

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 400

**Zmiana warunkiem sukcesu.
W poszukiwaniu źródeł
trwałej konkurencyjności**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Madalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-530-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Anna I. Adamik: Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	11
Agata Austen: Budowanie przewagi konkurencyjnej – zjawisko rozdzielania jako rezultat presji ze strony interesariuszy	26
Marcin Flieger: Możliwości oraz skala wykorzystania ambient marketingu przez przedsiębiorstwa w Polsce	35
Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński: Przegląd form e-learningowych w obszarze kształcenia w organizacji	45
Robert Golej: Kierunki badań klastrów.....	56
Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński: Definiowanie kultury organizacyjnej i marki jako fundament do wprowadzenia zarządzania wartością klienta w organizacji.....	71
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: Krytyczna analiza systemu wyboru projektów z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w latach 2007-2013	80
Monika Kwiecińska: Filantropia korporacyjna i jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw – przegląd badań	92
Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura: W kierunku sieci międzyorganizacyjnej – przykład odnowy strategicznej My Travel Sp. z o.o.	104
Tomasz Małkus: Założenia metodyki projektowania systemu transportu w przedsiębiorstwie	113
Katarzyna Piórkowska: Selekcja wewnętrzna residuum konkurencyjności organizacji w selekcyjnym otoczeniu	126
Gabriela Roszyk-Kowalska: Zasoby ludzkie jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw wysokiej techniki	136
Grzegorz Zieliński: Zmiany doskonalące usługi zdrowotne – percepcja pacjenta obszaru rejestracji i poczekalni. Studium przypadku.....	148

Summaries

Anna I. Adamik: Stimulating the competitive advantage	11
Agata Austen: Competitive advantage building – decoupling as a result of stakeholders pressure	26

Marcin Flieger: Possibilities and scale of using ambient marketing by companies in Poland.....	35
Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński: Review of e-learning solutions in the education area of organization's	45
Robert Golej: Research directions of clusters	56
Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński: Defining of organizational culture and brand, as a foundation for the customer value management implementation in an organization.....	71
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: The critical analysis of the system for the selection of projects financed from the European Social Fund in Poland in the years 2007-2013.....	80
Monika Kwiecińska: Corporate philanthropy and its importance for the competitiveness of enterprises – a review of research	92
Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura: Towards interorganizational network – the example of strategic renewal of My Travel Ltd.	104
Tomasz Malkus: Assumptions of design methodology of transport system in the company.....	113
Katarzyna Piórkowska: Internal selection as the organization's competitiveness vehicle in selective environment.....	126
Gabriela Roszyk-Kowalska: Human resources as a determinant of the competitiveness of high-tech enterprises.....	136
Grzegorz Zieliński: Change of health care improvement services in customer perception – registration process and waiting room area. Case study	148

Monika Kwiecińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: monika.kwiecinska@ue.wroc.pl

**FILANTROPIA KORPORACYJNA I JEJ ZNACZENIE
DLA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW –
PRZEGLĄD BADAŃ**

**CORPORATE PHILANTHROPY AND ITS
IMPORTANCE FOR THE COMPETITIVENESS
OF ENTERPRISES – A REVIEW OF RESEARCH**

DOI: 10.15611/pn.2015.400.08

Streszczenie: W literaturze pojawia się coraz więcej danych wskazujących, że filantropia korporacyjna przynosi takie korzyści, jak: wzrost sprzedaży i udziału w rynku, wzmocnienie pozycji marki, poprawa wizerunku, wzrost zdolności przyciągania, motywowania i zatrzymywania pracowników, spadek kosztów operacyjnych i wzrost przychodów, wzrost atrakcyjności dla inwestorów i analityków finansowych. W konsekwencji firmy zaangażowane w działania filantropijne dłużej utrzymują się na rynku i zwiększają swoją konkurencyjność. Artykuł prezentuje przegląd wybranych badań naukowych dotyczących tej problematyki.

Słowa kluczowe: filantropia korporacyjna, konkurencyjność przedsiębiorstw.

Summary: In the literature, there is more and more evidence that corporate philanthropy venture bring benefits such as increasing sales and market share, strengthening brand positioning, improving image, increasing ability to attract, motivate and retain employees, decreasing operating costs and increasing revenues, increasing the attractiveness for investors and financial analysts. Companies involved in philanthropic activities persist longer in the market and increase their competitiveness. This article presents a review of current research on the subject.

Keywords: venture philanthropy, competitiveness of enterprises.

Wszystkie sposoby osiągania zysku są sobie równe, ale niektóre są równiejsze

Bolesław Rok [2013, s. 118]

1. Wstęp

Działalność filantropijna do czasów powstania filantropii korporacyjnej była domeną jednostek, których indywidualne motywy skutkowały przeznaczeniem niekiedy

ogromnych sum z majątku osobistego na różne cele społeczne. Wystarczy wspomnieć wielkie nazwiska XIX-wiecznych kapitalistów, takich jak Carnegie, Guggenheim, Rockefeller, czy kilka generacji rodziny Rothschildów; ich różnego rodzaju inicjatywy społeczne, zainicjowane sto lat temu, funkcjonują do dziś.

