**Katarzyna Majchrzak**

# Filantropia korporacyjna – granice „dobroci”

**Na działalność filantropijną przedsiębiorstw duży wpływ mają dwa główne, współczesne nurty: etyczny konsumeryzm** (*ethical consumerism*) **oraz kapitalizm akcjonariuszy** (*shareholder capitalism*).

Pierwszy z nich narodził się w ostatniej dekadzie XX wieku, kiedy miały miejsce istotne zmiany w sferze konsumpcji społeczeństw krajów wysoko rozwiniętych. Gwałtowne pogorszenie się stanu środowiska naturalnego stało się przesłanką do powstania ruchów ekologicznych, promujących potrzebę zrównoważonej konsumpcji i wywierających na przedsiębiorstwa presję, aby postępowały w sposób odpowiedzialny i etyczny. Z kolei drugi z nich – kapitalizm akcjonariuszy – przesunął punkt ciężkości z dbania o interes spółek, ich klientów, pracowników, czy społeczności lokalnych, na dbanie przede wszystkim o interes akcjonariuszy. Maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy stała się absolutnym priorytetem w działaniach przedsiębiorstw, a mierniki wartości dla akcjonariuszy zostały włączone do procesu planowania i ogólnej oceny wyników firmy. Próbą pogodzenia tych dwóch skrajnych punktów widzenia, to jest perspektywy konsumentów i perspektywy akcjonariuszy, jest strategiczna filantropia korporacyjna, bilansująca potrzeby różnych grup interesariuszy.

## Bilansowanie potrzeb interesariuszy

Pomimo coraz większego zainteresowania przedsiębiorstw działalnością filantropijną, ciągle budzi ona wiele kontrowersji. Jej zwolennicy uważają, że przedsiębiorstwa mają moralny obowiązek wspierania otoczenia, w którym funkcjonują. Przeciwnicy zaś są zdania, że programy filantropijne pochłaniają zasoby firmy przeznaczone do realizacji jej biznesowych celów, i nie kreują wartości dla akcjonariuszy.

Zazwyczaj działalność filantropijna współczesnych przedsiębiorstw jest wypadkową dwóch skrajnych punktów widzenia. Pierwszy z nich określa, że jedynym rodzajem odpowiedzialności ze strony świata biznesu jest wykorzystywanie swoich zasobów, i podejmowanie działalności w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to w zgodzie z regułami gry. Drugi z nich wskazuje, iż odpowiedzialność przedsiębiorstw nie ogranicza się jedynie do generowania zysków, ale obejmuje również wypracowywanie kompleksowych rozwiązań funkcjonalnych i strategicznych, mających zapewnić zrównoważony rozwój przedsiębiorstwom oraz harmonijny rozwój otoczenia, w którym funkcjonują.

Przedstawicielami pierwszego nurtu są m.in. M. Friedman, D. Fischel, A. McWilliams i D. Siegel. Badacze ci uważają, iż jeśli przedsiębiorstwo przeznacza środki finansowe na działalność filantropijną, to nie tylko pozbawia swoich akcjonariuszy możliwości decydowania o sposobie wydatkowania własnych środków, ale również postępuje nieefektywnie, gdyż podejmuje działania w dziedzinie, w której nie posiada odpowiednich kompetencji. Uczeni ci podkreślają również, iż już poprzez sam fakt funkcjonowania w określonym otoczeniu, przedsiębiorstwo wywiera

na nie korzystny wpływ, tworząc miejsca pracy czy płacąc podatki.

Z kolei drugi punkt widzenia – biorący pod uwagę perspektywę różnych grup interesariuszy – reprezentują m.in. G. Keim, T. Jones czy Ch. Fombrun. Odpowiedzialność – według przedstawicieli tego nurtu – to uwzględnianie przez przedsiębiorstwa oczekiwań różnych grup interesariuszy we własnych decyzjach biznesowych. Badacze ci wskazują także, iż poprzez działalność filantropijną – będącą wypadkową realizacji celów społecznych i ekonomicznych przedsiębiorstwa – rozwiązywane są problemy społeczne. Perspektywę akcjonariuszy i perspektywę różnych grup interesariuszy w kontekście filantropii korporacyjnej przedstawiono w tablicy 1.

