

**Dorota Teneta-Skwiercz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZDERZENIE CYWILIZACJI WSCHODU I ZACHODU – WĄTPLIWOŚCI ZWIĄZANE Z ODPOWIEDZIALNYM ZARZĄDZANIEM ŁAŃCUCHAMI DOSTAW

---

**Streszczenie:** W artykule dokonano oceny możliwości i potrzeby upowszechniania, w ramach odpowiedzialnego zarządzania łańcuchami dostaw, wartości Zachodu w krajach azjatyckich. Analizie poddano kodeksy postępowania dostawców, będące narzędziem promowania tych wartości. Z uwagi na złożoność badanej tematyki, w rozważaniach skupiono się na cywilizacji chińskiej, pomijając zarazem inne cywilizacje objęte mianem cywilizacji Wschodu.

**Słowa kluczowe:** wartości, kodeksy, łańcuch dostaw.

### 1. Wstęp

W licznych opracowaniach dotyczących stosunków międzynarodowych, światowych cywilizacji, ich narodzin, rozwoju i wzajemnych relacji, często można się spotkać ze stanowiskiem, że to, co jest dobre dla ludzi Zachodu<sup>1</sup>, jest dobre dla wszystkich, że jedynym słusznym wyborem dla wszystkich narodów świata jest wolny rynek, prawa człowieka, wielopartyjność, liberalna demokracja i towarzyszący temu konsumeryzm. Bez tych wartości społeczeństwa skazane są na niebyt, powolną wegetację na obrzeżach cywilizacji. W ostatnich latach dało się jednak zauważyć, że kraje niezachodnie o mocnych fundamentach kulturowych i ekonomicznych, przekonane o wyższości własnej cywilizacji, niechętnie przejmują zachodnie sądy wartościujące.

W niniejszym artykule spróbujemy ocenić możliwości i potrzebę upowszechniania przez korporacje w krajach azjatyckich wartości Zachodu, a wszystko to za pośrednictwem odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw, będącego jednym z narzędzi koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Z uwagi na złożoność

---

<sup>1</sup> „Zachód” w mniejszej pracy będziemy traktować jako jeden z ośmiu kręgów cywilizacyjnych (kulturowych), na który geograficznie składają się Europa, Ameryka Północna i inne obszary zasiedlone przez Europejczyków, takie jak Australia i Nowa Zelandia. Jest to krąg zachodniego chrześcijaństwa, katolicyzmu i protestantyzmu.

badanej tematyki, w naszych rozważaniach skupimy się na cywilizacji chińskiej, pomijając zarazem inne cywilizacje objęte mianem cywilizacji Wschodu<sup>2</sup>.

W pierwszej części opracowania zastanowimy się nad możliwością przypisania cywilizacji zachodniej cech **cywilizacji uniwersalnej**. W części drugiej dokonamy charakterystyki cywilizacji chińskiej w kontekście odpowiedzialnego zarządzania łańcuchami dostaw.

## 2. Rozważania na temat uniwersalizmu wartości Zachodu

Żyjemy w epoce postindustrialnej, w okresie szybko postępującej globalizacji. Procesowi temu towarzyszy rozwój nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, co sprzyja powolnej unifikacji światowych gospodarek. Globalizacja, gwałtowny rozwój gospodarczy wybranych regionów świata wpływają zarówno na kształt środowiska naturalnego, jak i społecznego poprzez modyfikację lokalnych norm i wartości kulturowych. Zwolennicy globalizacji uzasadniają te zmiany potrzebą ujawniania uniwersaliów antropologicznych i solidarności ponadnarodowej [Borkowski 2003, s. 11].