Od kiedy w 1954 r. w USA zniesiono ograniczenia prawne nałożone na spółki, a dotyczące przeznaczania środków finansowych na działalność społeczną, filantropia stała się również domeną przedsiębiorstw. Znalazła również swoje miejsce w wielu nurtach badań naukowych w zakresie etyki biznesu, marketingu, zarządzania czy strategii konkurencyjnej, co uczyniło z filantropii korporacyjnej zjawisko popularne wśród badaczy. Istnieje znaczące zapotrzebowanie na dokumentowanie wiedzy z tego zakresu, szczególnie dlatego, że istnieje wiele niejasności i złożoności związanych z tą koncepcją, przyczynami jej powstania, konsekwencjami oraz efektami jej wdrażania. Niniejszy artykuł podejmuje próbę krytycznej analizy zjawiska filantropii korporacyjnej i wyników badań wskazujących na jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw.

2. Filantropia korporacyjna – próba zdefiniowania pojęcia i charakterystyka zjawiska

Pojęcie filantropii korporacyjnej nie jest jasno określone i w literaturze występuje jako termin złożony; autorzy wykorzystują krótkie i często techniczne opisy [Gautier, Pache 2013]. Powoduje to wiele nieścisłości i skutkuje częstym utożsamianiem filantropii ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw.

Istnieje kilka podejść do filantropii organizacyjnej: po pierwsze jako dobrowolnej działalności polegającej na zaangażowaniu się firm dla dobra wspólnego (podejście normatywne). Po drugie, jako długoterminowej inwestycji zorientowanej na społeczeństwo, poprzez którą firmy budują swoją konkurencyjność przy jednoczesnym dbaniu o swoje otoczenie biznesowe (tzw. oświecony interes własny). Po trzecie, jako podejście do filantropii korporacyjnej jako komercyjnego narzędzia wykorzystywanego najczęściej w marketingu. I ostatnie – podejście strategiczne, w którym podkreśla się wzajemne korzyści firmy i społeczeństwa wynikające ze zbieżności interesów, gdzie cele społeczne i biznesowe realizowane są jednocześnie [Porter, Kramer 2002, s. 56-68] i komplementarnie. Ponadto jasno określa się cele stawiane przed filantropią, które pozwolą firmie zwiększyć konkurencyjność i jednocześnie osiągać korzyści społeczne, a także mierzyć wyniki [Ricks et al. 2013, s. 413-436].

1. W tradycyjnym (normatywnym) ujęciu filantropia korporacyjna traktowana jest jako działalność charytatywna. Przedsiębiorstwo przekazuje bezpośrednio pewne środki na rzecz organizacji charytatywnej lub sprawy, na ogół w formie grantów, dotacji bądź w naturze. Firmy angażujące się w działalność charytatywną nie oczekują bezpośrednich korzyści i zwrotów ze swojej dobroczynności. To bodaj najbardziej tradycyjna forma aktywności społecznej firm. W tradycyjnym podejściu firmy

ustalają roczny budżet na działalność pomocową, rozdzielają fundusze pomiędzy jak największą liczbę organizacji, aby zadowolić większą liczbę grup społecznych. Działania są zwykle rozproszone i o krótkim horyzoncie działań, co umożliwia podjęcie w ciągu roku dużej liczby przedsięwzięć i spraw. Unika się zaangażowania w sprawy, które mogłyby być powiązane z głównymi produktami firmy, ponieważ mogłoby to zostać odebrane jako egoistyczne. Działanie przeprowadza się zwykle małym nakładem sił, tzn. do przekazania określonej kwoty pieniędzy. Z reguły nie oczekuje się również wyliczeń dotyczących konkretnych rezultatów prowadzonej działalności dla firmy, jak i dla wspieranej sprawy. Podejście takie ma jednak wielu przeciwników, którzy twierdzą, że taka działalność dobroczynna *de facto* może utrudniać przedsiębiorstwu realizację podstawowego celu, jakim jest maksymalizacja majątku akcjonariuszy, tak więc jest niesprawiedliwe i niepraktyczne [Friedman 1970; Brown et al. 2006, s. 855-887].

2. Kluczowym założeniem w podejściu do filantropii jako oświeconego interesu własnego jest wiara, że organizacja będzie osiągała korzyści finansowe w przyszłości z podejmowanych działań, które postrzegane są jako społecznie odpowiedzialne [Smith 1994, s. 105-116]. Teoretyczną podbudowę owego przekonania stanowią takie perspektywy, jak: zależność przedsiębiorstwa od zasobów [Bhattacharya, Sen 2004, s. 9-24], legitymizacja społeczna [Fombrun et al. 2000, s. 85-106; Husted 2005, s. 175-183; Spar, La Mure 2003, s. 78-101] czy koncepcja zrównoważonego rozwoju [Wheeler et al. 2003, s. 1-28]. Te perspektywy pomimo różnic mają wspólny trzon, a mianowicie teorię interesariuszy, która postuluje przy podejmowaniu ważnych decyzji strategicznych czy też operacyjnych uwzględnianie interesu różnych zainteresowanych stron, na które przedsiębiorstwo wpływa i/lub pozostają pod jego wpływem, a także tych, które mogą wywierać wpływ na przedsiębiorstwo [Freeman 1984].

