne i niepodzielne oraz zapewniają równowagę pomiędzy trzema aspektami zrównoważonego rozwoju: gospodarczym, społecznym i środowiskowym”.

zorganizował konferencję naukową pt. „Inwestycyjne wybory przedsiębiorstw w warunkach nowej transformacji gospodarczej”. Była to już XII konferencja z cyklu „Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce”.

Niniejsza monografia jest kolejną publikacją z serii „Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce”. W tej serii nakładem Oficyny Wydawniczej SGH ukazały się dotąd następujące pozycje:

- 1) R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Przedsiębiorstwo a kryzys globalny*, 2010.
- 2) R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Koszty transakcyjne*, 2011.
- 3) R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, 2011.
- 4) R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, 2011.
- 5) R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Ograniczanie niestabilności otoczenia przedsiębiorstw*, 2013.
- 6) R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Wymogi globalnej konkurencyjności przedsiębiorstw*, 2014.
- 7) R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, 2014.
- 8) M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.), *Przedsiębiorstwo przemysłowe w Polsce*, 2015.
- 9) M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – aspekty międzynarodowe i sektorowe*, 2016.
- 10) M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.), *Sharing economy (gospodarka współdzielenia)*, 2016 (w wersji polskiej i angielskiej).
- 11) J.W. Pietrewicz, R. Sobiecki (red.), *Innowacyjna fala w społeczeństwie i gospodarce*, 2018.
- 12) M. Poniatowska-Jaksch, R. Sobiecki (red.), *Cyfryzacja a przedsiębiorstwo*, 2019.
- 13) M. Johann (red.), *Gospodarka cyfrowa i postcyfrowa a przedsiębiorstwo*, 2021.

Wprawdzie niniejsza monografia nie stanowi materiału pokonferencyjnego, ale w znacznym stopniu wykorzystuje efekty dyskusji panelowych i uczestników konferencji. Autorzy poszczególnych rozdziałów podjęli tylko wybrane zagadnienia z zakresu obszarów transformacji gospodarki i społeczeństwa. Dotyczą one całościowego ujęcia transformacji gospodarczej, energetycznej, cyfrowej i pieniężnej, a także w przekroju międzynarodowym. W ten sposób publikacja wpisuje się w dyskusję naukową dotyczącą wskazywania koniecznych obszarów podlegających transformacji na rzecz zrównoważonego rozwoju.

UMIĘDZYNARODOWIENIE BIZNESU A WYMOGI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Marian Gorynia, Magdalena Śliwińska¹

Wprowadzenie

Niniejszy rozdział jest rozwinięciem prezentacji przygotowanej na konferencję naukową z cyklu „Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce” zatytułowaną „Inwestycyjne wybory przedsiębiorstw w warunkach nowej transformacji gospodarczej”, która odbyła się w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie 10 marca 2022 r.

Celem opracowania jest identyfikacja uwarunkowań wzajemnego oddziaływania na siebie procesów umiędzynarodowienia biznesu oraz wymogów zrównoważonego rozwoju. Z jednej strony w warstwie opisowo-wyjaśniającej internacjonalizacja działalności gospodarczej jest traktowana w prowadzonym rozumowaniu jako immanentna obiektywna cecha gospodarki rynkowej, z drugiej zaś podjęty został wątek normatywny wskazujący na zagrożenia cywilizacyjne wynikające z licznych przejawów nie zrównoważonego rozwoju oraz postulujący przywiązanie większej wagi do przestrzegania wymogów zrównoważonego rozwoju. Zaproponowano stosowne narzędzia heurystyczne mogące służyć realizacji tej ostatniej rekomendacji.

Wymiar przestrzenny prowadzonych rozważań odnosi się do całej gospodarki światowej i uwzględnia zachodzące procesy globalizacji. Wymiar czasowy rozumowania można usytuować w okresie funkcjonowania gospodarki światowej w warunkach ustępowania pandemii COVID-19, którym towarzyszą nowe wyzwania i turbulencje, pośród których na czoło wysuwa się agresja rosyjska na Ukrainę.

¹ Prof. Marian Gorynia i dr Magdalena Śliwińska są pracownikami Instytutu Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Okres, którego dotyczą prowadzone tutaj rozważania, bywa określany jako rzeczywistość popandemiczna albo rzeczywistość pocovidowa.

Jeśli chodzi o stronę metodyczną przygotowania niniejszego opracowania, to odwołano się głównie do analizy obszernej literatury przedmiotu, a także wykorzystano elementy analizy diagnostycznej i prognostycznej do zaproponowania i scharakteryzowania wysuniętych rekomendacji praktycznych. Podstawowy wniosek płynący z przeprowadzonych rozważań sprowadza się do zaakcentowania znaczenia postulatu ścisłego przestrzegania zaleceń i wymogów zrównoważonego rozwoju sformułowanych przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ) w praktyce funkcjonowania i rozwoju biznesu międzynarodowego. Jako egzemplifikację operacyjnego podejścia do wskazanej rekomendacji można potraktować dwa obszary, którym poświęcono uwagę w niniejszym opracowaniu, a mianowicie mapę form strategii zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa powiązaną z celami zrównoważonego rozwoju oraz koncepcję Fair Trade².

1. Podstawowe wyróżniki rzeczywistości pocovidowej

W dużym uproszczeniu można stwierdzić, że z punktu widzenia tematyki niniejszego opracowania warto zwrócić uwagę na kilka istotnych elementów świata popandemicznego. Należy do nich bez wątpienia pojęcie normalności. Można zaproponować następujące rozwiązanie terminologiczne. Normalność to stan/rzeczywistość panująca przed eksplozją pandemii COVID-19. Nowa normalność to krótkookresowa (miejmy nadzieję) mieszanka tradycyjnej normalności i czynników konstytuujących pandemię w okresie pandemii. Z kolei nowa nowa normalność to coś, co wykształci się z nowej normalności po ustąpieniu bezpośredniego oddziaływania czynników charakterystycznych dla pandemii, przy czym jednocześnie mogą pojawić się kolejne czynniki o oddziaływaniu pozytywnym, ale i negatywnym.

Pandemia, oprócz wielu innych aspektów dyskutowanych szeroko w literaturze przedmiotu, miała jeszcze tę cechę, że zdawała się wywoływać ogólniejszą refleksję na temat sensu i perspektyw naszej cywilizacji, najważniejszych zagrożeń

² Pojęcie Fair Trade odnosi się do ruchu społeczno-biznesowego działającego na rzecz walki ze skrajnym ubóstwem poprzez włączanie najuboższych uczestników rynku globalnego do wymiany międzynarodowej na warunkach umożliwiających jej rozwój, podniesienie poziomu życia i polepszenie warunków pracy. Zob. M. Śliwińska, *Geneza i kierunki rozwoju ruchu Fair Trade*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 372, s. 21. Pojęcie Fair Trade i jego polski odpowiednik Sprawiedliwy Handel stosowane są w polskiej literaturze wymiennie.

dla jej przetrwania, możliwości uniknięcia albo zneutralizowania tych zagrożeń, a także roli podejścia naukowego w tych procesach³. Okres pandemii wyostrzył nasze spojrzenie na potencjalne sprzeczności pomiędzy zasadami racjonalności indywidualnej, społecznej i globalnej⁴. Pozornie racjonalnie zachowujący się ludzie mogą doprowadzić do nieracjonalnych wyników rozpatrywanych z perspektywy społecznej i globalnej. Podobny rozziew występuje pomiędzy konstruktem *homo oeconomicus* a metaforą dobra wspólnego⁵. O ile model *homo oeconomicus* trafnie opisuje tendencje ludzkiego zachowania, o tyle metafora dobra wspólnego rysuje normatywną perspektywę koordynacji racjonalności indywidualnej, społecznej i globalnej. Jak wiele jest w tej dziedzinie do zrobienia, pokazały choćby problemy z równomiernym i równoczesnym wyszczepieniem populacji globalnej przeciw COVID-19⁶.

Na początku 2022 r. wystąpiły przesłanki, które pozwalały przypuszczać, że pandemia być może przejdzie do historii, choć sytuacja pod tym względem wcale nie jest jeszcze do końca jednoznaczna. Ludzkość z ufnością zaczęła przystępować do budowania nowej normalności, a więc rzeczywistości zmodyfikowanej w ciągu pandemii, nazywanej nową normalnością⁷. Wydawało się, że wychodzenie z pandemii może sprzyjać racjonalnemu zrównoważonemu rozwojowi ludzkości. Innymi słowy, były przesłanki do przyjęcia, że wreszcie zaistnieje dobra aura dla rozwoju świata opisanego zgodnie z 17 celami trwałego, zrównoważonego rozwoju wypracowanymi przez ONZ. I jakkolwiek zarysowane nastawienie można uznać za nadmierny, utopijny idealizm, to jednak wydawało się, że co najmniej należy podjąć próbę wcielenia takiego podejścia w życie.

W dniu 24 lutego 2022 r. rozpoczęła się agresja Rosji na Ukrainę, która stanowi istotny element zakłócający pozytywne nastawienie społeczności światowej do budowy popandemicznej rzeczywistości. Oczywiście nie można zapominać, że wybuch pandemii nie oznaczał rozwiązania innych problemów, konfliktów i punktów zapalnych w różnych częściach świata. Zostały one nieco przykryte przez pandemię, ale przecież trwały. Do takich elementów należy niewątpliwie imperialna polityka Rosji, której symbolem jest reżim W. Putina. Jednocześnie należy dostrzec

³ P. Banaszyk, P. Deszczyński, M. Gorynia, K. Malaga, *Przesłanki modyfikacji wybranych koncepcji ekonomicznych na skutek pandemii COVID-19*, „Gospodarka Narodowa” 2021, nr 1.