W literaturze przedmiotu podkreśla się również, iż filantropia przedsiębiorstw to sposób na zwiększanie zdolności przedsiębiorstwa do generowania zysków (R. Levy, D. Burlingame, C. Weeden[12]), czy też strategiczny obszar wykorzystywany do wspierania celów biznesowych (D. Saiia, A. Carroll, A. Buchholtz), jak również źródło zadowolenia pracowników i sposób realizacji celów biznesowych (D. Lewin, J.M. Sabater). Z kolei zdaniem C.N. Smitha i C. Cohna działalność filantropijna jest swoistą polisą ubezpieczeniową w sytuacjach kryzysowych, pozwalającą na utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy[10].

Pojawiają się również stwierdzenia, że działalność filantropijna jest równoznaczna z kradzieżą (*tantamount to theft*), czy też, że jest pewnego rodzaju podatkiem od akcjonariuszy (*tax on shareholders*)[5, 13].

M.E. Porter i M.R. Kramer wskazują z kolei korzyści, jakie może generować działalność filantropijna, podkreślając jej wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Uwypuklają jednak konieczność wypracowania nowego podejścia do filantropii, uwzględniającego osadzenie jej w kontekście długoterminowej strategii podwyższania konkurencyjności i wartości firmy. Zdaniem badaczy, integrując zagadnienia ekonomiczne i społeczne w obrębie swojej strategii, firma może zyskać dużo więcej niż wówczas, gdy koncentruje się wyłącznie na tych pierwszych[8]. Porter i Kramer twierdzą także, iż przedsiębiorstwa mogą wykorzystać działania społeczne do wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej poprzez poprawę jakości otoczenia, w którym funkcjonują. Odbywa się to bowiem nie tylko poprzez przekazywanie środków na cele społeczne, ale również poprzez wykorzystanie posiadanych własnych kompetencji oraz utrzymywanych relacji z innymi podmiotami. Efekty tych działań przekraczają wtedy wyniki dobroczynnej działalności indywidualnych darczyńców, fundacji, a nawet organizacji rządowych. Wskazują

Tablica 1 **Perspektywa akcjonariuszy a perspektywa różnych grup interesariuszy w kontekście filantropii korporacyjnej**

| | **Perspektywa akcjonariuszy** | **Perspektywa interesariuszy** |
|---|---|---|
| Główni przedstawiciele nurtu | M. Friedman (1970)<br>Easterbrook & D. Fischel (1991)<br>A. McWilliams & D. Siegel (2000) | G. Keim (1978)<br>T. Jones (1995)<br>Ch. Fombrun (1996) |
| Główne przesłanie | Odpowiedzialność<br>to generowanie zysku<br>Koncentracja na działaniach, które kreują wartość dla akcjonariuszy | Odpowiedzialność – to uwzględnianie oczekiwań różnych grup interesariuszy we własnych decyzjach biznesowych |
| Podejście do kwestii opieki społecznej | Wkład w opiekę społeczną to:<br>produkcja dóbr, świadczenie usług<br>tworzenie miejsc pracy<br>podatki | Wkład w opiekę społeczną to:<br>rozwiązywanie problemów społecznych poprzez bezpośrednie i pośrednie wsparcie oraz odpowiedzialny wpływ na społeczeństwo |
| Związek między filantropią a wynikami finansowymi | Negatywny | Pozytywny |

Źródło: opracowanie własne.

oni również na fakt, iż coraz wyraźniej filantropia korporacyjna staje się formą public relations lub reklamy, służąc tworzeniu wizerunku firmy lub marki poprzez tzw. marketing prospołeczny (*cause-related marketing*) lub inne specjalne działania sponsoringowe.

Z kolei P.F. Drucker zwraca uwagę na fakt, iż nastąpiła zmiana oczekiwań społecznych wobec biznesu i podkreśla, iż nie chodzi już o to, aby zmniejszał on swój negatywny wpływ na otoczenie, lecz aby wytwarzał „dobro społeczne”: *Zdrowa firma potrzebuje zdrowego lub przynajmniej prawidłowo funkcjonującego społeczeństwa. Zdrowa sytuacja w lokalnej społeczności jest warunkiem koniecznym dla sukcesu i rozwoju firmy*[2)]. Drucker podkreśla również, iż problemy społeczne stanowią prawdziwe wyzwania dla zarządzających, a funkcją biznesu jest zaspokojenie społecznego zapotrzebowania z równoczesnym pożytkiem dla siebie. Korzyści dla przedsiębiorstw mają wynikać z przekształcenia problemu społecznego w nowe możliwości biznesowe. Często sukcesy przedsiębiorstw osiągane są dzięki rozwiązywaniu przez nie problemów społecznych, czyli ze społecznych innowacji. Wpływają one bowiem w bezpośredni i pośredni sposób na pozycję przedsiębiorstwa i całego sektora. Drucker zaznacza również, iż niezbędnym warunkiem, aby firma mogła spełniać swoją funkcję społeczną, jest osiąganie dobrych wyników. Ważne jest również, aby firma nie podejmowała działań wykraczających poza własne kompetencje.