3. Filantropia korporacyjna oprawiona w działania marketingowe i ofiarowana jako produkt zaspokajający potrzeby moralne społeczeństwa ma natomiast potencjał tworzenia wartości dla firmy i poprawiania jej wizerunku [Gautier, Pache 2013].

4. Coraz częściej jednak filantropia jest działaniem strategicznym, nakierowanym na rozwiązywanie konkretnych problemów społecznych przy wykorzystaniu zaawansowanych narzędzi i przez wyspecjalizowany personel, z uwzględnieniem korzyści biznesowych (konieczność zagwarantowania zbieżności celów i obszarów działań filantropijnych z celami biznesowymi). Bardzo często odbywa się to we współpracy z organizacjami samorządowymi i pozarządowymi. Oprócz środków finansowych przedsiębiorstwa ofiarowują pomoc merytoryczną swoich pracowników (pomoc prawną, księgową), a także darowizny rzeczowe. Formy, w jakich realizuje się filantropię korporacyjną, są następujące: pomoc finansowa, *matching time*, *matching funds*, *pay-roll*, pomoc rzeczowa, świadczenie bezpłatnych usług *pro bono*, wolontariat pracowniczy, akcje, programy społeczne, kampanie społeczne, sponsoring, marketing zaangażowany społecznie, mecenat, fundacje korporacyjne, społecznie odpowiedzialne praktyki biznesowe [Kwiecińska 2012, s. 445-459].

Nowe podejście do filantropii pojawiło się w latach 90. i spowodowane było falą krytyki wobec menedżerów, którzy wydawali pieniądze udziałowców i inwestorów na projekty charytatywne, które w konsekwencji nie przynosiły wymiernych korzyści w postaci wzrostu wartości udziałów (akcji) czy też wzrostu sprzedaży. Były nieefektywne i nieskuteczne, a zatem nieuprawnione z punktu widzenia realizacji podstawowego celu, jakim jest zysk.

Firmy zaczęły więc wspierać inicjatywy, które przyczyniają się do urzeczywistnienia celów biznesowych. Ponadto działalność filantropijną ogranicza się do kilku obszarów o strategicznym znaczeniu dla firmy. Wybiera się inicjatywy wspierające urzeczywistnianie celów biznesowych powiązanych z głównymi produktami i rynkami. Firmy angażują w proces wyboru celów coraz większą liczbę pracowników z różnych działów, aby zagwarantować wdrażanie konkretnych inicjatyw. Wybierane są sprawy najistotniejszych dla społeczności, klientów i pracowników. Podejmowane są długoterminowe zobowiązania w postaci zawieranych sojuszy strategicznych z jednym lub kilkoma partnerami zewnętrznymi, zazwyczaj organizacjami *non profit*. Coraz większy nacisk kładzie się na wyznaczanie celów kampanii, pomiar rezultatów dla firmy i skuteczności oddziaływania na sprawę [Kotler et al. 2012, s. 24-26].

W literaturze pojawia się coraz więcej danych wskazujących, że taka postawa przynosi korzyści m.in. poprzez wzrost sprzedaży i udziału w rynku, wzmocnienie pozycji marki, poprawę wizerunku i siły przebicia firmy, wzrost zdolności przyciągania, motywowania i zatrzymywania pracowników, spadek kosztów operacyjnych i wzrost przychodów, wzrost atrakcyjności dla inwestorów i analityków finansowych. Firmy zaangażowane w działania filantropijne dłużej utrzymują się na rynku [Porter, Kramer 2003], jednym słowem: zwiększają swoją konkurencyjność.

Z analizy literatury przedmiotu wynika również, że filantropia korporacyjna jest bardzo często utożsamiana ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw (CSR, Corporate Social Responsibility). Bywa i tak, że pojęcia te używane są zamiennie. Tymczasem społeczną odpowiedzialność określa się jako koncepcję, dzięki której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo w tej koncepcji spełnia trzy podstawowe zadania:

- promuje odpowiedzialność jako podstawę działania przedsiębiorstwa,
- doskonalą sposób przedstawiania wyników dla potrzeb wszystkich interesariuszy,
- wspiera proces doskonalenia przedsiębiorstwa w aspekcie etycznym, ekologicznym i ekonomicznym.

Waddock wskazuje trzy podstawowe modele społecznej odpowiedzialności:

1. model zaangażowania społecznego: kładzie nacisk na dobroczynność, wsparcie finansowe i rzeczowe, wolontariat pracowniczy;
2. model interesariuszy, polegający na tworzeniu relacji z interesariuszami;
3. model biznesowej i społecznej wydajności: kładzie nacisk na rozwijanie modeli biznesowych, aby rozwiązać problemy społeczne i ekologiczne [Waddock 2004].