Pojawia się w tym miejscu pytanie, czy faktycznie cywilizacja zachodnia, która poprzez liderów łańcuchów dostaw wkracza na obce kulturowo rynki, ma charakter cywilizacji uniwersalnej? Co oznacza ów uniwersalizm? Dla S.P. Huntingtona to kulturowe jednoczenie się ludzkości, coraz powszechniejsza akceptacja wspólnych zwyczajów, wartości, przekonań, instytucji przez narody całego świata [Huntington 2008, s. 77]. F.V. Harbour, dowodząc prawdziwości zachodniej ideologii uniwersalistycznej, powołuje się na podobne „poczucie moralności”, wspólne etyczne minimum właściwe większości społeczeństw [Harbour 1995, s. 160-170]. Z kolei F. Fukuyama twierdzi, że zachodnie instytucje mają zastosowanie wszędzie i zawsze, że istnieje ukryty mechanizm historyczny, stymulujący długoterminowe jednoczenie się państw ponad granicami kulturowymi. Proces ten początkowo obejmuje gospodarke, a po pewnym czasie politykę i kulturę [Fukuyama 2001]. Siły sprawczej owego procesu upatruje w modernizacji, rozwoju nauki i techniki, wymuszających przyjęcie zachodnich instytucji, takich jak wolny rynek, prawa jednostki, praworządność. Wolny rynek, według Fukuyamy, sprzyja wzrostowi gospodarczemu, a to z kolei – upowszechnianiu liberalnej demokracji. Wspomniany autor zauważa co prawda, że społeczeństwa niechętnie rezygnują z głęboko zakorzenionych wartości, ale zaraz dodaje, że wszelkie różnice kulturowe najczęściej oddzielane są od polityki i wprowadzane do sfery życia prywatnego.

Powyższe poglądy wydają się dość kontrowersyjne, szczególnie w odniesieniu do państw przekonanych o swojej wyższości kulturowej i moralnej, przywiązanych do określonego systemu etyczno-filozoficznego, zwyczajów, obrzędowości. Wydaje

---

<sup>2</sup> Do cywilizacji wschodnich zaliczymy m.in. cywilizację islamską, chińską, hinduistyczną i japońską.

się, że pogląd przyznający cywilizacji Zachodu atrybut uniwersalnej cywilizacji światowej nie przystaje do realiów współczesnego świata. Począwszy od lat 80. obserwujemy bowiem odradzanie kulturowe, ekonomiczne i militarne społeczeństw niezachodnich. Procesowi temu towarzyszy negacja i odrzucanie wartości Zachodu i zarazem przeświadczenie o wyjątkowości i wyższości wartości Wschodu. Kultura Zachodu kojarzona jest z relatywizmem moralnym, zdegenerowaniem i egoizmem. Do najczęściej dostrzeganych przejawów upadku zachodniej moralności należy [Huntington 2008, s. 536-537]:

- narastanie zachowań społecznych – przestępczości, narkomanii i in.;
- rozkład rodziny, w tym rosnące wskaźniki rozwodów, dzieci nieślubnych, ciąż u nastolatków, rodzin niepełnych;
- zanik „kapitału społecznego”, tj. coraz mniejsze zaangażowanie w działalność organizacji społecznych;
- ogólny upadek „etosu pracy” i kult folgowania własnym potrzebom;
- słabnące zainteresowanie nauką i aktywnością intelektualną.

W efekcie, najważniejsze na Zachodzie wartości są najmniej cenione na Wschodzie. Wartości te to przede wszystkim [Huntington 2008, s. 100-104]: chrześcijaństwo, rozdział Kościoła od państwa, zasada rządów prawa, która stała się fundamentem ochrony praw człowieka i konstytucjonalizmu, pluralizm społeczny, przejawiający się istnieniem wielu autonomicznych grup w społeczeństwie (organizacji, stowarzyszeń), nie związanych więzami krwi, pluralizm klasowy, istnienie gremiów przedstawicielskich zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym, czy wreszcie indywidualizm, wyrażający się równymi prawami dla wszystkich jednostek, prawem do indywidualnego wyboru.

Porównanie cech Wschodu i Zachodu ukazuje trudne do pogodzenia treści obu cywilizacji (zob. rys. 1). Ich zderzenie nieuchronnie prowadzi do konfliktu, jakkolwiek jego skala i przebieg uzależnione będą od podatności danego kraju na modernizację i wpływu Zachodu.

W sytuacji zderzenia cywilizacji możliwą reakcją Wschodu jest zarówno całkowite odrzucenie wartości Zachodu i w konsekwencji izolacja od reszty świata, jak też kemalizm (inaczej „westernizacja”), prowadzący do zniszczenia własnej kultury i wprowadzenia w jej miejsce nowej, zapożyczony od obcej cywilizacji. Między tymi dwoma skrajnymi postawami plasuje się reformizm, polegający na powolnym wprowadzaniu modernizacji z jednoczesnym zachowaniem podstawowych wartości, zwyczajów i instytucji wschodniego społeczeństwa [Huntington 2008, s. 105-108].