⁴ M. Gorynia, *Racjonalność i pandemia*, „Rzeczpospolita”, 27.04.2021.

⁵ M. Gorynia, M. Śłodowa-Hełpa, *Dobro wspólne w pandemii*, „Rzeczpospolita”, 31.01.2022; eidem, *Czy pandemię można rozumieć jako przejaw deficytu dobra wspólnego?*, 5.02.2022, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/czy-pandemie-mozna-rozumiec-jako-przejaw-deficytu-dobra-wspolnego> (dostęp: 20.05.2023).

⁶ M. Gorynia (red.), *Świat w obliczu pandemii*, CeDeWu, Warszawa 2021.

⁷ M. Gorynia, *Co dalej z pandemią?*, 6.02.2022, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/co-dalej-z-pandemia> (dostęp: 20.05.2023).

pewne zmiany pozytywne – w okresie 2 lat pandemii ludzkość zdołała poczynić postępy w skoordynowaniu wysiłków na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatycznym. W skali globu przyjęto różne postanowienia, a ich symbolem mogą być zadania dla Unii Europejskiej (UE) w tym obszarze, które opisuje Europejski Zielony Ład, czyli strategia służąca neutralności klimatycznej zaplanowanej jako cel na rok 2050⁸. Co do postawionych celów należy stwierdzić, że jest to plan bezprecedensowo ambitny oraz zasługuje on na poparcie z punktu widzenia kryteriów racjonalności globalnej i dobra wspólnego. Z wojną rosyjsko-ukraińską wiąże się jednak poważny błąd popełniony w związku z realizacją idei Europejskiego Zielonego Ładu – chodzi mianowicie o przypisanie w procesie transformacji energetycznej UE zbyt dużej roli gazowi ziemnemu, przy jednoczesnej rezygnacji przez Niemcy z energii atomowej. Takie założenie implikowało rozwój stosunków gospodarczych z Rosją w zakresie zaopatrzenia w surowce energetyczne oraz znaczące uzależnienie się od tego kierunku dostaw.

Wydaje się, że mimo iż wojna rosyjsko-ukraińska jest wydarzeniem negatywnym z punktu widzenia rozwoju gospodarki światowej, to jednak nie należy w jej obliczu rezygnować z poparcia na rzecz uwzględnienia wymogów zrównoważonego rozwoju w prowadzeniu biznesu międzynarodowego w warunkach ewoluujących procesów internacjonalizacji i globalizacji działalności gospodarczej w skali globu. Tej konstatacji podporządkowane są dwie niżej omówione rekomendacje.

2. Rekomendacja pierwsza – możliwie ściśle podporządkowanie strategii ekspansji zagranicznej firm celom zrównoważonego rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych

Ważnym elementem rzeczywistości pocovidowej będą ewoluujące procesy internacjonalizacji i globalizacji. Z pewnością nie będą one ekstrapolacją wcześniejszych trendów, a scenariusze ich rozwoju są jeszcze bardzo rozmyte⁹. Niewątpliwie jednak jednym z najważniejszych wyzwań związanych z globalizacją będzie możliwie szerokie wdrażanie i przestrzeganie zaleceń Agendy na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 przyjętej przez ONZ w 2015 r.¹⁰. Uwagę zwraca tu sformu-

⁸ Komisja Europejska, *Europejski Zielony Ład*, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl (dostęp: 20.05.2023).

⁹ M. Gorynia, J. Nowak, P. Trąpczyński, R. Wolniak, *Globalization in a Covid-Afflicted World*, w: *International Business in Times of Crisis*, R. van Tulder, A. Verbeke, L. Piscitello, J. Puck (Eds.), Emerald Publishing Ltd., Bradford 2022.

¹⁰ Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r. „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”, A/RES/70/1, dalej: Agenda 2030.

lowanych 17 celów zrównoważonego rozwoju (SDGs – *Sustainable Development Goals*; zob. tabela 1).

Tabela 1. Siedemnaście SDGs*

1: Koniec z ubóstwem (<i>No Poverty</i>)
2: Zero głodu (<i>Zero Hunger</i>)
3: Dobre zdrowie i jakość życia (<i>Good Health and Well-being</i>)
4: Dobra jakość edukacji (<i>Quality Education</i>)
5: Równość płci (<i>Gender Equality</i>)
6: Czysta woda i warunki sanitarne (<i>Clean Water and Sanitation</i>)
7: Czysta i dostępna energia (<i>Affordable and Clean Energy</i>)
8: Wzrost gospodarczy i godna praca (<i>Decent Work and Economic Growth</i>)
9: Innowacyjność, przemysł, infrastruktura (<i>Industry, Innovation and Infrastructure</i>)
10: Mniej nierówności (<i>Reduced Inequality</i>)
11: Zrównoważone miasta i społeczności (<i>Sustainable Cities and Communities</i>)
12: Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja (<i>Responsible Consumption and Production</i>)
13: Działania w dziedzinie klimatu (<i>Climate Action</i>)
14: Życie pod wodą (<i>Life below Water</i>)
15: Życie na lądzie (<i>Life on Land</i>)
16: Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje (<i>Peace and Justice Strong Institutions</i>)
17: Partnerstwa na rzecz Celów (<i>Partnerships to Achieve the Goals</i>)

* Ze względu na rozpowszechnienie skrótu SDGs w polskiej literaturze i praktyce gospodarczej stosujemy go również w niniejszej pracy do określania celów zrównoważonego rozwoju ustanowionych przez ONZ. Należy jednak podkreślić, że coraz częściej spotyka się również skrót polski – CZR.

Źródło: opracowanie własne na podstawie rezolucji przyjętej przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r. „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”, A/RES/70/1.

Wypracowany przez ONZ zestaw celów stanowi ambitną ideę, powodzenie realizacji której zależy od dwóch głównych czynników. Pierwszym są polityki gospodarcze prowadzone przez poszczególne państwa, a drugi stanowią zachowania głównych aktorów gospodarki rynkowej, czyli przedsiębiorstw. Cele zrównoważonego rozwoju powinny być przestrzegane jako strategiczne uwarunkowania albo ograniczenia w budowie strategii rozwojowych firm. Znaczenie ich przestrzegania przez przedsiębiorstwa angażujące się w prowadzenie biznesu międzynarodowego jest szczególnie istotne, z doświadczeń historycznych i bieżącej praktyki działania niektórych firm wynika bowiem, że prowadzą one ekspansję zagraniczną m.in. dlatego, że w lokalizacjach zagranicznych łatwiej jest im spełnić miejscowe standardy ochrony środowiska. Stąd duże znaczenie identyfikacji, monitoringu oraz kontroli, zarówno przez władze państwowe, jak i przez organizacje pozarządowe

(np. organizacje konsumenckie, środowiskowe, klimatyczne), czy realizowane przez poszczególne firmy strategie ekspansji zagranicznej pozostają w zgodzie z zaleceniami Agendy 2030 dotyczącej celów zrównoważonego rozwoju. Jako pomocne narzędzie do zbiorczego opisu zachowań poszczególnych firm w ramach procesu internacjonalizacji może służyć tabela 2.

Tabela 2. Mapa form strategii ekspansji zagranicznej firmy a SDGs

Forma ekspansji / SDGs	1. Eksport	2. Kooperacja							3. Filie własne
		a) kontrakty licencyjne	b) umowy franchisingowe	c) kontrakty menedżerskie	d) kontrakty na inwestycje „pod klucz”	e) kontrakty na poddostawy	f) joint ventures	g) międzynarodowe sojusze strategiczne	
1. Koniec z ubóstwem									
2. Zero głodu									
3. Dobre zdrowie i jakość życia									
4. Dobra jakość edukacji									
5. Równość płci									
6. Czysta woda i warunki sanitarne									
7. Czysta i dostępna energia									
8. Wzrost gospodarczy i godna praca									
9. Innowacyjność, przemysł, infrastruktura									
10. Mniej nierówności									
11. Zrównoważone miasta i społeczności									
12. Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja									
13. Działania w dziedzinie klimatu									
14. Życie pod wodą									
15. Życie na lądzie									
16. Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje									
17. Partnerstwa na rzecz Celów									

Źródło: opracowanie własne.

W główce tabeli 2 zawarto enumerację możliwych form ekspansji zagranicznej firmy¹¹. Dla firm działających na wielu rynkach wskazane byłoby opracowanie takiej tabeli dla każdego rynku z osobna, a w przypadku prowadzenia na jednym rynku kilku odrębnych przedsięwzięć w obrębie danej formy uzasadnione może być nawet opracowanie mapek dla poszczególnych przedsięwzięć. W celu opracowania mapki cechującej się odpowiednim stopniem przejrzystości i ilustracyjności można użyć symboli: „+” – zgodność z danym celem, „-” – niezgodność z danym celem, „0” – neutralność w stosunku do danego celu.

Zaproponowana tabela mogłaby być wykorzystywana do celów diagnostycznych, a także mogłaby służyć do budowania benchmarków oraz jako środek do dyfuzji dobrych praktyk zarówno na poziomie polityki gospodarczej i tworzenia ram prawnych dla transformacji w kierunku zrównoważonej gospodarki rynkowej, jak i na poziomie strategii przedsiębiorstw. Mogłaby bowiem zostać rozbudowana w kierunku rozróżnienia przyczyn uwzględniania SDGs w strategii ekspansji zagranicznej firmy na takie, które wynikają z regulacji krajowych i międzynarodowych oraz na te, które są wynikiem oddolnych i dobrowolnych działań przedsiębiorstw. Prowadzenie badań w wymienionym kierunku może mieć istotne znaczenie w obliczu omówionych poniżej dylematów.