W literaturze przedmiotu zwraca się również uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa podejmując działalność filantropijną powinny rozumieć zróżnicowane potrzeby i oczekiwania różnych grup interesariuszy. Akcjonariusze i inwestorzy główny nacisk kładą na osiągnięcia finansowe, zaś dla pracowników ważne są gwarancje zatrudnienia, bezpieczeństwo w miejscu pracy, czy możliwości rozwoju. Z kolei dla klientów ważna jest jakość produktów i usług, ich dostępność oraz optymalna relacja wartości produktów i usług do ceny. Charakterystyka finansowa przedsiębiorstwa ma dla nich drugorzędne znaczenie. Społeczności lokalne oczekują angażowania się w projekty społeczne i edukacyjne oraz wsparcia dla realizacji własnych projektów, zaś partnerzy biznesowi – preferencyjnych warunków współpracy. W zależności od grupy, działalność filantropijna przedsiębiorstw odgrywa mniejszą lub większą rolę.

Nasuwa się więc pytanie, czy w ogóle można pogodzić te często sprzeczne cele różnych grup interesariuszy, a jeżeli tak, to w jaki sposób? Jak osiągnąć wysoką stopę zwrotu z zaangażowanego kapitału przy aktywnym uczestnictwie w realizacji znaczących projektów filantropijnych? Czy można wspierać wrażliwych klientów, nie obniżając poziomu opieki socjalnej pracowników? Komu w pierwszej kolejności udzielać wsparcia i w jakiej wysokości? Pytania te można by mnożyć.

Przedsiębiorstwa, którym udało się pogodzić te z pozoru sprzeczne cele interesariuszy, zaczęły traktować wydatki na cele dobroczynne w sposób bardziej strategiczny, jako narzędzie służące zwiększaniu przewagi konkurencyjnej, budowie pożądanego wizerunku. Łatwiej jest bowiem w ten sposób przekonać wszystkich interesariuszy, w tym również inwestorów do słuszności ponoszonych nakładów. Trudno jest jednak jednoznacznie określić, gdzie leżą granice „dobroci” przedsiębiorstw. Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta i jednoznaczna. Dla każdego przedsiębiorstwa znajduje się ona bowiem w innym miejscu. Zmienia się ona również w czasie, a także jest różna w różnych sektorach. Optymalny poziom wydatków na cele filantropijne jest wyższy dla przedsiębiorstw o wyższym poziomie profilu ryzyka, oraz dla przedsiębiorstw posiadających bardzo rozbudowaną sieć interesariuszy. Zbilansowanie potrzeb interesariuszy z potrzebami przedsiębiorstwa stanowi klucz do sukcesu.

## Różne modele filantropii korporacyjnej

Fakt, że przedsiębiorstwa są bardzo zróżnicowane (m.in. pod względem wielkości, form własności, zasięgu i obszaru działania, czy posiadanych zasobów), powoduje konieczność zastosowania różnego rodzaju podejścia do działań filantropijnych.

Zazwyczaj model działalności filantropijnej przedsiębiorstwa zależy od dwóch zmiennych: oczekiwań w stosunku do przedsiębiorstwa jego kluczowych grup interesariuszy (klientów, społeczności lokalnych czy regulatorów), oraz posiadanych przez przedsiębiorstwo kompetencji.

Przedsiębiorstwa, które w centrum swoich zainteresowań stawiają spełnianie oczekiwań interesariuszy, czynią z filantropii korporacyjnej narzędzie służące poprawie ich sytuacji konkurencyjnej. Ich głównym celem staje się bowiem chęć wpływania na postawy swoich interesariuszy, a nie głęboka chęć wspierania potrzebujących. Z kolei przedsiębiorstwa, które koncentrują się na szerszym rozwijaniu i wykorzystywaniu swoich kompetencji (na przykład do rozwiązywania problemów społecznych), wykorzystują filantropię do poprawy efektywności funkcjonowania oraz spójnego kreowania wizerunku.