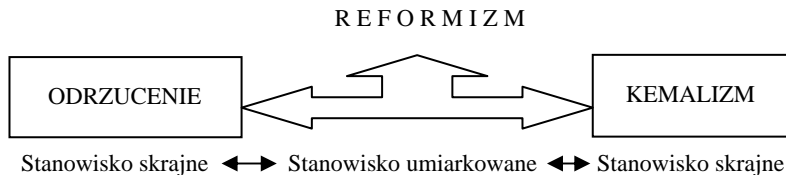
Dotychczasowe doświadczenia wyraźnie pokazują, że choć cywilizacje wschodnie przyjmują pewne elementy z innych cywilizacji, to jednak przekształcają je i asymilują w taki sposób, aby wspomóc i utrwalić wartości rodzimej kultury.

W 1989 r. F. Fukuyama ogłosił „koniec historii”, co miało oznaczać, że w obliczu upadku komunizmu jedynym kierunkiem, w którym powinien podążać świat, jest gospodarka wolnorynkowa oraz liberalna demokracja parlamentarna. Krajom, które nie skopiują wzorców zachodnich, grozi – według Fukuyamy – stagnacja



**Rys. 1.** Podstawowe różnice między cywilizacją azjatycką a cywilizacją amerykańską

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.H. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Muza, Warszawa 2008, s. 386.



**Rys. 2.** Reakcje państw na modernizację i wpływ Zachodu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.H. Huntington, *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Muza, Warszawa 2008, s. 105-108.

i cywilizacyjny regres [Fukuyama 2009]. Stanowisko to podzielają nie tylko ministrowie spraw zagranicznych, ale również takie organizacje jak Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Bank Światowy czy też korporacje, usilnie zabiegające o upowszechnianie na Wschodzie indywidualizmu, demokracji i praw człowieka. Tymczasem, jak słusznie zauważa R. Borkowski, każda cywilizacja, każda wielka kultura, epoki historyczne, podlegają różnym imperatywom rozwojowym [Borkowski (red.) 2001]. Przykład Chin dowodzi, że możliwa jest modernizacja i rozwój instytucji wolnego rynku bez przyjmowania wartości Zachodu.

### 3. Cywilizacja chińska wobec koncepcji odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw

Koncepcja odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw, zgodnie z którą właściciele wiodących marek przejmują odpowiedzialność za warunki pracy panujące u ich dostawców, narodziła się stosunkowo niedawno. Na początku lat 90. amerykańscy i europejscy działacze tzw. ruchu przeciw wyzyskowi zwrócili uwagę koncernów branży odzieżowej i obuwniczej na ciężkie warunki pracy, panujące u ich zagranicznych dostawców. W efekcie, w 1991 r. firma Levi Strauss, jako pierwsza na świecie, stworzyła kodeks postępowania dostawców. Jego przyjęcie stanowiło wyraz publicznej deklaracji odpowiedzialności za warunki pracy wobec wszystkich pracowników pracujących na rzecz danej firmy [Byłok, Kołodziejski (red.) 2010, s. 232].

Głównym elementem odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw są kodeksy postępowania dostawców, zawierające społeczne i środowiskowe standardy, zasady działania dla dostawców danej firmy. Źródłem tych standardów i zasad są najczęściej międzynarodowe konwencje, zasady i standardy, takie jak: UN Global Compact, Global Reporting Initiative, Globalne Zasady Sullivana, norma ISO serii 14000.

Odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw może przynieść korzyści zarówno liderowi łańcucha, jak i poszczególnym jego ogniwom. Przykładowo dostawcy mają możliwość uzyskania dostępu do najlepszych praktyk, warunkujących ciągłe doskonalenie działalności, zwiększanie skuteczności operacyjnej i poprawę konkurencyjności. Z kolei lider może oczekiwać wzrostu przejrzystości działania oraz poprawy relacji z interesariuszami, implikującej społeczne przyzwolenie na prowadzenie działalności [Byłok, Kołodziejski (red.) 2010, s. 233].

Do głównych zagrożeń związanych z wykorzystywaniem odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw należy zaliczyć: naruszenie suwerenności dostawców, marginalizację dostawców, którzy – często z przyczyn od nich niezależnych – nie są w stanie sprostać stale rosnącym wymaganiom liderów łańcucha, deprecjację kultury lokalnej czy narzucanie obcych modeli tworzenia bogactwa, kolidujących z fundamentalnymi wartościami danego kręgu cywilizacyjnego.