M. Porter i M. Kramer [2006, s. 85] również wyodrębnili dwie strategie zarządzania CSR firmy, gdzie kryterium podziału jest związek między problemem społecznym stanowiącym przedmiot zaangażowania a przedmiotem działalności firmy. I tak pierwsza strategia, tzw. dobrego obywatela, polega na zaangażowaniu się w akcje dobroczynne niemające związku z działalnością firmy albo na zmianie ogólnej strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, by zmniejszyć szkodliwość oddziaływania na otoczenie. Druga strategia, zwana konkurencyjną filantropią, polega na zmianie strategii, by przynosiła większe korzyści dla społeczeństwa, albo na zaangażowaniu się w rozwiązywanie problemów społecznych, które prowadzą do odkrywania nowych obszarów tworzących przewagę konkurencyjną [Porter, Kramer 2006, s. 85].

Jak widać z przytoczonych powyżej przykładów, związek filantropii z CSR jest dość silny, ponieważ w każdym zaprezentowanym modelu CSR występują działania z nią związane i trudno je rozdzielić. Tymczasem jest to pojęcie węższe od społecznej odpowiedzialności i ogranicza się do jednego interesariusza (zbiorowego), jakim jest społeczność lokalna, ewentualnie ogół społeczeństwa. Uczestnicy tego interesariusza należą również do innych grup interesariuszy (dostawcy, klienci, pracownicy), a więc działania filantropijne dotyczą pośrednio również i tych grup.

„Posiadanie przez firmę strategii CSR nie jest warunkiem koniecznym do prowadzenia działań z zakresu strategicznej filantropii, choć na ogół działania te są powiązane. Dzięki filantropii firma buduje pozytywne relacje z otoczeniem zewnętrznym, co przynosi jej wymierne korzyści biznesowe” [Pękacka 2011]. W komentarzu Mirelli Panek-Owsiańskiej [2011], prezeski Forum Odpowiedzialnego Biznesu, czytamy: „U podstaw idei odpowiedzialnego biznesu jest tworzenie wartości firmy dla interesariuszy, a więc także dla społeczności lokalnej, a nie jedynie dla akcjonariuszy czy właścicieli przedsiębiorstwa. Oczywiście, firma patrzy na świat ze swojego punktu widzenia, ale musi też uwzględniać głos partnerów społecznych, co często oznacza, że wpływa na zmianę społeczną. Dla mnie zasadnicza różnica jest taka, że CSR dotyczy działań firmy w całym łańcuchu wartości (a więc interesuje nas sposób, w jaki firma zarabia pieniądze), natomiast filantropia dotyczy jedynie końcowej fazy podziału zysku (czyli jak firma je wydaje, jak się nimi dzieli)”.

Wielu autorów jest zgodnych co do tego, że filantropia realizowana samodzielnie czy też poprzez zintegrowanie jej w ramach CSR może przynieść i przynosi szereg korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i społeczeństwu.

3. Czy filantropia korporacyjna przynosi korzyści przedsiębiorstwom i czyni je konkurencyjnymi? – przegląd badań

„Przegląd wieloletniego dorobku badawczego z tego obszaru pozwala jedynie na stwierdzenie, że związek pomiędzy działaniami filantropijnymi a konkurencyjnością czasami występuje, a czasami nie, że czasami przedsięwzięcia filantropijne mogą się

opłacać, a czasami wręcz przeciwnie. Jedyne, co można jednoznacznie powiedzieć, to że korzyści ekonomiczne wynikające z zastosowania tych działań zależą od bardzo wielu czynników i każdy przypadek należy rozpatrywać jako osobny *business case*” [Rok 2013, s. 105]. Na przykład firmy będące w strukturach monopolistycznych i oligopolistycznych przekazują więcej środków na działania filantropijne niż ich odpowiedniki w branżach konkurencyjnych [Bennett, Johnson 1980, s. 137-146]. Dojrzałość danego sektora przemysłu również ma wpływ na skalę filantropii organizacyjnej, firmy w sektorach nowych przekazują środki finansowe w mniejszej skali niż firmy z bardziej dojrzałych sektorów [Brammer, Millington 2004, s. 1411-1434]. Firmy zorientowane na klienta również angażują się zdecydowanie bardziej w działalność filantropijną niż firmy przemysłowe i handlowe; uzasadnieniem może być fakt, że filantropia może mieć wpływ na decyzje konsumenckie w branżach, w których popyt na produkty lub usługi jest napędzany aspiracjami poszczególnych osób [Burt 1983, s. 419-449]. Sektory przemysłu *business to business* są mniej zależne od pozytywnego wizerunku. Tymczasem inny badacz przedstawił dowody, że wysokość środków przeznaczanych na filantropię jest niezależna od specyfiki konsumentów [Galaskiewicz 1997, s. 445-471].