Poszukiwanie „złotego środka”

Kryzys związany z pandemią ukazał potrzebę zrównoważonego rozwoju w jeszcze wyraźniejszym niż dotychczas świetle, bezlitośnie obnażając „dysfunkcje naszego świata”¹². Wojna w Ukrainie i związane z nią sankcje gospodarcze wobec Rosji mogą znacznie utrudnić przeciwdziałanie dotychczasowym globalnym wyzwaniom oraz opóźnić realizację wielu SDGs. Jednocześnie mogą spowodować ich pewną redefinicję, wzrost roli celów o charakterze społecznym w wyniku nieuchronnego kryzysu migracyjnego i gospodarczego oraz przesunięcie punktu ciężkości realizacji celów społecznych z Globalnego Południa na Globalną Północ. W tym kontekście powstaje zasadnicze pytanie, w jaki sposób sprawić, by umieędzynaradawianie biznesu odbywało się w sposób zrównoważony, by przedsiębiorstwa brały pod uwagę w swej działalności wyzwania globalne, by brały odpowiedzialność za konkretne problemy środowiskowe i społeczne. Pytanie to może stać się

¹¹ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym. Aspekty ekonomiczne, finansowe i menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.

¹² E. Mączyńska, *Pandemia brutalnie obnażyła dysfunkcje naszego świata*, 13.04.2020, <https://biznes.interia.pl/gospodarka/news-pandemia-koronawirusa-brutalnie-obnazyla-dysfunkcje-naszego-nld,4436034> (dostęp: 7.01.2021).

jeszcze bardziej istotne w obliczu przewidywanego kryzysu gospodarczego i kryzysu migracyjnego będącego konsekwencją wojny w Ukrainie. Pojawia się więc ważny dylemat, do jakiego stopnia i w jakim zakresie kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem, a więc z uwzględnianiem przez przedsiębiorstwa wyzwań społecznych i środowiskowych, powinny być regulowane odgórnie, poprzez włączanie tych zasad do ram prawnych funkcjonowania rynku, a także czy powinny zostać pozostawione siłom rynkowym, a więc stać się przedmiotem konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami.

Przykładem odgórnych regulacji mających zasadniczy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw jest chociażby Europejski Zielony Ład i unijny pakiet aktów prawnych prowadzących do redukcji emisji gazów cieplarnianych *Fit for 55*¹³. Do tego typu regulacji należą również zaostrzane na przestrzeni ostatnich dekad krajowe i międzynarodowe normy ochrony środowiska. Ważnym przykładem jest też unijna dyrektywa o zamówieniach publicznych, dzięki której władze publiczne w całej Europie mają możliwość stosowania etykiet społecznych i zrównoważonych jako kryteriów przy zamówieniach publicznych¹⁴. Egzemplifikacją krajowego aktu prawnego, który odgórnie reguluje kwestię uwzględniania praw człowieka w całych łańcuchach dostaw, jest *The Modern Slavery Act 2015*, będący ustawą brytyjskiego Parlamentu o współczesnym niewolnictwie¹⁵. Obejmuje on m.in. obowiązek wykazania przez producentów wyrobów finalnych, że na żadnym etapie produkcji nie korzystano z pracy przymusowej, w tym kobiet i dzieci, oraz że nie miał miejsca proceder handlu ludźmi. W UE toczy się obecnie debata, do jakiego stopnia tego typu problemy powinny być uregulowane na poziomie unijnym, a do jakiego – przez państwa członkowskie. W tym kontekście istotne jest przyjęcie przez Komisję Europejską w dniu 23 lutego 2022 r. wniosku dotyczącego dyrektywy w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w obszarze zrównoważonego rozwoju – *Directive on corporate sustainability due diligence*¹⁶, która ma sprzyjać transformacji ekologicznej oraz zapewnieniu ochrony praw człowieka w Europie i poza nią poprzez nałożenie na przedsiębiorstwa obowiązku identyfikowania, zapobiegania, eliminowania, łagodzenia i rozliczania niekorzystnego wpływu na prawa człowieka i środowisko w ramach własnej działalności, działalności spółek zależ-

¹³ Rada Unii Europejskiej, „Gotowi na 55”, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition> (dostęp: 20.05.2023).

¹⁴ European Commission, *Green and Sustainable Public Procurement*, https://ec.europa.eu/environment/gpp/versus_en.htm (dostęp: 20.05.2023).

¹⁵ UK Public General Acts, *Modern Slavery Act 2015*, <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/enacted> (dostęp: 20.05.2023).

¹⁶ UK Public General Acts, *Directive on corporate sustainability due diligence*, https://ec.europa.eu/info/publications/proposal-directive-corporate-sustainable-due-diligence-and-annex_en (dostęp: 20.05.2023).

nych i ich łańcuchów wartości. Pomimo pojawiającej się krytyki dotyczącej ograniczonego zakresu proponowanych regulacji i faktu, że w przedkładanej obecnie wersji będą one dotyczyć jedynie 0,2% przedsiębiorstw¹⁷, propozycja Komisji stanowi duże osiągnięcie w kierunku odgórnego zobowiązywania przedsiębiorstw do uwzględniania w swej działalności zasad zrównoważonego rozwoju.

Mimo że kwestie związane z potrzebą zrównoważonego rozwoju, realizacją celów zrównoważonego rozwoju ONZ i przeciwdziałania globalnym problemom są w ostatnich dekadach coraz częściej włączane w ramy prawne funkcjonowania rynku na poziomie organizacji międzynarodowych i państw narodowych, to dotyczą one tylko niektórych problemów, i to w ograniczonym zakresie. Stwarza to okazję do powstawania produktów zrównoważonych i rynków zrównoważonych; innymi słowy, przestrzeni dla konkurencji w zakresie przyczyniania się przez firmy do zrównoważonego rozwoju. Poszczególne elementy zrównoważonego rozwoju stają się zatem coraz częściej ważnymi czynnikami budowy pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa wykorzystują je jednak w różnym zakresie i na różne sposoby. Na przykład wiele firm podkreśla, że ich produkty są certyfikowane i posiadają jedną lub wiele etykiet świadczących o etycznym, sprawiedliwym, ekologicznym czy zrównoważonym charakterze ich produktów. Obecnie istnieje ponad 400 różnego rodzaju systemów certyfikatów zrównoważonych¹⁸, dzięki którym firmy mają możliwość uzyskania prawa do zamieszczania tego typu etykiet na swoich produktach. Inne przedsiębiorstwa próbują się wyróżnić, podkreślając, że same stworzyły własny program zrównoważony, dzięki czemu ich produkty są wytwarzane w sposób odpowiedzialny pod względem środowiskowym czy społecznym (np. *cocoa life* czy *CAFE Practices* firm Mondelēz i Starbucks). Jeszcze inne upowszechniają miejsca, które zajęły w różnego rodzaju rankingach czy konkursach na najbardziej zrównoważone przedsiębiorstwa (np. *The Global 100 Most Sustainable Corporations*). Innym sposobem jest eksponowanie, że stanowią model zrównoważonego biznesu, wykazując, że ich model biznesu spełnia pewne zdefiniowane przez różne organizacje standardy (np. World Fair Trade Organization, Common Good Matrix).

W obliczu tak wielkiej różnorodności i rozproszenia reakcji rynku na potrzeby zrównoważonego rozwoju oraz pojawiających się zagrożeń realizacji celów społecznych i środowiskowych poprzez mechanizm rynkowy, w postaci chociażby

¹⁷ ImpaAct, *New EC Proposal for Corporate Sustainability Due Diligence Leaves Much to Be Desired*, 24.02.2022, <https://www.impa-act.org/news/new-ec-proposal-for-corporate-sustainability-due-diligence-leaves-much-to-be-desired> (dostęp: 15.09.2021).

¹⁸ C. Meier, G. Sampson, C. Larrea, B. Schlatter, V. Voora, D. Dang, S. Bermudez, J. Wozniak, H. Weller, *The State of Sustainable Markets 2020: Statistics and Emerging Trends*, 8.10.2020, <https://www.intracen.org/publication/Sustainable-Markets-2020> (dostęp: 20.05.2023).

takich zjawisk jak fairwashing, greenwashing czy SDG-washing¹⁹, coraz częściej pojawiają się pytania o skuteczność poszczególnych rozwiązań. Są one szczególnie istotne w obliczu wspomnianego wyżej dylematu, do jakiego stopnia kwestie zrównoważonego rozwoju powinny być regulowane odgórnie, a w jakim zakresie powinny pozostawać przedmiotem konkurencji rynkowej. Szukanie na nie odpowiedzi oraz dokonywanie różnego rodzaju porównań stanowi ogromne wyzwanie ze względu na znaczną kompleksowość zjawiska oraz wiele możliwych sposobów uwzględniania potrzeb zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa. Takie zagadnienia jak rynki, produkty czy strategie zrównoważone oraz modele zrównoważonego biznesu stanowią stosunkowo młode i dynamicznie rozwijające się obszary badawcze – aktualnie jesteśmy świadkami powstawania pewnych podstawowych definicji oraz ram teoretycznych umożliwiających prowadzenie analiz dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstw w dobie konieczności uwzględniania wymogów zrównoważonego rozwoju i realizacji SDGs.