Ponieważ to właśnie Chiny cieszą się największym zainteresowaniem zachodnich korporacji decydujących się na *outsourcing* działalności operacyjnej, dalszą część artykułu poświęcimy analizie tego kraju w kontekście realizacji idei odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw. Chiny to obok Indii najludniejszy i zarazem najszybciej rozwijający się kraj świata. Cechuje go jawna niechęć do euroatlantyckich wartości, co nie przeszkodziło mu stać się najatrakcyjniejszym rynkiem inwestycyjnym i konsumenckim świata, przyciągającym rokrocznie rekordową liczbę turystów, zafascynowanych jego kulturą oraz pięknem fauny i flory. Główne wartości kultury chińskiej, leżące u podstaw sukcesu ekonomicznego tego państwa, to: porządek, dyscyplina, umiar, szacunek do autorytetów, pracowitość, pierwszeństwo interesów wspólnoty przed interesem jednostki.

Początkiem gruntownych przemian w Państwie Środka, prowadzących do powolnego demontażu komunizmu, był rok 1976, kiedy to władzę po śmierci Mao Zedonga przejął Deng Xiaoping. W 1978 r. Chiny otworzyły się na globalną gospodarkę. Ponieważ w owym czasie 80% ludności kraju stanowili ubodzy chłopci prowadzący skolektywizowane gospodarstwa, Deng rozpoczął swoje rządy od reformy rolnej. Zniósł „kolektywy ludowe”, umożliwił rolnikom decydowanie o tym, co, jak i kiedy mają uprawiać, komu i za ile sprzedawać nadwyżki żywności. Istotnym elementem prowadzonej przez Denga dekoloktywizacji było „uwolnienie” chłopów od ziemi, tj. przyzwolenie na opuszczanie gospodarstw rolnych. Wprowadzenie tego prawa dało impuls do tworzenia milionów małych przedsiębiorstw i zarazem powstania klasy drobnych przedsiębiorców.

Kolejnym krokiem w kierunku systemu rynkowego było tworzenie specjalnych stref ekonomicznych – obszarów, na których obowiązywały uprzywilejowane warunki do prowadzenia biznesu. Niewątpliwie ważnym elementem chińskich przemian były inwestycje infrastrukturalne. W 1989 r. w Chinach było 270 km dróg szybkiego ruchu, do 2004 r. zbudowano ponad 34 000 km takich dróg, do 2020 r. zaplanowanych jest 90 000 km, czyli tyle, ile ma cały system autostrad w Stanach Zjednoczonych [Meredith 2009, s. 54].

Współczesna cywilizacja chińska łączy gloryfikację etyki konfucjańskiej z rządami partii komunistycznej. Konfucjanizm to filozofia społeczna opierająca się na naukach Konfucjusza (ok. 550 r. p.n.e.), podkreślających znaczenie harmonii społecznej, u której źródła znajduje się szacunek dla przelozonych, dobre traktowanie podwładnych, uczciwość i rozwój wewnętrzny. Podstawą porządku moralnego w Chinach jest oparta na konfucjanizmie maksyma: „Gdy moja własna osoba jest w porządku, to porządek panuje w rodzinie, gdy w rodzinie jest porządek, panuje on także w państwie...”. W myśl tej zasady każdy powinien zadbać o własny rozwój moralny, który wpływa nie tylko na pomyślność jego rodziny, ale też całego państwa.

Widzimy zatem, że stopniowe i konsekwentne działania przywódcy Partii Komunistycznej stworzyły w Chinach fundamenty gospodarki rynkowej, przyczyniając się jednocześnie do poprawy warunków życia miliarda mieszkańców tego kraju. Wolnościom w sferze gospodarczej nie towarzyszyły wszak wolności w sferze politycznej. Obecny rząd chiński, podobnie jak za rządów Mao, interes państwa przedkłada nad interes jednostki. Nade wszystko stara się utrzymać stabilność polityczną, sprawuje więc kontrolę nad Internetem, prasą, gazetami i telewizją.