Kolejne wyniki badań dotyczą pozytywnej zależności pomiędzy wysokością dotacji filantropijnych a stopniem narażenia danej działalności na społeczny sprzeciw, spowodowany negatywnymi efektami zewnętrznymi generowanymi przez podstawową działalność firmy [Brammer, Millington 2006, s. 6-18]. Badania 400 firm brytyjskich wykazały, że te, których działania mają znaczący wpływ na efekty środowiskowe lub skutki społeczne, w celu ograniczenia tego wpływu na ich konsumentów, wyborców, inwestorów i zmniejszenia ryzyka zakłóceń zwiększają inwestycje w darowizny filantropijne [Brammer, Millington 2004]. Efekt ten, zdaniem badaczy, jest ograniczony do takich branż, jak tytoń, alkohol, olej.

Kolejnym czynnikiem zwiększającym, zdaniem badaczy, skłonność firm do działań filantropijnych są korzyści podatkowe. Zwiększanie darowizn na filantropię, szczególnie np. poprzez fundacje korporacyjne, powoduje „zwiększenie efektu dochodowego” tam, gdzie regulacje podatkowe zachęcają firmy do takich działań. Dodatkowo zauważono, że inne czynniki instytucjonalne kształtujące relacje firmy z innymi organizacjami i jej otoczeniem również mają wpływ na kształtowanie zaangażowania organizacyjnego w filantropię. W branżach konkurencyjnych przedsiębiorstwa są zmuszone do rozwijania innowacyjności, żeby znaleźć przewagę konkurencyjną; filantropia korporacyjna jest jednym ze sposobów, by to zrobić. Monopoliści z kolei, mając mniej ograniczeń na rynku, są hojniejsi w dawaniu, badania potwierdzają również, że są mniej ukierunkowani strategicznie i mniej profesjonalni w filantropii i zachowują się często irracjonalnie w rozdawaniu środków finansowych [Useem 1988, s. 77-78].

Jeśli chodzi o strategiczną filantropię, która zdaniem Portera i Krammer [2006, s. 78-92] pozwala osiągać znaczące skutki społeczne i wzmacniać długofalowo konkurencyjność firmy, badania odzwierciedlają różnorodność praktyk w tym za-

kresie. Zgodnie z podejściem strategicznym w badaniach brytyjskich firm stwierdzono sformalizowanie procesów dotyczących filantropijnych wydatków, ich powiązanie z procedurami i planami budżetowymi, zatrudnianiem specjalistów od działań filantropijnych na poziomie zarządu lub zarządzanie tymi działaniami poprzez zewnętrznie zorientowane funkcje biznesowe [Brammer, Millington 2006]. Strategiczne podejście do filantropii przejawia się również w nadzorowaniu dotacji finansowych przekazywanych do fundacji korporacyjnych lub bezpośrednio przez firmy do organizacji *non profit*. W dokumentach dokładnie określa się podstawowe obowiązki dotyczące procedur zatwierdzania dotacji, obsługi korespondencji, płatności, prowadzenia dokumentacji, przygotowania i administrowania budżetem, a także – w przypadku fundacji – koordynacji prac komisji zajmującej się dotacjami i zarządu. Profesjonaliści zarządzający filantropią, dzięki swojej wiedzy na temat potrzeb społecznych i potencjalnych odbiorców dotacji, ograniczają koszty transakcyjne związane z niepewnością dotyczącą decyzji o udzieleniu finansowania [Galaskiewicz 1985b, s. 639-658]. Kolejne badania oceniały stopień profesjonalizacji zarządzania działaniami filantropijnymi przedsiębiorstw (badaniu poddano 200 pracowników z 59 firm); w ich wyniku stwierdzono wzajemną zależność pomiędzy poziomem wydatków na filantropię a profesjonalizmem pracowników, niezależnie od innych czynników (pozycji rynkowej czy rentowności) [Galaskiewicz 1985a, s. 122-142]. Tę pozytywną zależność pomiędzy poziomem profesjonalizacji filantropii korporacyjnej a wysokim poziomem darowizn potwierdziły inne badania [zob. Useem 1991, s. 63-72; Dunn 2004, s. 334-345]. Inni badacze ocenili stopień ujawniania dobroczynnej działalności w raportach rocznych brytyjskich firm i stwierdzili wysokie tempo ujawniania, ale jednocześnie nieregularność i małą spójność treści; tylko mniejszość firm pokazała „strategiczne podejście” do filantropii [Tracey et al. 2005, s. 327-344].

Kolejny konsensus w literaturze dotyczy opinii, że filantropia służy interesom firm, choć pośrednio. Zaspokajając kluczowe potrzeby społeczności, przedsiębiorstwa przynoszą korzyści w postaci spójności społecznej, bezpieczeństwa, dobrze wykształconych pracowników i funkcjonowania infrastruktury. W takich warunkach przedsiębiorstwa mogą rozwijać się wraz z ich społecznością: „lepsze społeczeństwo produkuje lepsze środowisko dla biznesu” [Davis 1973, s. 312-322], a jakość środowiska jest kluczem do przewagi konkurencyjnej korporacji [Porter, Kramer 2002]. Pojawiły się również wyniki badań dotyczące związku wydatków na filantropię z korzystnymi regulacjami prawnymi, sprzyjającymi działalności gospodarczej korporacji na danym terenie. Rządy bowiem mogą tworzyć poprzez regulacje bardziej lub mniej korzystne środowisko dla przedsiębiorstw, np. poprzez wyższe podatki lub ograniczenia handlowe. Badania przeprowadzone w Chinach wskazały, że filantropia to praktyczny sposób na zdobycie dostępu do politycznych rozstrzygnięć sprzyjających wysokiej efektywności finansowej, szczególnie tam, gdzie warunki instytucjonalne nie są jeszcze stabilne [Wang, Qian 2011, s. 1159-1181].