W kierunku definicji rynków i strategii zrównoważonych

W dotychczasowej literaturze przedmiotu uwagę zwraca częste wymienne stosowanie takich określeń jak „ryniki zrównoważone”, „ryniki etyczne” czy „ryniki sprawiedliwe” oraz duża trudność w określeniu, które z tych pojęć jest nadrzędne. Wynika to z istnienia wielu odmiennych definicji szczególnie tych dwóch pierwszych określeń, a także z uwarunkowań historycznych oraz dużej dynamiki rozwoju tych rynków w ostatnich dekadach²⁰. Wydaje się jednak, że obecnie coraz częściej pojęcie rynków zrównoważonych traktowane jest jako nadrzędne wobec pozostałych wymienionych wyżej, co związane jest z rosnącą popularnością tematyki zrównoważonego rozwoju i ogłoszonych przez ONZ 17 celów zrównoważonego rozwoju.

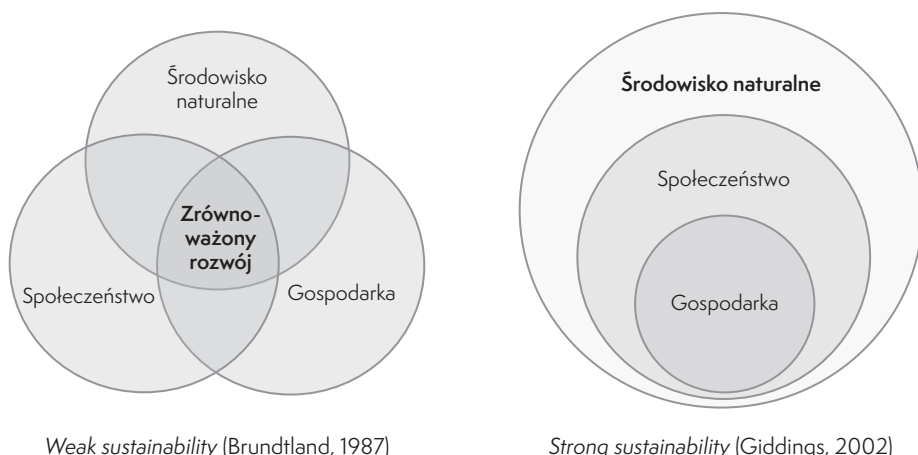
Najczęściej rynki zrównoważone definiuje się jako takie, które uwzględniają potrzebę lub przyczyniają się do ochrony środowiska naturalnego i do poprawy warunków życia najuboższych uczestników rynku. Wydawać się może, że zasto-

¹⁹ Mianem greenwashingu najczęściej określa się praktyki marketingowe, które mają na celu ukazanie produktu czy też marki jako bardziej przyjaznej dla środowiska, niż ma to miejsce w rzeczywistości, np. poprzez stosowanie koloru zielonego na opakowaniu. Podobnie fairwashing oznacza m.in. sugerowanie klientom, że produkt spełnia kryteria Fair Trade poprzez stosowanie retoryki i słownictwa tego ruchu społeczno-biznesowego na opakowaniach lub w reklamach. Analogicznie SDG-washing to pojęcie używane w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa uznają oficjalnie istnienie SDGs i wskazują na sposoby, za sprawą których dostosowują się do nich, nie wnosząc jednak przy tym znaczącego wkładu w osiągnięcie tych celów.

²⁰ M. Śliwińska, *Towards Sustainable Markets and Sustainable Business Models – New Trends in Building Competitive Position*, w: *Competition, Strategy, and Innovation: The Impact of Trends in Business and the Consumer World*, R. Śliwiński, Ł. Puślecki (Eds.), Routledge, New York–London 2022.

sowanie określenia „uwzględniają” bądź „przyczyniają się” stanowi subtelny czy wręcz nieistotną różnicę, tymczasem gdy odniesie się je do koncepcji tzw. słabego i silnego zrównoważenia (*weak and strong sustainability*), różnica między nimi staje się bardziej wyrazista (rysunek 1).

Rysunek 1. Koncepcja „słabego” i „silnego” zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Morandín-Ahuerma, A. Contreras-Hernández, D.A. Ayala-Ortiz, O. Pérez-Maqueo, *Socio-Ecosystemic Sustainability*, "Sustainability" 2019, vol. 11, no. 12.

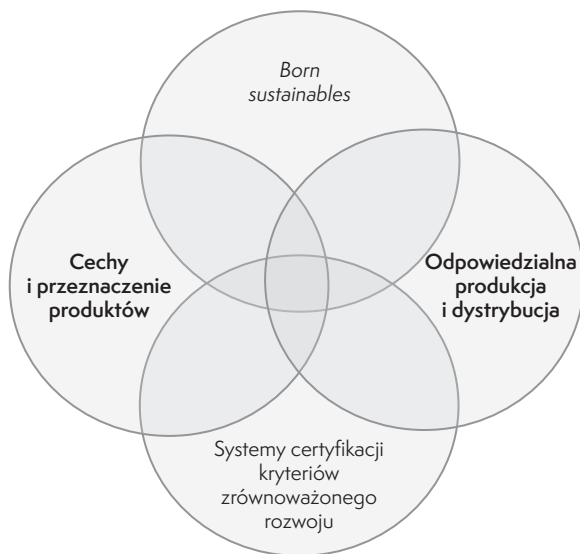
Tak zwana Komisja Brundtland zdefiniowała zrównoważony rozwój jako taki rozwój, który zaspokaja obecne potrzeby, nie ograniczając możliwości przyszłych pokoleń do zaspokojenia ich własnych potrzeb oraz dąży do pogodzenia rozwoju gospodarczego z ochroną równowagi społecznej i środowiskowej²¹. Stąd definicje rynków zrównoważonych nawiązujące do tej koncepcji podkreślają potrzebę uwzględniania w równym stopniu aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Zaproponowana przez B. Giddingsa, B. Hopwooda i G. O'Briena koncepcja „zagnieżdżonego zrównoważenia” (*nested sustainable development*) podkreśla z kolei zakorzenienie społeczeństwa w środowisku naturalnym oraz gospodarki w społeczeństwie, a także zwraca uwagę na różną wagę i wielkość, która powinna być przypisywana kolejno środowisku naturalnemu oraz rozwojowi społecznemu i gospodarczemu²². Przyjęcie za punkt wyjścia tej koncepcji implikuje definiowanie

²¹ Zob. G.H. Brundtland, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 20.03.1987, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (dostęp: 7.09.2021).

²² B. Giddings, B. Hopwood, G. O'Brien, *Environment, Economy and Society: Fitting Them Together into Sustainable Development*, "Sustainable Development" 2002, vol. 10, no. 4.

rynków zrównoważonych nie tyle jako uwzględniających potrzeby społeczne i środowiskowe, co przyczyniające się do ochrony środowiska i do poprawy warunków życia najuboższych uczestników rynku.

Rysunek 2. Determinanty rynków zrównoważonych



Źródło: M. Śliwińska, *Towards Sustainable Markets and Sustainable Business Models – New Trends in Building Competitive Position*, w: *Competition, Strategy, and Innovation: The Impact of Trends in Business and the Consumer World*, R. Śliwiński, Ł. Puślecki (Eds.), Routledge, New York–London 2022, s. 41.

Na rynki zrównoważone można spojrzeć również z punktu widzenia ich determinant (rysunek 2). Z jednej strony ich granice wyznaczone są przez cechy i przeznaczenie produktów, które w różnym stopniu uwzględniają potrzeby środowiskowe i społeczne bądź przyczyniają się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Przykład mogą tutaj stanowić wszelkiego rodzaju produkty przyczyniające się do ochrony środowiska naturalnego, np. zaawansowane technologicznie przydomowe elektrownie wiatrowe. Z drugiej strony są one wyznaczone przez odpowiedzialny sposób produkcji i dystrybucji. Nie tyle cecha i przeznaczenie produktu, ile sposób jego wytworzenia determinuje tutaj, czy produkt powinien zostać uznany za zrównoważony czy też nie. Przykład mogą stanowić ekologiczne produkty żywnościowe i opakowania oraz logistyczne rozwiązania prowadzące do bezpośredniego transportu dóbr od producenta do detalisty bez konieczności korzystania z pośrednich magazynów. Również wszelkie produkty wytwarzane w sposób odpowiedzialny społecznie, zapewniające odpowiednie wynagrodzenie oraz warunki pracy jego producentom (np. produkty Fair Trade), należą do tej kategorii.

Drugi wymiar wyznaczania determinant rynków zrównoważonych – na rysunku 2 przedstawiony w linii pionowej – dotyczy strategii działania przedsiębiorstw i obranego przez nie modelu biznesu. I tak systemy certyfikacji kryteriów zrównoważonego rozwoju, takie jak np. oznaczenia Fair Trade, stanowią ważny element tworzenia strategii zrównoważonych i transformacji modeli biznesu w kierunku zrównoważonym. Pozwalają one na włączenie jednego lub większej liczby elementów zrównoważonego rozwoju do swych strategii rozwojowych i konkurencyjnych w zależności od branży, poziomu rozwoju przedsiębiorstwa i jego pozycji rynkowej oraz poziomu zaangażowania w stawianie czoła globalnym wyzwaniom. Z jednej strony istnieją bowiem przedsiębiorstwa, które jeden ze swoich wielu produktów zdecydują się produkować zgodnie z jednym kryterium zrównoważonego rozwoju i poddadzą go certyfikacji (dół dolnego koła na rysunku 2), a z drugiej takie, które powstały po to, by realizować jeden z celów środowiskowych lub społecznych i całą swą działalność podporządkowują realizacji tego celu, a niejednokrotnie jednocześnie także pozostałych SDGs (górne koło na rysunku 2). Parafrazuując pojęcie *born globals*, można je nazwać *born sustainables*. I tak zewnętrzne części okręgów na rysunku 2 wyznaczają niejako granice rynków zrównoważonych, których poziom zrównoważenia może się oczywiście różnić ze względu na nakładanie się poszczególnych czynników. Tego typu podejście pozwala zdefiniować rynki zrównoważone jako rynki produktów, które dzięki swoim cechom charakterystycznym lub przeznaczeniu czy też społecznie lub środowiskowo odpowiedzialnemu sposobowi produkcji przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju i/lub wytwarzane są przez przedsiębiorstwa stosujące strategię zrównoważoną i/lub stanowiące modele zrównoważonego biznesu²³. Można się spodziewać, że coraz ważniejszym kierunkiem badań będzie podejmowanie prób określenia poziomu zrównoważenia poszczególnych rynków i produktów, co przy tak dużej liczbie kryteriów i celów będzie stanowić ogromne wyzwanie. Niniejszy model mógłby stanowić pewien punkt wyjścia dla podejmowania prób pomiaru poziomu zrównoważenia przedsiębiorstwa. Wymienione determinanty nakładają się bowiem na siebie, w związku z czym niektóre przedsiębiorstwa będzie można uznać za zrównoważone, gdy ich produkty będą charakteryzować się jedną z wymienionych na rysunku 2 cech, jednak będą i takie, które będą jednocześnie spełniać wszystkie cztery warunki. Mogą się one różnić również intensywnością spełniania poszczególnych warunków.

Przedstawiony sposób postrzegania rynków zrównoważonych może stanowić podstawę dla analizy zrównoważonych strategii przedsiębiorstw i modeli zrównoważonego biznesu oraz budowy narzędzi dla analizy poziomu ich zrównoważenia

²³ M. Śliwińska, *Towards Sustainable Markets...*, op. cit., s. 42.

z punktu widzenia realizacji SDGs. Strategie zrównoważone i modele biznesu mogą bowiem w różnym stopniu i zakresie uwzględniać elementy stanowiące determinanty rynków zrównoważonych. Rozróżnienia wymaga chociażby strategia podnoszenia konkurencyjności w sposób zrównoważony za pomocą certyfikatów czy prywatnych programów zrównoważonych, odnosząca się do koncepcji tzw. *weak sustainability*, od strategii budowania konkurencyjności na aspektach związanych ze zrównoważonym rozwojem, jak ma to miejsce w przypadku *born sustainables*, a więc tych modeli zrównoważonego biznesu, które całkowicie podporządkowują swą działalność realizacji jakiegoś konkretnego celu społecznego lub środowiskowego i które w dużo większym stopniu nawiązują do koncepcji *strong sustainability*.

W toczącej się debacie na temat zakresu, w jakim wymogi dotyczące zrównoważonego rozwoju powinny być przedmiotem ogólnych regulacji stanowiących ramy prawne funkcjonowania rynków, a do jakiego stopnia powinny być przedmiotem konkurencji rynkowej, kluczową rolę odgrywają dwa pytania. Po pierwsze, czy tzw. zrównoważony biznes się opłaca i może być konkurencyjny, a w związku z tym, które modele biznesu czy strategie zrównoważone mogą to zagwarantować i jakie czynniki wpływają na ewentualny sukces w tym zakresie. Innymi słowy, które elementy działalności warto w największym stopniu rozwijać w kierunku zrównoważonym i w jaki sposób to robić, by zyskać największe uznanie w oczach konsumentów i kontrahentów. Po drugie, czy realizacja celów związanych ze zrównoważonym rozwojem poprzez mechanizm rynkowy nie prowadzi do obniżania poprzeczki dla realizacji tych celów. Na pytania te brakuje jednoznacznych odpowiedzi, a badania naukowe skupiają się na obserwacjach i analizie praktyki gospodarczej. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługują przedsiębiorstwa Fair Trade będące typowymi przedstawicielami *born sustainables*, które całą swą działalność podporządkowały realizacji celu społecznego polegającego na walce ze skrajnym ubóstwem oraz marginalizacją producentów i pracowników²⁴, a także starają się wszystkie wymiary swej działalności podporządkować temu celowi oraz idei zrównoważonego rozwoju. Stanowią one szczególnie, wręcz ekstremalny przykład nie tyle umiędzynarodowienia działalności i jednoczesnego spełniania wymogów zrównoważonego rozwoju, co umiędzynaradawiania działalności poprzez realizację celów zrównoważonego rozwoju. Są tym samym inspiracją dla wielu firm i przykładem dobrych praktyk.

²⁴ Eadem, *Fair Trade Movement and Market Development for Decent Work and Economic Growth*, w: *Decent Work and Economic Growth. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*, W. Leal Filho, A.M. Azul, L. Brandli, A. Lange Salvia, T. Wall (Eds.), Springer, Cham 2021; eadem, *Towards Sustainable Markets...*, op. cit.

3. Rekomendacja druga – wykorzystanie idei i dobrych praktyk przedsiębiorstw Fair Trade

Z powyższych względów drugą rekomendację stanowi szersze wykorzystanie idei i dobrych praktyk przedsiębiorstw Fair Trade prowadzące do oparcia przewagi konkurencyjnej firm na konkretnych elementach zrównoważonego rozwoju. W tym przypadku nie chodzi o to, by przedsiębiorstwa konkurowały ze sobą i rozwijały różne formy ekspansji zagranicznej, uwzględniając w mniejszym lub większym stopniu wymogi zrównoważonego rozwoju, wyrażone m.in. w 17 SDGs, lecz by oparły budowę swej pozycji konkurencyjnej na elementach zrównoważonego rozwoju wyrażonych w tych celach. Przytoczone w tym podrozdziale przykłady przedsiębiorstw powstałych dla realizacji celów Fair Trade, a więc m.in. przeciwdziałaniu ubóstwu i wykluczeniu oraz podnoszeniu poziomu życia i warunków pracy najuboższych uczestników rynku, ukazują, w jaki sposób może się to odbywać.

GEPA

Jednym z najstarszych i najbardziej uznanych przedsiębiorstw Fair Trade na rynku niemieckim jest GEPA, powstałe w 1975 r. Miało nie tylko ogromny wpływ na rozwój tego rynku w Niemczech, ale i całego ruchu Fair Trade w Europie, będąc jednym ze współzałożycieli i aktywnym członkiem World Fair Trade Organization (WFTO) i European Fair Trade Association (EFTA), a także Fairer Handel – niemieckiej sieci organizacji Fair Trade. Stanowi doskonały przykład modelu zrównoważonego biznesu *born sustainable*, który ponad 40 lat swej działalności spędził zarówno na promocji idei Fair Trade, jak i na podnoszeniu poprzeczki dla kryteriów Fair Trade, m.in. poprzez poszerzanie ich o kryteria środowiskowe. W 1986 r. przedsiębiorstwo GEPA wprowadziło na rynek *Café Orgánico*, pierwszą ekologiczną kawę Fair Trade w Niemczech, rok później – pierwszą ekologiczną herbatę Fair Trade, a w 2000 r. – pierwszą ekologiczną czekoladę Fair Trade. Od 2012 r. w swych produktach stosuje tylko i wyłącznie ekologiczny olej palmowy oraz dba o to, by opakowania produktów nie zawierały aluminium i były całkowicie odnawialne. Jednym z najnowszych produktów tej marki jest czekolada #Choco4change, wyprodukowana w sposób całkowicie neutralny z punktu widzenia zmian klimatycznych. W efekcie podejmowanych działań przedsiębiorstwo to zbudowało bardzo silną pozycję na rynku niemieckim, wyznaczając jednocześnie trendy na niemieckim rynku produktów Fair Trade. Stałe podnoszenie poprzeczki dla realizacji celu społecznego i rozszerzanie go o aspekty środowiskowe stanowiło i nadal stanowi

o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa. Ma to odzwierciedlenie w rozwoju firmy, której całkowite obroty wzrosły o 1,8% w 2018 r. w porównaniu z 2017 r., osiągając 73,75 mln EUR, oraz o 9,5% w 2019 r., osiągając 80,73 mln EUR²⁵.

Fairtrade Original

Innym przykładem modelu biznesowego *born sustainable*, który w pełni poświęcił się idei Fair Trade i jest jednym z jej europejskich pionierów, jest holenderska firma Fairtrade Original. Jej korzenie sięgają 1959 r., kiedy to powstało stowarzyszenie S.O.S. – Komitee Steun Onderontwikkelnde Streken (Komitet Wspierania Słabo Rozwiniętych Regionów), które po kilku latach dynamicznego rozwoju, w 1967 r. rozpoczęło działalność handlową. Z importera drewnianych statuetek stało się jedną z najważniejszych firm Fair Trade w Europie, przyczyniając się do rozwoju ruchu i rynku Fair Trade. Misją tej firmy jest uczynienie sprawiedliwej żywności i napojów dostępnymi dla wszystkich dzięki rozwojowi lokalnych łańcuchów dostaw. Dlatego jej oferta obejmuje ponad 100 produktów dostępnych w supermarketach, a wszystkie zyski są reinwestowane w projekty, które pomagają realizować tę misję²⁶.