Jakie są realne szanse na demokratyczny kapitalizm w Chinach? Według R. Meredith, Państwo Środka nieprędko stanie się demokratyczne, gdyż większość Chińczyków „jest zajęta zarabianiem pieniędzy, a nie snuciem marzeń o demokratycznej przyszłości” [Meredith 2009, s. 257]. Jeżeli interesują ich prawa, to są prawa własności, a nie prawa polityczne. Indywidualną wolność postrzegają wręcz jako zagrożenie dla ładu społecznego. Pogoń za zyskiem, emancypacja mas robotniczych i kobiet, niezawisłość sądów, ostre spory w parlamencie – to wszystko wyda-

je się śmiertelnym zagrożeniem dla konfucjańskiej harmonii w jednostce i społeczeństwie, zaproszeniem do buntu i niesubordynacji w rodzinie i państwie [Szostkiewicz, dostęp 2010].

Wyraźne widać, iż obecny renesans wartości konfucjańskich stymulujący rozwój ekonomiczny kraju sprawił, że Chiny coraz częściej odrzucają przekonanie o uniwersalizmie politycznych bądź społecznych idei Zachodu, wybierając zasady „czcigodniej przeszłości”, uzupełnianej czasami zewnętrznym, demokratycznym *decorum* [Kłodkowski 2002, s. 37]. Kodeksy postępowania dostawców promują takie wartości, jak wolność sumienia, pluralizm, „podmiotowość indywidualna” oraz prawo do egzekwowania swoich praw. Tymczasem dominujące wartości w chińskiej kulturze to: brak wyboru i wolności sumienia, idea jedności zamiast pluralizmu, potępienie indywidualizmu i apoteoza „wspólnotowości”, szacunek dla wszelkiej władzy i potępienie buntu.

Monitorowanie przestrzegania praw człowieka, stanowiące jeden z zapisów kodeksowych, postrzegane jest w Chinach jako naruszenie suwerenności państwowej. Państwo Środka jest raczej zwolennikiem relatywizmu kulturowego, tj. rozpatrywania praw człowieka w kontekście cech narodowych i dziedzictwa kulturowego danego kraju.

Kończąc nasze rozważania, warto zwrócić jeszcze uwagę, iż idea „społeczeństwa obywatelskiego”, tak mocno eksponowana w kodeksach postępowania dostawców, narodziła się na Zachodzie i obca jest społeczeństwu niezachodnim. Wyróżniamy dwa podstawowe jej ujęcia: ujęcie partnerskie, w którym społeczeństwo utożsamiane jest z państwem, władza polityczna i społeczeństwo są równe, konieczne i równoważące się, oraz ujęcie konfrontacyjne, zgodnie z którym społeczeństwo jest autonomiczne i nadrzędne w stosunku do państwa. Według tego drugiego ujęcia, jeżeli władza polityczna narusza wolności społeczeństwa, to ma ono moralny obowiązek wystąpienia przeciwko niej. Społeczeństwo przeciwstawione zostało tu państwu, które traktowane jest jako nieustanne zagrożenie dla obywateli, dlatego należy dążyć do ograniczenia jego funkcji i zakresu władzy. Ten nurt myślenia stał się fundamentem demokracji amerykańskiej i obecnie dominuje w myśli społecznej Zachodu [Gawlikowski, Tomala (red.) 2002, s. 9-10]. Chiński model budowania „społeczeństwa obywatelskiego” zdecydowanie bliższy jest modelowi *partnerskiemu*. Z jednej strony występuje tutaj nikiłe zainteresowanie obywateli obroną swych praw i swobód przed państwem, z drugiej natomiast wysoka gotowość do kolektywnego uczestnictwa w życiu politycznym i przejmowania od państwa rozmaitych funkcji przez ciała obywatelskie, nie wbrew niemu, lecz w porozumieniu z nim [Brook, Frolic (red.) 1997, s. 46-67]. Podejście takie może wynikać z faktu, że „obywatelskość” w Azji Wschodniej ma charakter wspólnotowy, podczas gdy na Zachodzie – indywidualistyczny.