Można wyróżnić cztery modele określające podejście przedsiębiorstwa do filantropii korporacyjnej: filantropia rozproszona, filantropia peryferyjna, filantropia zogniskowana oraz filantropia strategiczna (rysunek 1).

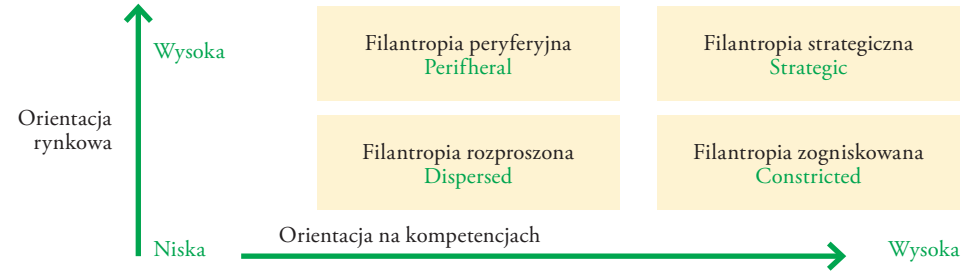
*Filantropia rozproszona* – to zazwyczaj drobne i rozproszone działania filantropijne podejmowane przez przedsiębiorstwo. Rzadko są one powiązane z jego podstawowym charakterem działalności i kluczowymi kompetencjami. Działania te na ogół podejmowane są *ad hoc* i nie kreują trwałej wartości ani dla darczyńcy, ani dla obdarowanego.

*Filantropia peryferyjna* – to działania dobroczynne skoncentrowane na wspieraniu ważnych inicjatyw dla społeczności lokalnych (zgodnych z oczekiwaniami rynku). Sporadycznie działania te są powiązane z podstawowym profilem działalności przedsiębiorstwa i zazwyczaj mają wymiar finansowy. Firmy udzielające wsparcia postrzegają tę działalność jako sposób na poprawę swojej pozycji w konkurencyjnym otoczeniu.

*Filantropia zogniskowana* to działanie filantropijne skoncentrowane na wspieraniu inicjatyw, które całkowicie wpisują się w profil kompetencji przedsiębiorstwa, wiążąc działalność charytatywną z działalnością biznesową. Filantropia zogniskowana najczęściej prowadzona jest przez przedsiębiorstwa z sektorów: nowych technologii, medycznego i spożywczego. W modelu tym, działania filantropijne z jednej strony przyczyniają się do wzbogacania wiedzy, czy poprawy stanu zdrowia obdarowywanych, a z drugiej strony do wzrostu popytu na świadczone usługi i wytwarzane przez darczyńców dobra.

Z kolei *filantropia strategiczna* to działanie filantropijne wiążące strategię rozwoju przedsiębiorstwa z oczekiwaniami rynku w stosunku do przedsiębiorstwa. Zbilansowaniu podlegają potrzeby beneficjentów z umiejętnościami i kompetencjami organizacji. Strategiczna filantropia to coś więcej niż tylko pomoc finansowa czy rzeczowa, ukierunkowana na realizację wybranych celów dobroczynnych. To kompleksowe wsparcie polegające na wykorzystywaniu posiadanych przez przedsiębiorstwo umiejętności i możliwości organizacyjnych, technologicznych i komunikacyjnych. To wykorzystanie korporacyjnego know-how, doświadczenia menedżerów oraz uwrażliwianie i zaangażowanie pracowników w działalność filantropijną przedsiębiorstwa. To również długofalowa współpraca z różnymi organizacjami rządowymi i pozarządowymi w zakresie rozwiązywania istotnych problemów społecznych. W przeciwieństwie do innych modeli filantropijnych, środki na działalność dobroczynną w tym modelu filantropii, pochodzą nie tylko z budżetów

Rysunek 1 **Modele określające podejście przedsiębiorstwa do filantropii korporacyjnej**




Źródło: Bruch H., Walter F., *The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy*, "MIT Sloan Management Review", 2005, No 1, Vol. 47, p. 51.

darowizn, ale również z budżetów marketingowych i budżetów zasobów ludzkich. W modelu strategicznej filantropii korporacyjnej przedsiębiorstwa budują długoterminowe strategie zaangażowania społecznego w partnerskiej współpracy z wybranymi organizacjami, działającymi na rzecz rozwiązywania problemów społecznych, uznanych przez obydwie strony za ważne. Co więcej w modelu tym stawia się główny nacisk na strategiczne planowanie oraz stałe nadzorowanie problemów i oczekiwań interesariuszy.