Tym, co wyróżnia Fairtrade Original na rynku, jest priorytetowe traktowanie budowania zrównoważonych i sprawiedliwych łańcuchów wartości. Menedżerowie ds. rozwoju współpracują bardzo intensywnie z lokalnymi partnerami, by wspierać lokalną uprawę, przygotowywanie i pakowanie produktów, zapobiegając komercjalizacji ich wartości poza krajami ich pochodzenia. W obliczu silnej konkurencji cenowej i jakościowej na europejskim rynku żywności i napojów pomoc najuboższym rolnikom i przetwórcom w budowaniu łańcucha dostaw, zapewnieniu odpowiedniej jakości produktów i produktywności pracowników oraz wsparcie w pozyskiwaniu odpowiednich certyfikatów oznacza ogromny wysiłek i ryzyko. Świadomi konsumenci jednak to doceniają, a ich zainteresowanie sprawia, że firma się rozwija oraz wchodzi na nowe rynki produktowe i geograficzne²⁷. Realizując swoją ambitną misję oraz podnosząc poprzeczkę dla produktów Fair Trade, Fairtrade Original rozszerza również swoją ofertę, wychodząc poza tradycyjne pro-

²⁵ GEPA, *Facts and Figures: Business Year 2018*, https://www.gepa.de/fileadmin/user_upload/Info/GEPA/ZahlenDatenFakten_E_06-18.pdf (dostęp: 13.09.2021); GEPA, *Facts and Figures: Business Year 2019*, https://www.gepa.de/fileadmin/user_upload/Info/GEPA/ZDF_E_10-2020_web.pdf (dostęp: 13.09.2021); GEPA, *Fairness mit Tradition*, <https://www.gepa.de/gepa/geschichte> (dostęp: 13.09.2021).

²⁶ Fairtrade Original, *Ontdek onze producten uit Azië, Afrika & Zuid Amerika*, <https://www.fairtrade-original.nl/producten/wereldkeukens/page/3> (dostęp: 10.09.2021).

²⁷ Fairtrade Original, *Jaarverslag 2019*, s. 43, <https://indd.adobe.com/view/27b1b55f-f9d0-45f3-b76b-8bcaa63c7750> (dostęp: 10.09.2021).

dukty Fair Trade. Godne uwagi jest wejście Fairtrade Original na rynek produktów kulinarnych kuchni azjatyckiej, południowoamerykańskiej i afrykańskiej, które do tej pory nie były dostępne jako produkty Fair Trade. Można zatem powiedzieć, że przedsiębiorstwo to buduje swą pozycję konkurencyjną zarówno na podnoszeniu poprzeczki dla realizacji celów społecznych Fair Trade, co jest celem jego istnienia, jak i na zaspokajaniu wyrafinowanych gustów zachodnich konsumentów, którzy chcą nie tylko wiedzieć, „kto stoi za produktem”, lecz także chcą poznawać nowe smaki, w prosty i łatwy sposób przygotowując potrawy różnych kuchni świata.

Tony's Chocolonely

Doskonałym przykładem przedsiębiorstwa *born sustainable*, które odniosło spektakularny sukces na rynku, jest holenderska firma Tony's Chocolonely. Została ona utworzona przez dziennikarza T. van de Keukena, którego zszokowało odkrycie, że problem nowoczesnego niewolnictwa, w tym dzieci, dotyczy w większości czekolady sprzedawanej w supermarketach państw wysoko rozwiniętych. Dlatego misją i celem istnienia założonej przez niego w 2006 r. firmy stało się wyeliminowanie problemu nowoczesnego niewolnictwa w sektorze produkcji kakao. Tłumacząc swą genezę, przedsiębiorstwo to zwraca uwagę na fakt, że w Afryce Zachodniej w sektorze kakao nadal odnotowuje się ponad 30 tys. przypadków nowoczesnego niewolnictwa oraz ponad 1,5 mln przypadków nielegalnej pracy dzieci. Firma ta dąży nie tylko do produkowania czekolady całkowicie wolnej od pracy niewolniczej, lecz także do wyeliminowania tego problemu w całym sektorze kakao, angażując się w różnego rodzaju akcje społeczne oraz przekonując innych uczestników rynku czekolady do naśladowania jej strategii i korzystania z jej doświadczenia²⁸.

Konsumenci bardzo docenili ambitne cele firmy. Pomimo znacznie wyższej ceny wyroby Tony's Chocolonely zyskiwały coraz większe udziały w holenderskim rynku czekolady. W 2017 r. firma osiągnęła pozycję lidera z udziałami sięgającymi blisko 19% rynku i ponad 50-procentowym wzrostem obrotów w porównaniu do roku poprzedniego²⁹, a od 2019 r. rozpoczęła udaną ekspansję zagraniczną³⁰. Z pewnością można zatem powiedzieć, że przedsiębiorstwo to zawdzięcza swój dynamiczny wzrost całkowitemu oparciu swej przewagi konkurencyjnej na realizacji jednego z celów społecznych związanych ze zrównoważonym rozwojem.

²⁸ Tony's Chocolonely, <https://tonyschocolonely.com> (dostęp: 20.08.2021).

²⁹ Traidecraft Exchange, *Achieving Supply Chain Transparency: A Principles-to-Practice Guide for Ethical Businesses*, 2020, s. 5, <https://traidecraftexchange.org/transparencyguide> (dostęp: 8.08.2021).

³⁰ Tony's Chocolonely, *Tony's Chocolonely Annual Fair Report 2019/2020*, s. 80, <https://tonyschocolonely.com/int/en/annual-fair-reports/annual-fair-report-2019-2020> (dostęp: 20.08.2021).

Fairafric

Ważny przykład stanowi również działające od 2016 r. niemieckie przedsiębiorstwo Fairafric, które – podobnie jak Tony's Chocolonely – powstało po to, by przeciwdziałać problemom w sektorze kakao. Obróło jednak nieco inną strategię, zwróciło bowiem uwagę na problem, że 70% światowego kakao pochodzi z Afryki Zachodniej, a tylko 1% czekolady dostępnej na rynkach światowych jest produkowane właśnie w tym regionie. Dlatego strategię swego rozwoju firma oparła na budowie fabryki ekologicznej czekolady w Ghanie po to, by można ją było produkować na miejscu i w ten sposób wspierać ludność lokalną³¹. Stworzyło to możliwość przetwarzania surowca, przejęcia technologii oraz generowania wartości dodanej przez ludność lokalną. Istotne jest również to, że lokalni rolnicy stali się współwłaścicielami fabryki oraz otrzymali wsparcie w postaci wielu różnych szkoleń i treningów, a także możliwości rozwijania *know-how*.

Podobnie jak w przypadku firmy Fairtrade Original szczególną wartość Fairafric w oczach konsumenta stanowi stworzona przez to przedsiębiorstwo możliwość rozwoju i tworzenia wartości dodanej poprzez produkcję ekologicznego kakao Fair Trade oraz jego przetwarzanie na miejscu przez ludność lokalną, która dotychczas nie była w stanie tego robić samodzielnie. Co ciekawe, przedsiębiorstwo to postanowiło nie korzystać z żadnego z istniejących obecnie systemów certyfikacji Fair Trade, gdyż chce w ten sposób podkreślić, że robi dla zmarginalizowanych rolników i pracowników w Ghanie znacznie więcej, niż zapewniają standardowe kryteria Fair Trade odzwierciedlane przez poszczególne certyfikaty.

Gebana

Gebana to szwajcarskie przedsiębiorstwo, którego historia sięga lat 70. XX w. i rozpoczęcia działalności ruchu społecznego na rzecz walki z nadmiernym wykorzystywaniem pracowników plantacji bananów w Ameryce Łacińskiej³². Podobnie jak w przypadku holenderskiego Fairtrade Original, z przekształcenia aktywnie działającego stowarzyszenia powstało w 1990 r. przedsiębiorstwo, które dynamicznie rozwijało się w kolejnych dekadach. Gebana jest importerem owoców i artykułów spożywczych z różnych stron świata, a uznanie na rynku zdobyła ze względu na szczególny model biznesu i konsekwencję w realizacji misji oraz rozwijaniu partnerstwa z producentami z Globalnego Południa. Charakterystyczne

³¹ Fairafric, <https://fairafric.com/en/fair-chocolate> (dostęp: 5.09.2021).

³² Gebana, *We Are Gebana*, <https://www.gebana.com/en/about-us/we-are-gebana> (dostęp: 30.08.2021).

dla jej działalności jest podejście holistyczne do zrównoważonego rozwoju oraz uwzględnianie i łączenie w swej działalności rzeczywiście wielu jego aspektów. Właśnie tym przekonuje konsumentów do swoich produktów. Przedsiębiorstwo to dba zarówno o aspekty społeczne, jak i środowiskowe zrównoważonego rozwoju poprzez sprzedaż ekologicznych produktów Fair Trade (blisko 90% wszystkich produktów jest certyfikowane jako produkty organiczne). W celu tworzenia nowych miejsc pracy i umożliwienia tworzenia wartości dodanej przez zmarginalizowane społeczności Gebana podejmuje ryzykowne inwestycje w takich miejscach jak Burkina Faso, Togo czy Benin. Dbą również o to, by sprzedawane owoce dojrzewały w naturalny sposób, co wprawdzie wiąże się z okresowym brakiem dostępności pewnych towarów, ale pozwala na dostarczanie produktów o najwyższej jakości z punktu widzenia wartości odżywczych i walorów smakowych oraz na unikanie kosztownego magazynowania u pośredników. Dzięki oparciu się na handlu bezpośrednim blisko 70% produktów tej firmy nigdy nie jest przepakowywane, a 50% produktów trafia do odbiorców ostatecznych bezpośrednio od producentów³³. To bardzo ważny aspekt działalności firmy, ponieważ uwzględnianie kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem na wszystkich etapach łańcucha dostaw jest niezwykle istotne, a transport i logistyka stanowią z punktu widzenia sprawiedliwego i zrównoważonego handlu ogromne wyzwanie. Istotne jest również to, że – w przeciwieństwie do Fairafric – Gebana stosuje certyfikat Fairtrade³⁴, mimo że dla zmarginalizowanych społeczności robi więcej, niż wymagają tego kryteria tego systemu certyfikacyjnego. Na przykład w przypadku zakupów przez sklep internetowy Gebana wypłaca rodzinom rolników dodatkowo 10% ceny sprzedaży niezależnie od zapłaty za towar wynikającej z ceny Fairtrade oraz niezależnie od premii rozwojowej za produkty organiczne i Fair Trade.