W kolejnym strumieniu badań udowodniono związek pomiędzy wysokością darowizn filantropijnych a wydatkami na reklamę, które mogą być substytucyjne względem siebie [Schwartz 1968, s. 479-497]. Darowizny i dotacje mogą być bowiem wykorzystywane do komunikowania pozytywnego wizerunku do publicznej wiadomości. Fry i jego współpracownicy [1982, s. 94-106] twierdzą natomiast, że motywacją do filantropii jest chęć uzupełnienia wydatków korporacyjnych na reklamę. Badania chińskich firm wskazują wręcz przeciwnie, że intensywność reklamy powoduje spadek darowizn na działalność filantropijną.

Ponadto postawa i wybory konsumentów stanowią ważny czynnik różnicowania pozacenowego produktów. Filantropia może mieć wpływ na obecnych i potencjalnych klientów i powodować korzystne nastawienie do firmy, wzrost lojalności klientów w stosunku do produktów i usług, a tym samym prowadzić do wzrostu sprzedaży, potencjalnie poprawiając konkurencyjność i wyniki finansowe [Barone et al. 2000, s. 248-262]. W praktyce stwierdzono, że filantropia i marketing związane z CSR (społeczną odpowiedzialnością firmy) mają wpływ na przekonania i postawy wobec produktów firmy. Badania Luo [2005, s. 390-401] potwierdziły fakt, że filantropia może być wykorzystana do wzmocnienia stosunków firmy z jej klientami. Klienci badanej sieci drogerii wykazywali silniejsze więzi społeczne ze sklepami i większą lojalność, ale nie zawsze przekładało się to na zwiększoną sprzedaż. Tę zależność potwierdził również Ricks [2005, s. 121-134]. Lev i inni [2010, s. 182-200] potwierdzili natomiast zwiększenie sprzedaży na skutek działań związanych z filantropią, ale w branżach zorientowanych na konsumentów, tj. handel detaliczny i usługi finansowe. Wyniki zatem są w najlepszym razie niejednoznaczne.

Filantropia może mieć pozytywny wpływ na morale pracowników, kluczowych interesariuszy wewnętrznych, którzy uosabiają wartości swojej firmy. Firmy zaangażowane w działania filantropijne rzeczywiście są źródłem dumy, spójności, rosnącej produktywności, z których firma będzie korzystać w dłuższej perspektywie [Brammer, Millington 2005, s. 29-44]. Co więcej, działania te mogą się przyczynić do zwiększenia atrakcyjności na rynku pracy i dać przewagę konkurencyjną w rekrutacji wykwalifikowanych pracowników. Zauważono pozytywny związek pomiędzy działalnością filantropijną, morale pracowników a wynikami finansowymi badanych przedsiębiorstw (156 podmiotów w USA), co sugeruje obecność sprzężenia zwrotnego pomiędzy tymi zmiennymi.

Bardzo duży nurt badań nad filantropią korporacyjną dotyczy jej wpływu na rentowność, wyniki finansowe lub wartość dla akcjonariuszy. Przy użyciu podobnych metod ilościowych w kilku badaniach udało się znaleźć pozytywną zależność pomiędzy wysokością zaangażowania w filantropię a wynikami finansowymi przedsiębiorstw [Patten 2007, s. 599-607; Su, He 2010, s. 73-90; Wang, Qian 2011; Lewin, Sabater 1996, s. 105-112], ale autorzy są bardzo ostrożni w ocenie i przejściu do wniosku, że filantropia korporacyjna bezpośrednio zwiększa wartość dla akcjonariuszy. Wokutch i Spencer [1987] przeanalizowali związek między celami społecznymi firmy a jej wydajnością, używając wskaźników zwrotu z aktywów ogó-

łem i rentowności sprzedaży w firmach z 13 różnych branż przemysłowych w USA. Przedsiębiorstwa, które charakteryzowały się działalnością karalną, np. praktykami monopolistycznymi, nielegalnymi fuzjami i przejęciami, dyskryminacją cenową, działalnością konspiracyjną czy łamaniem umów franczyzowych itd. i niskim poziomem darowizn na cele społeczne, miały znacznie gorsze poziomy wskaźników niż firmy niedopuszczające się przestępstw lub firmy przeznaczające duże sumy na cele społeczne. Autorzy zauważają, że rynek może „karać” firmy przestępcze lub firmy te przekazują mniejsze dotacje na cele społeczne i popełniają przestępstwa z powodu niskiej wydajności finansowej [Wokutch, Spencer 1987, s. 62-77]. Pomimo wielu badań dotyczących tej problematyki pytanie o związek pomiędzy filantropią a wynikami finansowymi przedsiębiorstw wciąż pozostaje najbardziej frustrującym pytaniem wśród zainteresowanych uczonych.