W strategicznym modelu filantropii korporacyjnej istotne problemy społeczne zostają powiązane ze strategią firmy i realizacją jej celów biznesowych i stanowią element kształtowania pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa, umacniania jego przewagi konkurencyjnej i budowania pozytywnych relacji z otoczeniem[11)].

## Korzyści z prowadzenia działalności filantropijnej

Połączenie troski o sprawy społeczne z własnym interesem może przynieść korzyści tak samej firmie, jak i otoczeniu w którym ona funkcjonuje. Poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wzrost zaufania do firmy, zacieśnienie współpracy z partnerami biznesowymi, wzrost sprzedaży produktów i usług, poprawa zadowolenia i zaangażowania pracowników, to przykłady korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwo. Z drugiej strony, na prowadzeniu przez firmy działalności filantropijnej korzysta też otoczenie. Rozwiązywanie problemów społecznych, niesienie pomocy potrzebującym, wsparcie ważnych dla otoczenia projektów, to z kolei przykłady profitów, jakie może czerpać otoczenie z podejmowanych przez firmy działań dobroczynnych.

Badania naukowe potwierdzają, iż prowadzenie przez przedsiębiorstwo działalności filantropijnej może więc mieć pozytywny wpływ na funkcjonowanie samego przedsiębiorstwa oraz na otoczenia, w którym ono funkcjonuje (tablica 2).

Co więcej, przedsiębiorstwa prowadzące działalność dobroczynną pozyskują do jej realizacji innych partnerów biznesowych: odbiorców, innych fundatorów, organizacje pozarządowe i agendy rządowe. Umożliwia to kumulację środków pieniężnych, pogłębienie informacji i poszerzenie komunikacji, a w konsekwencji podnosi również skuteczność realizowanych celów społecznych.

## Wydatki na działalność filantropijną a wartość przedsiębiorstwa

Panuje przekonanie, że spółki poddane presji rynku kapitałowego w zakresie maksymalizacji krótkookresowych zysków i podnoszenia wartości ograniczają wydatki na cele dobroczynne. Powszechny jest też pogląd, iż w czasach kryzysu filantropia korporacyjna jest pierwszą ofiarą zaciskania pasa.

Tablica 2 **Korzyści z prowadzenia działalności filantropijnej**

| | |
|---|---|
| Przedsiębiorstwo | Poprawa reputacji<br>Poprawa pozycji konkurencyjnej<br>Wzrost zaufania do firmy<br>Wzrost innowacyjności<br>Wzrost zadowolenia i zaangażowania pracowników<br>Wzrost lojalności klientów<br>Wzrost sprzedaży |
| Społeczności lokalne | Pomoc przy rozwiązywaniu problemów<br>Większe możliwości rozwoju |
| Organizacje pozarządowe | Kompleksowe wsparcie (finansowe, kompetencyjne, organizacyjne, technologiczne)<br>Większe możliwości realizacji własnych celów statutowych (rozwiązywanie problemów społecznych) |

Źródło: opracowanie własne.

Jeszcze 10 lat temu filantropijna działalność przedsiębiorstw wyraźnie słabła. Wydatki amerykańskich firm na cele charytatywne zmniejszyły się o kilka procent każdego roku, a wartość tego typu darowizn wyrażona jako procent zysku przedsiębiorstw stale spadała. Wydawać by się więc mogło, że w czasach globalnego kryzysu gospodarczego nastąpi jeszcze głębszy spadek wydatków na działalność dobroczynną. Tak się jednak nie dzieje. Nie tylko, że wydatki nie zmniejszają się, ale zaczynają wzrastać. W 2010 roku amerykańskie korporacje przekazały łącznie darowizny na kwotę ponad 15 mld dol., co stanowiło 10 proc. wzrost w stosunku do 2009 roku (w tym 25 proc. przedsiębiorstw zwiększyło w tym okresie swoje wydatki o 25 proc., zaś 21 proc. zmniejszyło je o 25 proc.).