## 4. Podsumowanie

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat można zauważyć wyraźny wzrost zainteresowania firm promowaniem odpowiedzialnych zachowań nie tylko w obrębie własnych organizacji, ale też w szerszej perspektywie, obejmującej wszystkie podmioty gospodarcze tworzące łańcuchy dostaw. Podstawą odpowiedzialnego zarządzania łańcuchami dostaw jest przeświadczenie, że wszyscy uczestnicy łańcucha mogą odegrać ważną rolę w procesie rozwijania kapitału społecznego, a także ochrony środowiska naturalnego. Założenie to, choć wysoce inspirujące, może jednak budzić pewne kontrowersje. Otóż w sytuacji, gdy lider łańcucha i jego dostawcy przynależą do różnych kręgów cywilizacyjnych, upowszechnianie przez lidera kodeksu postępowania może zostać odebrane jako przejaw etnocentryzmu, skłonności imperialistycznych czy też subtelną postacią kolonializmu kulturowego.

Zachodnie korporacje postrzegają asymilację wartości Zachodu jako jedyną słuszną drogę prowadzącą do postępu cywilizacyjnego, warunkującego modernizację i doczesny dobrobyt. Ich pycha karmiona jest z jednej strony poczuciem „misji białego człowieka”, z drugiej – brakiem uznania dla potencjału kulturowego i ekonomicznego Wschodu. Tymczasem cywilizacje, które pojawiły się na długo przed powstaniem kultury Zachodu, nie godzą się na narzucanie im euroatlantyckich standardów postępowania. Traktują uniwersalizm jako ideologię obcą, stworzoną przez Zachód. Dlatego raczej nie dziwi fakt, że wolą odwoływać się do własnej tradycji.

Chiny to doskonały przykład reformistycznego podejścia do cywilizacji zachodniej. Propagują kapitalizm i otwarcie na światową gospodarkę, jednocześnie utrzymując autorytaryzm polityczny i tradycyjne konfucjańskie wartości. Demokracja jest tu odrzucana jako element tożsamości Zachodu.

W obliczu poczynionych spostrzeżeń można wnioskować o poważnych trudnościach czy wręcz niemożności wykorzystywania – w obliczu zderzenia cywilizacji – kodeksów postępowania dostawców. Odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw, jakkolwiek stwarza możliwości rozwoju społeczeństw krajów rozwijających się poprzez włączenie ich w nurt światowej gospodarki, nie może jednak być instrumentem narzucania reszcie świata przez liderów światowego biznesu zachodnich standardów kulturowych.

## Literatura

- Borkowski R., *Cywilizacja – technika – ekologia. Wybrane problemy rozwoju cywilizacyjnego u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2001.
- Borkowski R. (red.), „*Globalopolis*”. *Kosmiczna wioska, szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Instytutu Wydawniczego Pax, Warszawa 2003.
- Brook T., Frolic B.M. (red.), *Civil Society in China*, M. E. Sharpe, New York 1997.
- Byłok F., Kołodziejcki J. (red.), *Humanizacja w procesach zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Seria Monografie nr 185, Częstochowa 2010.



- Fukuyama F., *Koniec historii*, Znak, Kraków 2009.
- Fukuyama F., *Nowoczesny Świat na celowniku*, „Newsweek Polska” 2001, nr 16-17.
- Gawlikowski K., Tomala K. (red.), *Chiny: Rozwój społeczeństwa i państwa na przełomie XX i XXI wieku*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2002.
- Harbour F.V., *Basic Moral Values: A Shared Core*, „Ethics and International Affairs” 1995, nr 9.
- Huntington S.H., *Zderzenie cywilizacji i nowy kształt ładu światowego*, Muza, Warszawa 2008.
- Kłodkowski P., *O iluzji wartości uniwersalnych*, „Znak” 2002, nr 560.
- Meredith R., *Chiny i Indie. Supermocarstwa XXI wieku*, Wydawnictwo Nadir Media Lazar, Warszawa 2009.
- Szostkiewicz A., *Dyskretny urok Konfucjusza*, <http://www.polityka.pl/spoleczenstwo/niezbednikinteligenta/174561,1,dyskretny-urok-konfucjusza.read> (dostęp 2010).

## THE CLASH OF EASTERN AND WESTERN CIVILIZATIONS – NAGGING DOUBTS WITHIN THE RESPONSIBLE MANAGEMENT OF DELIVERY CHAINS

**Summary:** This article presents the assessment of possibilities and needs of promoting Western values among Asian societies during the process of responsible management of delivery chain. The detailed analysis of conduct's codes, which are considered as an important tool in promoting these values in societies, has been carried out. The analysis is mostly focused on Chinese society, because other Asian civilizations are too complex to be presented in one piece of writing.