Przeanalizowane główne nurty badawcze w obszarze filantropii korporacyjnej nie wyczerpują tematu. Z uwagi na ograniczone możliwości edycyjne pominięto cały obszar dotyczący motywacji menedżerów, różnorodnych strategii w obszarze działań filantropijnych czy nurtu socjologicznego, koncentrującego się na wpływie filantropii na demokrację. Wiele lat badań naukowych dało bogaty i złożony obraz firm jako dobroczynnych aktorów, wskazując, kim są, co je motywuje, jak się zachowują i jakich skutków możemy się spodziewać.

4. Zakończenie

Analiza literatury dotyczącej filantropii korporacyjnej skłania do wielu wniosków. Po pierwsze, istnieje szereg wątpliwości dotyczących definiowania samego pojęcia (filantropia często traktowana jest jako element CSR, a tym samym powoduje rozmycie wyników badań). Badania dotyczące filantropii koncentrują się wokół rzeczywistych granic zjawiska. Nie istnieją żadne uniwersalne standardy kwalifikowania wydatków filantropijnych, wśród wszystkich innych odwołujących się do relacji firmy z jej otoczeniem. Na przykład finansowanie kolekcji sztuki czy zabieganie o osobiste darowizny od klientów lub pracowników – czy jest to filantropia korporacyjna, czy indywidualna? Kolejny problem dotyczy związku filantropii korporacyjnej z CSR, koncepcją zrównoważonego rozwoju czy zaangażowaniem społecznym, alternatywnego podejścia w literaturze do definiowania tych pojęć.

Kolejnym problemem wpływającym na trudności w porównywaniu wyników badań są znaczące różnice w stosowanej metodologii. Część badań wykorzystuje prostą wielokrotną regresję liniową w celu badania jednej lub kilku zmiennych niezależnych wpływających na wielkość darowizn filantropijnych. Niewiele badań proponuje modele integracyjne, uwzględniające relacje pomiędzy zmiennymi niezależnymi i identyfikujące mechanizmy pośredniczące. Niewiele również wskazuje na zrozumienie kolejności przyczynowo-skutkowej między zmiennymi relacyjnymi.

Filantropia korporacyjna jest zatem zjawiskiem wieloaspektowym, którego przyczyny i efekty są trudne do zmierzenia. Potrzeba wielu badań ilościowych i jakościowych w celu ustalenia związku przyczynowego. W badaniach widać również

specyfikę branżową, brakuje jasnego sprecyzowania katalogu dostępnych strategii działań filantropijnych w powiązaniu ze strategią ogólną firmy. Potrzeba więcej wiedzy na temat oceny i pomiaru wpływu filantropii na rzeczywiste efekty u beneficjentów bezpośrednich i pośrednich, tj. organizacji *non profit*. Potrzeba również szeregu badań, które pozwolą zrozumieć różne wzorce filantropii korporacyjnej stosowane przez przedsiębiorstwa w różnych krajach, które pozwolą projektować strategie odpowiadające na wewnętrzne i zewnętrzne wyzwania w celu osiągnięcia konkretnych rezultatów.

Zatem przegląd wieloletniego dorobku badawczego z tego obszaru pozwala jedynie na stwierdzenie, że związek pomiędzy działaniami filantropijnymi a konkurencyjnością czasami występuje, a czasami nie, że czasami przedsięwzięcia filantropijne mogą się opłacać, a czasami wręcz przeciwnie. Jedynie, co można jednoznacznie powiedzieć, to że korzyści związane z poprawą konkurencyjności czy w konsekwencji wyników ekonomicznych, powstałych na skutek zastosowania tych działań zależą od bardzo wielu czynników i każdy przypadek należy rozpatrywać jako osobny *business case*.

Literatura

- Barone M.J., Miyazaki A.D., Taylor K.A., 2000, *The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another?*, Journal of the Academy of Marketing Science, no. 28 (2).
- Bennett J.T., Johnson M.H., 1980, *Corporate contributions: Some additional considerations*, Public Choice, no. 35 (2).
- Bhattacharya C.B., Sen S., 2004, *Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives*, California Management Review, no. 47.
- Brammer S., Millington A., 2004, *The development of corporate charitable contributions in the UK: A stakeholder analysis*, Journal of Management Studies, no. 41 (8).
- Brammer S., Millington A., 2005, *Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis*, Journal of Business Ethics, no. 61 (1).
- Brammer S., Millington A., 2006, *Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: An empirical analysis*, Business Ethics: A European Review, no. 15 (1).
- Brown W., Helland E., Smith J.K., 2006, *Corporate philanthropic practices*, Journal of Corporate Finance, no. 12.
- Burt R.S., 1983, *Corporate philanthropy as a cooperative relation*, Social Forces, no. 62 (2).
- Davis K., 1973, *The case for and against business assumption of social responsibilities*, Academy of Management Journal, no. 16 (2).
- Dunn P., 2004, *Professional corporate donation programs in Canada: An exploratory study*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, no. 33 (2).
- Fombrun C.J., Gardberg N.A., Barnett M.L., 2000, *Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk*, Business and Society Review, no. 105.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Friedman M., 1970, *The social responsibility of business is to increase its profits*, New York Times Magazine.