3Freunde

Ciekawy i ważny przykład modelu biznesu *born sustainable* stanowi kolejne szwajcarskie przedsiębiorstwo – 3Freunde, producent ekologicznej odzieży Fair Trade. Ta powstała w 2006 r. firma zwraca szczególną uwagę na rolę transparentności łańcuchów dostaw w sektorze tekstyliów, który pod tym względem jest znacznie trudniejszy od sektora spożywczego, a także na konieczność dużego zaangażowania

³³ Gebana, *Changing the Rules*, <https://www.gebana.com/en/about-us/changing-rules> (dostęp: 30.08.2021).

³⁴ Fairtrade, pisane łącznie z wielkiej litery, odnosi się do konkretnego systemu certyfikacji, bazującego na kryteriach sformułowanych przez organizację Fairtrade International, właściciela etykiety Fairtrade. Natomiast Fair Trade, pisane rozłącznie z wielkich liter, odnosi się do wspomnianego wcześniej ruchu społeczno-biznesowego, obejmującego również inne systemy certyfikacji.

w budowę relacji z dostawcami, które stanowią niezbędny element długotrwałej współpracy koniecznej dla rozwoju zmarginalizowanych społeczności. Relacje międzyludzkie w ramach całego łańcucha dostaw są zdaniem właścicieli firmy kluczowe dla stawienia czoła wielu wyzwaniom pojawiającym się we współpracy z najuboższymi uczestnikami rynku globalnego, takimi jak zapewnienie stałości dostaw czy odpowiedniej jakości produktów³⁵.

3Freunde dąży do tego, by być przedsiębiorstwem w pełni zrównoważonym, dlatego dba zarówno o to, by oferowane przez nie produkty powstawały w sposób odpowiedzialny społecznie i środowiskowo, jak i o to, by funkcjonowanie firmy podporządkowane było w pełni celom zrównoważonego rozwoju. W tym celu m.in. pracownicy na różne, wypracowane wspólnie sposoby oszczędzają wodę i energię elektryczną, dojeżdżają do biura na rowerach lub korzystają z transportu zbiorowego oraz przekształcili funkcjonowanie biura tak, by stosowanie papieru nie było konieczne. Ważny w tym procesie jest fakt włączania wszystkich pracowników do poszczególnych etapów rozwoju firmy i zarządzania nią.

Podobnie jak omówione już Gebana czy Tony's Chocolonely, 3Freunde certyfikuje swoje produkty oraz stosuje oznaczenia Fairtrade i GOTS (Global Organic Textile Standard), mimo że robi z punktu widzenia wspierania rozwoju zmarginalizowanych społeczności znacznie więcej, niż wymagają tego podstawowe kryteria Fair Trade. Stosując powszechnie uznane oznaczenia, przekonuje swych klientów, że jest rzeczywiście rzetelną firmą, przyczyniającą się do zrównoważonego rozwoju zarówno w wymiarze społecznym, jak i środowiskowym, starając się równocześnie pokazać, że certyfikowanie produkcji stanowi jedynie punkt wyjścia dla wszystkich pozostałych działań na rzecz przyczyniania się przez firmę do zrównoważonego rozwoju.

* * *

Wszystkie omówione firmy są przykładami modeli zrównoważonego biznesu, które w 100% podporządkowały swoje funkcjonowanie idei Fair Trade oraz realizacji jednego lub większej liczbie SDGs, ponosząc pełne ryzyko i wszystkie konsekwencje współpracy z najuboższymi i zmarginalizowanymi uczestnikami rynku globalnego, głównie z państw Globalnego Południa. Są zatem przykładami procesu nie tyle umiędzynarodowienia biznesu w zgodzie z wymogami zrównoważonego rozwoju, co przyczyniania się procesu umiędzynarodowienia biznesu do realizacji SDGs. W większości przypadków przedsiębiorstwa te robią znacznie więcej, niż wymagają tego certyfikaty Fair Trade, podnosząc poprzeczkę dla uczestników rynku

³⁵ 3Freunde, *Wie alles anfang*, <https://www.3freunde.de/wie-alles-anfang> (dostęp: 9.09.2021).

Fair Trade oraz modeli zrównoważonego biznesu, mimo że mają odmienne strategie odnośnie do samej certyfikacji produktów i stosowania oznaczeń zrównoważonego rozwoju, w tym również oznaczeń Fair Trade. Przedsiębiorstwa te stanowią zatem przykład, że przejmowanie odpowiedzialności za problemy środowiskowe i społeczne przez uczestników rynku jest możliwe. Co więcej, budowanie przewagi konkurencyjnej na jednym z elementów zrównoważonego rozwoju jest możliwe.

Godne uwagi jest to, że wszystkie omówione firmy odnoszą sukces rynkowy właśnie dzięki zaangażowaniu się w realizację celów społecznych wykraczających poza działalność *stricte* biznesową. Ponadto, podnosząc poprzeczkę dla realizacji celów społecznych przez rynek, firmy te wyznaczają pewne trendy rynkowe, dzięki czemu nawet tzw. konwencjonalne przedsiębiorstwa, jak np. korporacje międzynarodowe, czują się zobowiązane do podejmowania różnych działań przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju. Tego typu strategie *born sustainables* i uświadamianie konsumentów na temat wyzwań globalnych mogą stanowić ważny czynnik przeciwdziałania wspomnianym wyżej zagrożeniom realizacji SDGs poprzez mechanizm rynkowy w postaci zjawiska tzw. greenwashingu czy fairwashingu. Istotne jest również to, że przytoczone przykłady pokazują, iż nawet takie przedsiębiorstwa jak *born sustainables* uwzględniają w różnym stopniu poszczególne aspekty zrównoważonego rozwoju. Oznacza to, że poziom zrównoważenia przedsiębiorstw w kontekście przyczyniania się przez nie do realizacji SDGs, nawet w przypadku tak skrajnego typu modelu zrównoważonego biznesu jak *born sustainables*, może się znacznie różnić.

Podsumowanie

Zamieszczone w niniejszym rozdziale rozważania stanowią głos w dyskusji na temat szukania tzw. złotego środka pomiędzy włączaniem zasad dotyczących zrównoważonego rozwoju do ram prawnych funkcjonowania rynku w wymiarze krajowym i międzynarodowym a pozostawieniem realizacji SDGs siłom rynkowym. Tak jak nikt obecnie nie ma wątpliwości, że umieędzynarodowienie biznesu powinno odbywać się w zgodzie z wymogami zrównoważonego rozwoju, tak też zasadnicze wątpliwości dotyczą problemu, do jakiego stopnia kwestie te powinny być przedmiotem regulacji ogólnych, a w jakim zakresie powinno się je pozostawić konkurencji rynkowej. Szukanie tego „złotego środka” jest ogromnym wyzwaniem. Z jednej strony dylemat ten stanowi nową odsłonę odwiecznego pytania zadawanego przez ekonomistów: Ile państwa w gospodarce? Z drugiej strony odnosi się on do dynamicznie rozwijającego się interdyscyplinarnego obszaru nauki dotyczącego

zrównoważonego rozwoju, którego pojęcia, definicje i koncepcje obecnie się kształtują. Wydaje się, że poszukiwaniu owego „złotego środka” powinny towarzyszyć próby stworzenia mierników i narzędzi służących do diagnozy poziomu zrównoważenia przedsiębiorstw oraz podjęcie na ich podstawie badań empirycznych. Dwie tego typu próby poczyniono w niniejszym rozdziale poprzez zaproponowanie mapy form strategii ekspansji zagranicznej firmy w kontekście realizacji celów zrównoważonego rozwoju (tabela 2) oraz wykorzystanie determinant rynków zrównoważonych jako zasadniczych elementów zrównoważonych strategii przedsiębiorstw (rysunek 2).

Praktyka gospodarcza pokazuje, że zrównoważony biznes może być opłacalny i wykorzystywanie elementów zrównoważonego rozwoju do budowania przewagi konkurencyjnej może być skuteczną strategią rozwoju. Co więcej, przytoczone przykłady *born sustainables* potwierdzają, że zostawienie przestrzeni dla konkurencji w tym obszarze może prowadzić do stałego podnoszenia poprzeczki w zakresie realizacji celów społecznych i środowiskowych przez przedsiębiorstwa oraz do podnoszenia świadomości społeczeństwa na temat wyzwań globalnych, a w związku z tym zwiększania skuteczności wysiłków podejmowanych przez państwa i organizacje międzynarodowe na rzecz realizacji SDGs. Świadome społeczeństwo, wyborcy i konsumenci stawiają bowiem wyższe wymagania zarówno politykom odpowiedzialnym za tworzenie prawa, jak i przedsiębiorstwom oferującym produkty i usługi na rynku. Pojawia się zatem przestrzeń dla pewnej modyfikacji roli państwa w gospodarce idącej w kierunku zwiększenia wysiłków na rzecz uświadamiania społeczeństwa na temat globalnych wyzwań o charakterze społecznym, gospodarczym i środowiskowym, wspierania inicjatyw społecznych, które tę świadomość podnoszą oraz udostępniania szeroko rozumianej infrastruktury instytucjonalnej ułatwiającej samoorganizację oddolnych inicjatyw społeczno-biznesowych, takich jak np. Fair Trade, ale i wiele innych wspierających poszczególne SDGs, budujących odpowiedzialność społeczną i konsumencką. Ma to znaczenie w obliczu wspomnianych wyżej takich negatywnych zjawisk jak *fairwashing*, *greenwashing* czy *SDG-washing*.

Wydaje się, że wnioski te nie tylko nie tracą, lecz wręcz zyskują na znaczeniu w obliczu wyzwań i problemów wynikających z pandemii COVID-19 oraz tych, które się pojawią jako konsekwencja wojny w Ukrainie. Z jednej strony w wyniku nieuchronnego kryzysu spowolnieniu może ulec realizacja większości SDGs, choć pojawiają się również głosy, że wojna może prowadzić do przyspieszenia transformacji energetycznej Europy, chociażby ze względu na chęć ograniczenia uzależnienia się Europy Zachodniej od importu rosyjskiej ropy i gazu. Z drugiej strony można się spodziewać, że aspekty społeczne zrównoważonego rozwoju nabiorą nowego

wymiaru i będą w znacznie większym stopniu dotyczyły włączenia się biznesu w rozwiązywanie problemów społecznych, które pojawiają się w związku z inwazją Rosji na Ukrainę tu na miejscu, w Europie, w wyniku kryzysu gospodarczego i migracyjnego. Przesunięciu zatem może ulec punkt ciężkości realizacji celów społecznych z Globalnego Południa w kierunku Globalnej Północy.

Jak trudne jest włączanie takich wartości jak solidarność, współodpowiedzialność za najsłabszych uczestników rynku w decyzje biznesowe, widać wyraźnie, gdy mowa o sankcjach wobec Rosji. W przypadku Ukrainy Zachód nie jest bowiem gotów do zapłaty doraźnej ceny mierzonej spadkiem dobrobytu za obronę wartości humanitarnych³⁶. Jednocześnie jednak optymizm w tym zakresie budzą akcje społeczne potępiające te przedsiębiorstwa, które nie chcą wycofać się z Rosji lub wręcz wykorzystują fakt, że dotychczasowi konkurenci zawiesili w tym państwie swą działalność. Wbrew pierwszym odczuciom być może obecna sytuacja przyczyni się do rozwoju szeroko rozumianego biznesu zrównoważonego oraz do realizacji SDGs, które potencjalnie w wyniku wojny w Ukrainie będą definiowane i rozumiane choćby częściowo w nowy sposób.

Bibliografia

- 3Freunde, *Wie alles anfang*, <https://www.3freunde.de/wie-alles-anfang> (dostęp: 9.09.2021).
- Banaszyk P., Deszczyński P., Gorynia M., Malaga K., *Przesłanki modyfikacji wybranych koncepcji ekonomicznych na skutek pandemii COVID-19*, „Gospodarka Narodowa” 2021, nr 1.
- Brundtland G.H., *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 20.03.1987, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (dostęp: 7.09.2021).
- European Commission, *Green and Sustainable Public Procurement*, https://ec.europa.eu/environment/gpp/versus_en.htm (dostęp: 20.05.2023).
- Fairafric, <https://fairafric.com/en/fair-chocolate> (dostęp: 5.09.2021).
- Fairtrade Original, *Jaarverslag 2019*, <https://indd.adobe.com/view/27b1b55f-f9d0-45f3-b76b-8bcaa63c7750> (dostęp: 10.09.2021).
- Fairtrade Original, *Ontdek onze producten uit Azië, Afrika & Zuid Amerika*, <https://www.fairtradeoriginal.nl/producten/wereldkeukens/page/3> (dostęp: 10.09.2021).
- Gebana, *Changing the Rules*, <https://www.gebana.com/en/about-us/changing-rules> (dostęp: 30.08.2021).
- Gebana, *We Are Gebana*, <https://www.gebana.com/en/about-us/we-are-gebana> (dostęp: 30.08.2021).

³⁶ M. Gorynia, *Ta wojna zmienia dotychczasowe relacje gospodarcze*, „Miesięcznik Finansowy BANK” 2022 (kwiecień), s. 17.

- GEPA, *Facts and Figures: Business Year 2018*, https://www.gepa.de/fileadmin/user_upload/Info/GEPA/ZahlenDatenFakten_E_06-18.pdf (dostęp: 13.09.2021).
- GEPA, *Facts and Figures: Business Year 2019*, https://www.gepa.de/fileadmin/user_upload/Info/GEPA/ZDF_E_10-2020_web.pdf (dostęp: 13.09.2021).
- GEPA, *Fairness mit Tradition*, <https://www.gepa.de/gepa/geschichte> (dostęp: 13.09.2021).
- Giddings B., Hopwood B., O'Brien G., *Environment, Economy and Society: Fitting Them Together into Sustainable Development*, "Sustainable Development" 2002, vol. 10, no. 4.
- Gorynia M., *Co dalej z pandemią?*, 6.02.2022, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/co-dalej-z-pandemia> (dostęp: 20.05.2023).
- Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym. Aspekty ekonomiczne, finansowe i menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2021.
- Gorynia M., *Racjonalność i pandemia*, „Rzeczpospolita”, 27.04.2021.
- Gorynia M., *Ta wojna zmieni dotychczasowe relacje gospodarcze*, „Miesięcznik Finansowy BANK” 2022 (kwiecień).
- Gorynia M. (red.), *Świat w obliczu pandemii*, CeDeWu, Warszawa 2021.
- Gorynia M., Nowak J., Trąpczyński P., Wolniak R., *Globalization in a Covid-Afflicted World, w: International Business in Times of Crisis*, R. van Tulder, A. Verbeke, L. Piscitello, J. Puck (Eds.), Emerald Publishing Ltd., Bradford 2022.
- Gorynia M., Słodowa-Hępa M., *Czy pandemię można rozumieć jako przejaw deficytu dobra wspólnego?*, 5.02.2022, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/czy-pandemie-mozna-rozumiec-jako-przejaw-deficytu-dobra-wspolnego> (dostęp: 20.05.2023).
- Gorynia M., Słodowa-Hępa M., *Dobro wspólne w pandemii*, „Rzeczpospolita”, 31.01.2022.
- ImpaAct, *New EC Proposal for Corporate Sustainability Due Diligence Leaves Much to Be Desired*, 24.02.2022, <https://www.impa-act.org/news/new-ec-proposal-for-corporate-sustainability-due-diligence-leaves-much-to-be-desired> (dostęp: 15.09.2021).
- Komisja Europejska, *Europejski Zielony Ład*, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl (dostęp: 20.05.2023).
- Mączyńska E., *Pandemia brutalnie obnażyła dysfunkcje naszego świata*, 13.04.2020, <https://biznes.interia.pl/gospodarka/news-pandemia-koronawirusa-brutalnie-obnazyla-dysfunkcje-naszego-nId,4436034> (dostęp: 7.01.2021).
- Meier C., Sampson G., Larrea C., Schlatter B., Voora V., Dang D., Bermudez S., Wozniak J., Wilker H., *The State of Sustainable Markets 2020: Statistics and Emerging Trends*, 8.10.2020, <https://www.intracen.org/publication/Sustainable-Markets-2020> (dostęp: 20.05.2023).
- Morandín-Ahuerma I., Contreras-Hernández A., Ayala-Ortiz D.A., Pérez-Maqueo O., *Socio-Ecosystemic Sustainability*, "Sustainability" 2019, vol. 11, no. 12.
- Rada Unii Europejskiej, *„Gotowi na 55”*, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition> (dostęp: 20.05.2023).
- Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r. „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”, A/RES/70/1.
- Śliwińska M., *Fair Trade Movement and Market Development for Decent Work and Economic Growth*, w: *Decent Work and Economic Growth. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*, W. Leal Filho, A.M. Azul, L. Brandli, A. Lange Salvia, T. Wall (Eds.), Springer, Cham 2021.

- Śliwińska M., *Geneza i kierunki rozwoju ruchu Fair Trade*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 372.
- Śliwińska M., *Towards Sustainable Markets and Sustainable Business Models – New Trends in Building Competitive Position*, w: *Competition, Strategy, and Innovation: The Impact of Trends in Business and the Consumer World*, R. Śliwiński, Ł. Puślecki (Eds.), Routledge, New York–London 2022.
- Tony’s Chocolonely, <https://tonyschocolonely.com> (dostęp: 20.08.2021).
- Tony’s Chocolonely, *Tony’s Chocolonely Annual Fair Report 2019/2020*, <https://tonyschocolonely.com/int/en/annual-fair-reports/annual-fair-report-2019-2020> (dostęp: 20.08.2021).
- Traidecraft Exchange, *Achieving Supply Chain Transparency: A Principles-to-Practice Guide for Ethical Businesses*, 2020, <https://traidcraftexchange.org/transparencyguide> (dostęp: 8.08.2021).
- UK Public General Acts, Directive on corporate sustainability due diligence, https://ec.europa.eu/info/publications/proposal-directive-corporate-sustainable-due-diligence-and-annex_en (dostęp: 20.05.2023).
- UK Public General Acts, Modern Slavery Act 2015, <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/enacted> (dostęp: 20.05.2023).