Coraz częściej podnoszone jest jednak pytanie o zależność między wydatkami na działalność filantropijną, a wartością przedsiębiorstwa. Pewne wąskie akademickie badania wskazują na związek między wydatkami na działalność filantropijną a wartością przedsiębiorstwa. W 2009 roku na Uniwersytecie w Teksasie oraz na Uniwersytecie w Nowym Jorku przeanalizowano działania filantropijne, prowadzone przez amerykańskie spółki publiczne w latach 1989-2000. Badania wykazały pozytywną zależność między wydatkami na działalność filantropijną a wartością przedsiębiorstwa, jedynie dla spółek funkcjonujących w segmencie użytkowników końcowych B2C. Dla innych grup przedsiębiorstw nie wykazano takiej zależności.

Do podobnych wniosków doszli naukowcy z Columbia Business School i Wharton Business School, po analizie wydatków na działania dobroczynne podejmowane przez amerykańskie spółki publiczne w latach 1991-2003. Pozytywna korelacja między zmiennymi, takimi jak wydatki na działalność filantropijną a wartość przedsiębiorstwa, została potwierdzona jedynie w grupie przedsiębiorstw mających bliski kontakt z klientem i intensywnie się reklamujących.

Z kolei badania prowadzone przez uczonych z Harvard Business School i Uniwersytetu w Kalifornii, wykazały bardzo łagodną pozytywną korelacje między wydatkami przedsiębiorstw na działalność filantropijną a ich wartością we wszystkich grupach przedsiębiorstw, niezależnie od profilu ich działalności. Warto zaznaczyć, iż badania te nie wykazały negatywnej korelacji między tymi zmiennymi.

Istnieją również badania korelacji między darowiznami na cele polityczne a wartością przedsiębiorstwa (prowadzone przez magazyn „Business and Politics"). Po analizie wydatków (darowizn) ponoszonych przez amerykańskie korporacje na cele polityczne w latach 1991-2004 ustalono, iż każde 10 tys. dol. darowizn na cele polityczne zmniejszało wartość przedsiębiorstwa o 0,074 proc.

Jednakże większość ekspertów i badaczy zagadnień filantropii korporacyjnej podkreśla, iż pomimo wzrostu znaczenia

filantropii jako źródła kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ciągle istnieje problem z wykazaniem zależności między wydatkami na działalność dobroczynną a wartością przedsiębiorstwa. Nadal jest jednak zbyt mało empirycznych danych o tym świadczących.

## Filantropia jako element strategii kreowania wizerunku przedsiębiorstwa

Wizerunek jest subiektywnym wyobrażeniem o danym przedsiębiorstwie, które powstaje na podstawie świadomych, jak i nieświadomych działań podejmowanych przez daną organizację. Pozytywny wizerunek jest jednym z elementów wyróżniających organizację na rynku i ma istotne znaczenie dla jej długotrwałego sukcesu.

Warty podkreślenia jest fakt, iż każde przedsiębiorstwo ma kilka różnych wizerunków, a nie jeden. Ta różnorodność ma swoje źródło w różnych grupach docelowych danej organizacji. Każda z tych grup inaczej postrzega tę samą organizację. Na przykład inwestorzy mogą postrzegać organizację jako skutecznego finansowego uczestnika rynku, a przedstawiciele społeczności lokalnych jako filantropa i podmiot społecznie odpowiedzialny. Zazwyczaj wizerunki organizacji rozwijają się w dłuższym czasie, i są rezultatem różnorodnych działań komunikacyjnych podejmowanych przez firmę (np. reklama, sponsoring, media relations, inwestor relations, itp.). Wizerunek przedsiębiorstwa nie jest też statyczny ani trwały, gdyż w miarę tego jak zmienia się samo przedsiębiorstwo i jego interesariusze, zmienia się jego wizerunek.

Coraz więcej firm prowadzi więc świadome działania mające na celu kreowanie pożądanego wizerunku. W podejmowanych działaniach starają się uwzględniać oczekiwania swoich interesariuszy, iż będą prowadziły swoją działalność w sposób etyczny i z dużą dbałością o sprawy społeczne i środowisko naturalne. Dlatego też najczęściej wykorzystywanymi obszarami polityki filantropijnej w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa są: ochrona środowiska naturalnego oraz dziedzictwa kulturowego, walka z ubóstwem, ochrona zdrowia, jak również rozwój społeczności lokalnych.