- Fry L.W., Keim G.D., Meiners R.E., 1982, *Corporate contributions: Altruistic or for-profit?*, The Academy of Management Journal, no. 25 (1).
- Galaskiewicz J., 1985a, *Social organization of an urban grants economy: A study of business philanthropy and nonprofit organizations*, FL: Academic Press, Orlando.
- Galaskiewicz J., 1985b, *Professional networks and the institutionalization of a single mind set*, American Sociological Review, no. 50 (5).
- Galaskiewicz J., 1997, *An urban grants economy revisited: Corporate charitable contributions in the twin cities, 1979–81, 1987–89*, Administrative Science Quarterly, no. 42 (3).
- Gautier A., Pache A.C., 2013, *Research on Corporate Philanthropy: A Review and Assessment*, Journal of Business Ethics, Springer Science & Business Media B.V.
- Husted B.W., 2005, *Risk management, real options, corporate social responsibility*, Journal of Business Ethics, no. 60.
- Kotler P., Hessekiel D., Lee N., 2012, *Dobro popłaca. Inicjatywy marketingowe i korporacyjne, dzięki którym świat staje się lepszy... a zyski rosną*, MT Biznes.
- Kwocińska M., 2012, *Corporate community involvement-agency perspective*, [w:] Malina A., Oczkowska R., Rojek T. (eds.), *Knowledge-economy-society. Dilemmas of the contemporary management*, Part IV, Foundation of the Cracow University of Economics.
- Lev B., Petrovits C., Radhakrishnan S., 2010, *Is doing good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth*, Strategic Management Journal, no. 31 (2).
- Lewin D., Sabater J.M., 1996, *Corporate philanthropy and business performance*, [w:] Burlingame D.F., Young D.R. (eds.), *Corporate philanthropy at the crossroads*, Indiana University Press, Bloomington, s. 105-112.
- Luo X., 2005, *A contingent perspective on the advantages of stores' strategic philanthropy for influencing consumer behavior*, Journal of Consumer Behavior, no. 4 (5).
- Panek-Owsiańska M., 2011, Komentarz Mirelli Panek-Owsiańskiej, Prezeski Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly/filantropia-a-csr,5155.html> (22.09.2014).
- Patten D.M., 2007, *Does the market value corporate philanthropy? Evidence from the Response to the 2004 tsunami relief effort*, Journal of Business Ethics, no. 81 (3).
- Pękacka M., 2011, *Filantropia a CSR*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/baza-wiedzy/publikacje/artykuly/filantropia-a-csr,5155.html> (22.09.2014).
- Porter M.E., Kramer M.R., 2002, *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review, no. 80 (12).
- Porter M.E., Kramer M.R., 2003, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Harvard Business Review Polska, no. 7.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2006, *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review, no. 84 (12).
- Ricks J.M. Jr., 2005, *An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equality variables*, Journal of Consumer Marketing, no. 22(3).
- Ricks J.M. Jr., Peters R.C. Motives, 2013, *Timing, and Targets of Corporate Philanthropy: A Tripartite Classification Scheme of Charitable Giving*, Business and Society Review, no. 118 (3).
- Rok B., 2013, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.
- Schwartz R. A., 1968, *Corporate philanthropic contributions*, The Journal of Finance, no. 23 (3).
- Smith C., 1994, *The new corporate philanthropy*, Harvard Business Review, no. 72 (3).
- Spar D.L., La Mure L.T., 2003, *The power of activism: Assessing the impact of NGOs on global business*, California Management Review, no. 45.
- Su J., He J., 2010, *Does giving lead to getting? Evidence from Chinese private enterprises*, Journal of Business Ethics, no. 93 (1).
- Tracey P., Phillips N., Haugh H., 2005, *Beyond philanthropy: community enterprise as a basis for corporate citizenship*, Journal of Business Ethics, no. 58 (4).

- Useem M., 1988, *Market and institutional factors in corporate contributions*, California Management Review, no. 30 (2).
- Useem M., 1991, *Organizational and managerial factors in the shaping of corporate social and political action*, [w:] Preston L.E., Post J.E. (eds.), *Research in corporate social performance and policy*, no. 12, JAI Press, Greenwich, s. 63-72.
- Waddock S., 2004, *Parallel Universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship*, Carrol School of Management, Boston College, Business and Society Review, no. 109, III.
- Wang H., Qian C., 2011, *Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access*, Academy of Management Journal, no. 54 (6).
- Wheeler C., Colbert B., Freeman R.E., 2003, *Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, Journal of General Management, no. 28.
- Wokutch R.E., Spencer B.A., 1987, *Corporate saints and sinners: the effect of philanthropic and illegal activity on organizational performance*, California Management Review, no. 29 (2).