## Filantropia jako element programów rozwoju społeczności lokalnych

Filantropia jest również elementem kompleksowych programów związanych z rozwojem społeczności lokalnych. Inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorstwa związane z rozwojem społeczności lokalnych uległy na przestrzeni ostatnich lat znacznym zmianom: od asystowania *ad hoc* w lokalnych inicjatywach, do rozwoju kompleksowych programów partnerskich z udziałem agend rządowych czy organizacji pozarządowych.

Przedsiębiorstwa wnoszą swój wkład w rozwój społeczności lokalnych, zapewniając im miejsca pracy, płace i świadczenia, wpływy z podatków oraz wspierając je w realizacji lokalnych przedsięwzięć. Uzależnione są jednak od zdrowia i ogólnej kondycji społeczności, w których działają. Większość pracowników jest bowiem pozyskiwana przez firmy z lokalnych rynków pracy, w związku z czym są one bezpośrednio zainteresowane dostępnością potrzebnych im fachowców lokalnych.

Wiele firm angażuje się w sprawy społeczne, zwłaszcza poprzez wspieranie szkoleń zawodowych, pomaganie ekologicznym organizacjom pozarządowym, partnerstwo z samorządami lokalnymi, dotacje na działania charytatywne, czy wolontariat pracowniczy. Podejmując te działania przedsiębiorstwa zdają sobie bowiem sprawę z faktu, iż są także odpowiedzialne za szereg działań szkodliwych dla otoczenia: hałas, zanieczyszczenie wody i gleby, szkodliwe emisje do atmosfery oraz problemy ekologiczne związane z transportem i usuwaniem odpadów. Działalność filantropijna stanowi

wówczas pewną formę rekompensaty za te uciążliwości. Toteż firmy wykazujące się największą świadomością utrzymują efektywny i ciągły dialog ze swoimi interesariuszami.

## Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa znajdują się pod stałą presją swoich interesariuszy. Z jednej strony inwestorzy wywierają na nie coraz większy nacisk, aby przynosiły coraz wyższe zyski i budowały wartość dla akcjonariuszy, a z drugiej strony coraz silniejsze organizacje społeczne i społeczności lokalne wywierają presję na biznes, aby był coraz bardziej odpowiedzialny w stosunku do otoczenia i przynosił mu coraz większe korzyści. W obliczu tych ścierających się sił, coraz więcej przedsiębiorstw wypracowuje optymalny model współpracy ze swoimi interesariuszami. To formuła pozwalająca obydwu stronom czerpać korzyści.

Strategiczna filantropia może przybierać różne formy, w zależności od uwarunkowań zewnętrznych, zmieniających się potrzeb społecznych, jak też od motywacji i zasobów samych darczyńców. Wpływ na nią mają również światowe i regionalne trendy i uwarunkowania zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i demograficznym.

**Bibliografia:**


1. Bruch H., Walter F., *The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy*, "MITSloan Management Review", 2005, No 1, Vol. 47.
2. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera,* MT Biznes, Warszawa 2002.
3. Friedman M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, "New York Times Magazine", 1970, 13 September.
4. Gotsi M., Wilson A.M., *Corporate reputation: seeking a definition*, "Corporate Communications", 2001, No 1, Vol. 6.
5. Karnani A., *The Case Against Corporate Social Responsibility*, "Wall Street Journal", 2010, August 23.
6. McWilliams A., Siegel D., *Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?*, "Strategic Management Journal", 2000, Vol. 21, No 5.
7. Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business School Press, Helion, Gliwice 2007.
8. Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", 2006, December.
9. Saiia D., Carroll A., Buchholtz A., *Philanthropy as strategy: When corporate giving „begins at home"*, "Business & Society", 2003, June.
10. Smith N.C., Lenssen G., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2009.
11. Szablewski A., *Budowanie wartości i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa,* [w:] *Value Based Management, koncepcja, narzędzia, przykłady,* A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), Poltext, Warszawa 2008.
12. Weeden C., *Smart Giving is Good: How Corporate Philanthropy can benefit Your Company and Society*, Jossey-Bass Inc Pub, San Francisco, 2011.
13. Whyte J., *When Corporate Theft is Good, "*Wall Street Journal", 2010, July 21.


Dr hab. **Katarzyna Majchrzak**, Instytut Zarządzania Wartością, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH.