

Mateusz Rak

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
e-mail: mateusz.rak@wsb.wroclaw.pl
ORCID: 0000-0002-2204-4974

WSPÓŁPRACA FUNDACJI KORPORACYJNYCH I ICH ZAŁOŻYCIELI W REALIZACJI CELÓW STRATEGII*

COOPERATION OF CORPORATE FOUNDATIONS AND THEIR FOUNDERS IN THE IMPLEMENTATION OF STRATEGY OBJECTIVES

DOI: 10.15611/pn.2018.530.12

JEL Classification: M14

Streszczenie: Obecnie strategie przedsiębiorstw łączą realizację celów gospodarczych i społecznych (CSR – *Corporate Social Responsibility*), co prowadzi do współtworzenia wartości ekonomiczno-społecznych (*creating shared value*). Praktycznym przykładem realizacji przez przedsiębiorstwa strategii ukierunkowanej na współtworzenie wartości ekonomicznych i społecznych jest filantropia korporacyjna realizowana przez przedsiębiorstwo wspólnie z powołaną przez siebie fundacją korporacyjną. W artykule, na podstawie wyników własnych badań ankietowych, zaprezentowano cechy relacji współpracy przedsiębiorstw założycielskich z własnymi fundacjami w realizacji zadań strategicznych. Wykazano, że współpraca między przedsiębiorstwami założycielskimi i ich fundacjami korporacyjnymi występuje, jednak głównie jako rezultat powołania fundacji przez przedsiębiorstwo. Strategicznym przejawem aktywności przedsiębiorstw jest finansowanie działalności fundacji, delegowanie pracowników do zarządów fundacji oraz użyczenie pomieszczeń i sprzętu. Jednak w ślad za tą pomocą przedsiębiorstwa w swoich misjach nie ujmują problemów społecznych rozwiązywanych przez własne fundacje.

Słowa kluczowe: filantropia korporacyjna, CSR, strategia, fundacja korporacyjna.

Summary: The paper aims to show cooperation of corporate foundations and their founders in achieving the objectives of the strategy. This paper presents the areas of corporate social responsibility providing a background for the results of the analysis of secondary data concerning the importance of CSR in view of entrepreneurs. Then a procedure of making a CSR strategy was explained and possibilities of pursuing philanthropic tasks by an external

* Publikacja jest efektem projektu „Konkurencyjność celów komercyjnych i dobroczynnych w zarządzaniu przedsiębiorstwami” sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/N/HS4/02439.

organization were shown. On the basis of the results of the author's research (the analysis of websites of all (125) corporate foundations in Poland in 2015 and the results of the survey of 46 managers from corporate foundations) the author presented the ways of delegating some philanthropic tasks to corporate foundations as well as the way they were accomplished. This article is intended for scientists studying CSR and also for company managers who think about philanthropy.

Keywords: corporate philanthropy, CSR, strategy, corporate foundation.

1. Wstęp

Aktywność przedsiębiorstw na rzecz rozwiązywania problemów społecznych wynika z celu biznesu, który według P.F. Druckera oznacza „służbę wspólnocie”. P.F. Drucker twierdził, że „cel korporacji [...] musi leżeć poza obrębem samego biznesu. Musi on leżeć w samym społeczeństwie, skoro przedsiębiorstwo jest organem społeczeństwa. Jedyna poprawna definicja celu biznesu brzmi: tworzenie klientów. [...] I to klient decyduje, czym jest biznes” [Drucker1954, za: Pearce, Maciarelo, Yamawaki 2011 s. 60].

Wskazane ponad 60 lat temu przez P.F. Druckera ujęcie celu biznesu uzupełniają współczesne koncepcje zarządzania. Obecnie strategie przedsiębiorstw łączą realizację celów gospodarczych i społecznych (CSR – *Corporate Social Responsibility*), co prowadzi do współtworzenia wartości ekonomiczno-społecznych (*creating shared value*) [Porter, Kramer 2011]. W tym kontekście społeczne działania przedsiębiorstw wpisane w strategię przedsiębiorstwa są korzystne dla biznesu, społeczeństwa i środowiska naturalnego. Praktycznym przykładem realizacji przez przedsiębiorstwa strategii ukierunkowanej na współtworzenie i wymianę wartości ekonomicznych i społecznych jest filantropia korporacyjna [Michael, Porter, Kramer 2007] realizowana przez przedsiębiorstwo wspólnie z powołaną przez nie fundacją korporacyjną.

Celem artykułu jest zaprezentowanie cech współpracy przedsiębiorstw z własnymi fundacjami w świetle wyników badań ankietowych i sondażowych wykonanych w ramach projektu badawczego Narodowego Centrum Nauki pt. „Uwarunkowania filantropii korporacyjnej w aspekcie konkurencyjności celów komercyjnych i dobroczynnych firm – identyfikacja i pomiar”, realizowanego w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu (nr projektu: DEC-2013/11/N/HS4/02439). Opis procedury badawczej zawiera nieopublikowany raport z realizacji projektu dostępny w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu.

2. Fundacje korporacyjne w realizacji celów społecznych przedsiębiorstw założycielskich

„Fundacje korporacyjne to organizacje pozarządowe, *non-profit*, których założycielem (lub jednym z założycieli) jest przedsiębiorstwo komercyjne (lub kilka przed-

siębiorstw) lub osoba ściśle z związana z firmą, o ile istnieją ściśle związki między fundacją a tą firmą” [Ćwik-Obrębowska, Pękacka, Tomaszewska 2015, s. 9]. Fundacje korporacyjne są jednym z narzędzi filantropii korporacyjnej. Realizują one zadania wskazane przez fundatora (przedsiębiorstwo założycielskie) w akcie powołania i statucie. To ogranicza swobodę ich działania. Natomiast posiadanie przez fundacje osobowości prawnej, wyodrębnionego majątku i własnej struktury organizacyjnej daje im szansę na niezależność funkcjonowania. Opisywane organizacje łączą korzyści płynące z ich partnerstwa z przedsiębiorstwem założycielskim, co łagodzi czynniki ryzyka np. współpracy przedsiębiorstwa z autonomiczną organizacją pozarządową. Utworzenie fundacji korporacyjnej wspomagającej działania społeczne przedsiębiorstwa odpowiada modelowi *after profit obligation* [Pandey, Peterson 2014; Rybak 2004], co oznacza uzależnienie podejmowania działań filantropijnych przez przedsiębiorstwo od jego dobrej sytuacji ekonomicznej. W tej koncepcji, w odróżnieniu od *before profit obligation*, działania społeczne przedsiębiorstwa ukierunkowane są na jego interesariuszy, których oczekiwania traktowane są na równi z realizacją celów firmy. Natomiast w modelu *before profit obligation* uznaje się pierwszeństwo wartości etycznych, które są podstawą podejmowania działań filantropijnych. Potwierdzają to wyniki badań prowadzonych wśród 100 ekspertów CSR z całego świata, którzy wskazali, że realizacja strategii społecznej odpowiedzialności biznesu przez fundacje korporacyjne może się przyczyniać do uzyskania [Visser i in. 2010]:

- korzystnego wizerunku i lepszej reputacji firmy wśród społeczeństwa,
- lojalności klientów,
- zwiększenia produktywności pracowników i ich zadowolenia,
- wzrostu długoterminowej rentowności firmy na rynku,
- poprawy komunikacji firmy z rynkiem,
- wzrostu przychodów i sprzedaży,
- zmniejszenia kosztu kapitału,
- dostępu do nowych rynków,
- wzrostu zaangażowania i lojalności pracowników [Kwiecińska 2003].

Wymienione korzystne efekty działań fundacji korporacyjnych dla przedsiębiorstw założycielskich pokazują ich znaczenie w kreowaniu pozytywnego wizerunku i mocnej pozycji rynkowej założycieli. Jednak uzyskanie tych korzyści wymaga, by relacje współpracy między przedsiębiorstwami i fundacjami korporacyjnymi były:

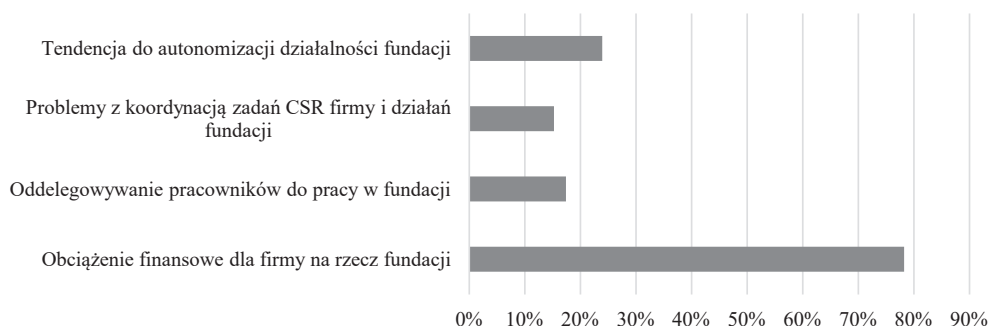
- przejrzyste – z uznaniem cech otwartości, prawdy, by służyły budowaniu atmosfery wzajemnego zaufania i pomocy,
- sprawiedliwe – z zachowaniem równorzędności pozycji i wkładu bez względu na to, czy mają one postać materialną, finansową, czy personalną,
- wzajemnie korzystne – z podkreślaniem obopólnych korzyści dla partnerów (*win-win*) w realizacji wspólnego celu partnerstwa [Rudnicka, Reichel 2011, s. 7 i n.].

Na tym tle interesujące jest zidentyfikowanie obszarów zależności między fundacjami i ich fundatorami w aspekcie wypełniania celów biznesowych i społecznych

wynikających ze strategii przyjętej przez założycieli fundacji. Współpraca bowiem między fundacją komercyjną i jej założycielem jest stanowiona na potrzeby osiągnięcia celów społecznych i biznesowych wytyczonych przez założyciela fundacji.

3. Cechy relacji współdziałania między przedsiębiorstwem założycielskim a fundacją

Z faktu powołania przez przedsiębiorstwo własnej fundacji korporacyjnej wynikają dla fundatora zobowiązania, które dotyczą głównie współfinansowania i organizowania działalności fundacji. One też mają wpływ na siłę związku (uzależnienia) fundacji od przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania ankietowe, w których wypowiedziało się 46 menedżerów fundacji korporacyjnych, tj. ponad 1/3 ze 125 funkcjonujących wszystkich fundacji korporacyjnych w Polsce w roku 2015, wykazały, że główne obciążenia (koszty) przedsiębiorstwa założycielskiego względem własnej fundacji wynikają z powołania własnej fundacji, jej finansowania i współdziałania z nią. Na rys. 1 przedstawiono, że podstawowym kosztem jest obciążenie finansowe na rzecz fundacji, które zostało wskazane przez ponad 78% menedżerów fundacji.

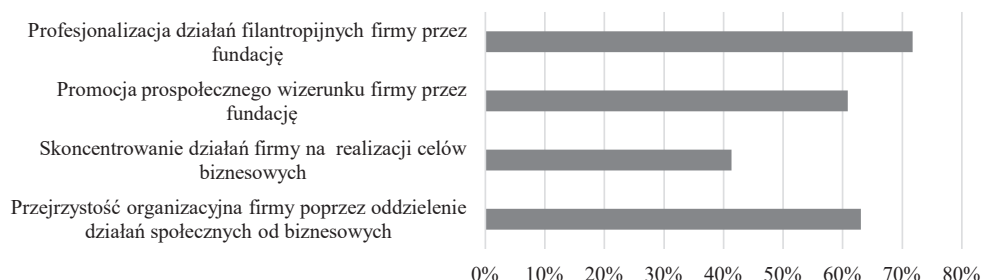


Respondenci mogli wskazać do trzech opinii ($n = 62$ opinii).

Rys. 1. Koszty firmy fundatora wynikające z funkcjonowania własnej fundacji

Źródło: wyniki własnych badań ankietowych.

Natomiast koszt bezpośrednio niewymierny, a wynikający z „tendencji do autonomizacji działalności fundacji”, wskazany przez 23,9% respondentów, wyprzedził koszty założyciela związane z oddelegowywaniem pracowników do pracy w fundacji (17,39%) i z koordynacją zadań CSR przedsiębiorstwa założycielskiego i działań własnej fundacji (15,22%). Wyniki te sygnalizują, że w odczuciu menedżerów fundacji przedsiębiorstwa założycielskie nie są zainteresowane usamodzielnianiem się fundacji. Wskazują to także zidentyfikowane w badaniach korzyści firmy założycielskiej wynikające z funkcjonowania własnej fundacji (zob. rys. 2).



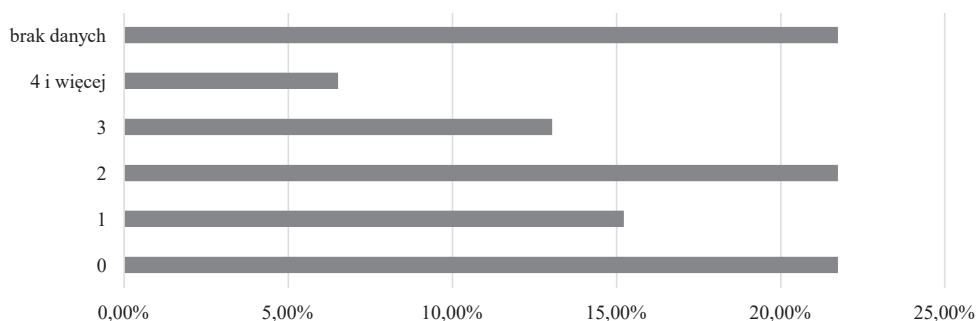
Respondenci mogli wskazać do trzech opinii ($n = 109$ opinii).

Rys. 2. Najważniejsze korzyści dla firmy fundatora wynikające z funkcjonowania własnej fundacji

Źródło: wyniki własnych badań ankietowych ($n = 46$)

Okazało się, że zidentyfikowane korzyści dotyczą takich problemów organizacyjnych i marketingowych, jak: profesjonalizacja działań filantropijnych firmy prowadzonych przez fundację (71,7% wskazań), uzyskanie przejrzystości organizacyjnej firmy poprzez oddzielenie aktywności społecznej od biznesowej (63,04%) oraz promocja prospołecznego wizerunku przedsiębiorstwa przez fundację (60,86%). Wymienione korzyści mogą mieć pozytywny wpływ na współdziałanie przedsiębiorstw i fundacji w realizacji celów strategicznych założyciela.

Oddelegowywanie personelu przedsiębiorstwa do pracy w fundacji korporacyjnej oraz organizowanie wolontariatu pracowniczego na rzecz wypełniania zadań społecznych przez fundację jest przyjętą formą współpracy przedsiębiorstw założycieli z własną fundacją. W prezentowanych badaniach menedżerowie fundacji wypowiedzieli się także na ten temat. Na rys. 3 przedstawiono wskazany przez respondentów rozkład liczby pracowników przedsiębiorstwa jednocześnie zatrudnionych w fundacjach na stanowiskach kierowniczych.



Rys. 3. Pracownicy przedsiębiorstwa fundatora na stanowiskach kierowniczych w fundacjach korporacyjnych

Źródło: opracowano na podstawie wyników własnych badań bezpośrednich.

Przedstawione dane wskazują, że prawie co piąta badana fundacja (21,7% wskazań) nie zatrudnia pracowników fundatora na kierowniczych stanowiskach i także blisko co piąta (21,7% wskazań) angażuje po dwóch pracowników. Wskaźniki te są szacunkowe, gdyż 10 badanych fundacji nie wypowiedziało się co do zatrudniania pracowników fundatora na stanowiskach kierowniczych w fundacji.

O współpracy przedsiębiorstwa założycielskiego z fundacją mogą świadczyć także treści ich misji. Przyjmowanie postawy prospołecznej przedsiębiorstwa i fundacji korporacyjnej oznacza, że ich misje powinny być sformułowane w szerokich kategoriach społecznych, nie zaś w wąskim pojęciu produktu [Kotler i in. 2002].

W literaturze przedmiotu autorzy są zgodni co do pojęcia misji jak też jej znaczenia w realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. „Misja firmy stanowi przedmiot jej aspiracji, czyli trwałych dążeń, określane zwykle w akcie o utworzeniu lub statucie jako zakres jej społecznie pożądanej działalności, określa ona jej rolę, sens istnienia” [Penc 2001, s. 132]. Misja jest więc wyróżnikiem organizacji, a jej motywujące znaczenie powinno mobilizować pracowników organizacji do jej wypełniania, klientom zaś pomagać w kształtowaniu wizerunku firmy (opinii o niej). Z tego powodu misja organizacji powinna być znana zarówno pracownikom, jak i otoczeniu organizacji.

W prezentowanym badaniu przyjęto więc, że menedżerowie fundacji korporacyjnych powinni znać nie tylko misję swojej fundacji, lecz także jej fundatora. Interesujące było także stwierdzenie, na ile misje tych dwu powiązanych ze sobą organizacji mają elementy wspólne. W prezentowanym badaniu ankietowym zadano więc pytania w tej sprawie. W tab. 1 zaprezentowano wyniki dotyczące stopnia znajomości misji przedsiębiorstwa założyciela przez menedżera własnej fundacji.

Tabela 1. Znajomość misji przedsiębiorstwa założyciela i misji fundacji wśród menedżerów fundacji (rozkład wskazań w %)

Fundacje (podmioty badania) założone przez	Znajomość misji (wskazania)							
	własnej fundacji				przedsiębiorstwa fundatora			
	TAK		NIE		TAK		NIE	
	liczba badanych	%	liczba badanych	%	liczba badanych	%	liczba badanych	%
Polskie przedsiębiorstwa	31	88,6	4	36,6	28	80,0	7	20,0
Międzynarodowe koncerny	9	81,8	2	18,2	9	81,8	2	18,2
Razem	40	86,9	6	13,1	37	80,3	9	19,5

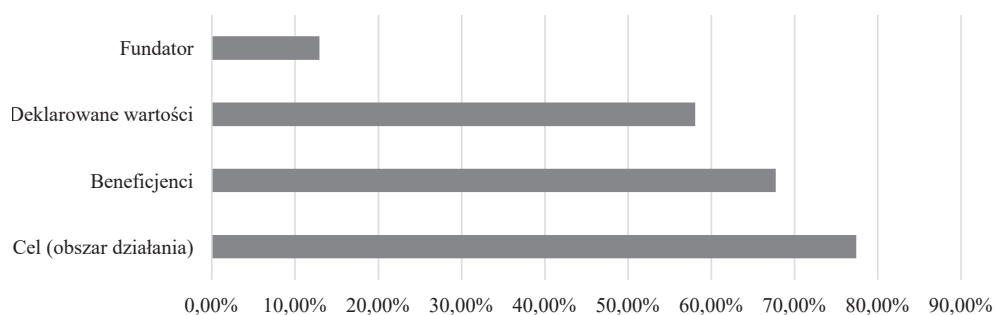
$n = 46$ ($n = 35$ – polskie przedsiębiorstwa i $n = 11$ – międzynarodowe koncerny)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedstawione dane wskazują, że większość menedżerów fundacji (tj. blisko 87%) zna misję własnej fundacji, natomiast mniej z nich, gdyż 80%, zadeklarowało

znajomość misji przedsiębiorstwa założycielskiego. Mało istotne różnice dotyczyły wypowiedzi menedżerów fundacji powołanych przez polskie przedsiębiorstwa i międzynarodowe koncerny. Następnie dokonano analizy treści misji zgromadzonych w badaniu ankietowym. W celu wyodrębnienia powtarzających się cech w zakresie wskazanego: celu (obszaru działania), grup beneficjentów, deklarowanych wartości, prezentacji założyciela fundacji przeprowadzono analizę jakościową 31 misji fundacji korporacyjnych. Okazało się, że 77% misji fundacji korporacyjnych akcentowało cel, podkreślając także obszar działania, blisko 70% fundacji ujmuje w misji swoich beneficjentów, a ponad połowa (58%) wskazuje deklarowane wartości, a tylko 4 fundacje na 31 (tj. blisko 13%) wpisało fundatora do swojej misji (por. rys. 4).

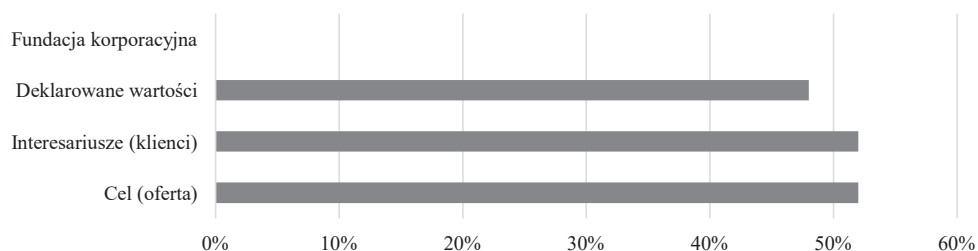
Można więc przyjąć, że są to stałe (gdyż najczęściej występujące) elementy misji fundacji. Z kolei struktura misji przedsiębiorstw założycielskich okazała się mniej zróżnicowana, gdyż połowa ich misji wskazuje cel działania (ofertę), klientów i deklarowane wartości (zob. rys. 5).



$n = 31$ (misje fundacji korporacyjnych).

Rys. 4. Elementy misji fundacji korporacyjnych (częstość wskazań w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



$n = 25$ (misje przedsiębiorstw założycielskich).

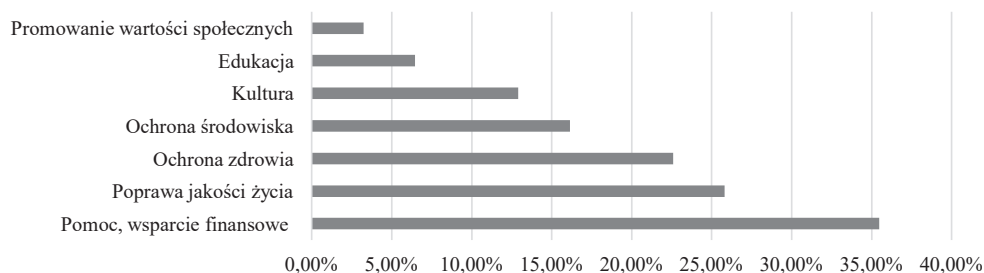
Rys. 5. Struktura misji przedsiębiorstw założycieli fundacji korporacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z porównania treści misji fundacji i przedsiębiorstw założycielskich wynika podobieństwo struktury i akcentowanie w misjach celu działania, klientów czy beneficjentów oraz deklarowanych wartości. Natomiast o ile w misji fundacji zdarzyło się wskazanie fundatora (12,9% misji), o tyle przedsiębiorstwa nie podają faktu współdziałania z własną fundacją.

Mimo że główne elementy struktury misji są podobne, to ich treści wykazują istotne różnice. Fundacje realizują cele społeczne i to akcentują w misji, prezentując pomoc i wsparcie finansowe (35,5% misji), poprawę jakości życia, działania na rzecz ochrony zdrowia, środowiska, kultury i edukacji (zob. rys. 6). Z kolei przedsiębiorstwa w swych misjach prezentują ofertę komercyjną, wymieniają produkty i usługi ze wskazaniem ich jakości i innowacyjności (por. rys. 7).

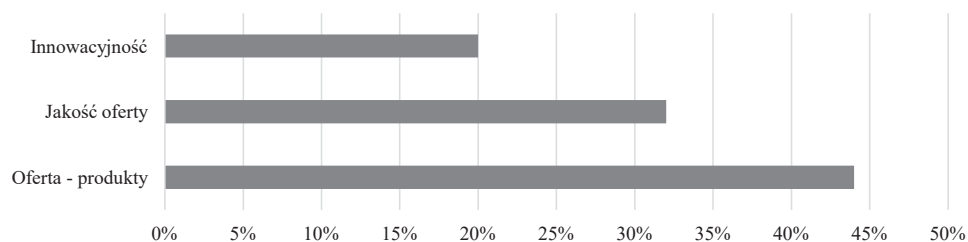
Różnica ujmowania misji przez fundacje i przedsiębiorstwa założycielskie wynika z odmienności celów i priorytetów tych podmiotów, które bezpośrednio wyznaczają obszary ich działania. Dla fundacji cele koncentrują się wokół zaspokojenia społecznych potrzeb, a dla przedsiębiorstw wynikają z komercyjnych zadań. Na tym tle interesujące było wykazanie, jakie wartości deklarują w swoich misjach zarówno fundacje korporacyjne, jak i ich założyciele.



$n = 31$ (misje fundacji korporacyjnych).

Rys. 6. Cel (obszar działania) fundacji korporacyjnych wskazany w misji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

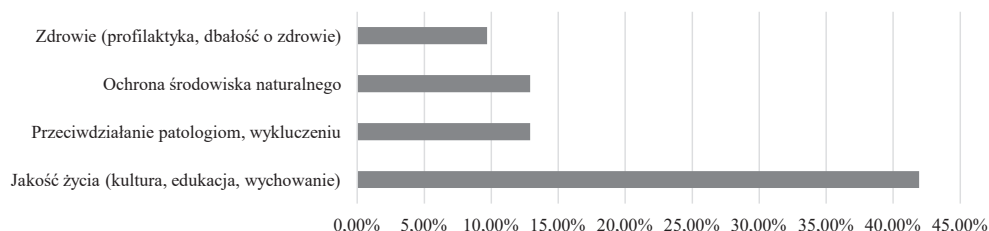


$n = 25$ (misje przedsiębiorstw założycielskich).

Rys. 7. Cel (obszar działania) przedsiębiorstw założycielskich wskazany w misji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

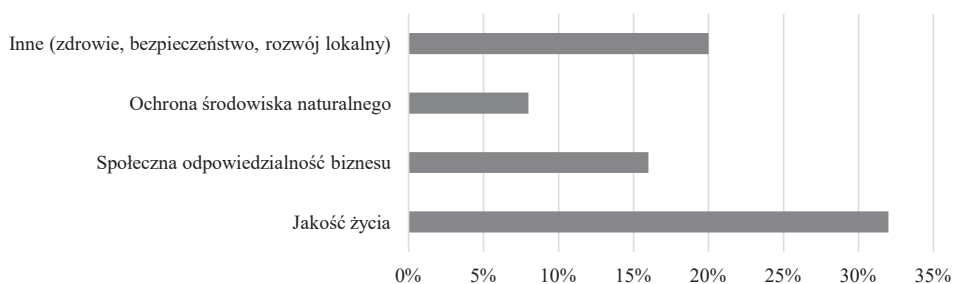
Z kolei z rys. 8 i 9 wynika, że najczęściej wskazywaną wartością, zarówno w misjach fundacji korporacyjnych, jak i przedsiębiorstw założycielskich, jest „jakość życia”, która została wskazana w blisko 42% misji fundacji i 32% przedsiębiorstw założycielskich



$n = 31$ (misje fundacji korporacyjnych).

Rys. 8. Deklarowane wartości w misjach fundacji korporacyjnych i fundatorów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



$n = 25$ (misje przedsiębiorstw założycielskich).

Rys. 9. Deklarowane wartości w misjach przedsiębiorstw założycielskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na kolejnych miejscach dla fundacji są: przeciwdziałanie patologiom i ochrona środowiska naturalnego, a dla przedsiębiorstw założycielskich: zdrowie, bezpieczeństwo i rozwój lokalny oraz społeczna odpowiedzialność biznesu (16%). W zakresie prezentowania wartości w misjach zarówno fundacje, jak i przedsiębiorstwa założycielskie wykazują podobieństwo, co dobrze rokuje co do ich współdziałania.

4. Zakończenie

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań własnych można stwierdzić, że współpraca między przedsiębiorstwami założycielskimi i ich fundacjami korpora-

cyjnymi występuje, głównie jednak jako rezultat powołania fundacji przez przedsiębiorstwo. Strategicznym przejawem aktywności przedsiębiorstw w tym obszarze jest finansowanie działalności fundacji, pomoc w rozwiązywaniu kwestii kadrowych, użyczenie pomieszczeń i sprzętu. Jednak w ślad za tą pomocą nie idzie zainteresowanie przedsiębiorstw wzmocnieniem organizacyjnym i finansowym własnych fundacji, co może doprowadzić do ich autonomizacji. Tym można tłumaczyć, że w misjach przedsiębiorstw nie pojawiają się akcenty działań społecznych realizowanych przez własne fundacje. Natomiast fundacje korporacyjne, prezentując swoją misję i cele, nawiązują zazwyczaj do fundatora i bardzo często podają jego nazwę.

Literatura

- Ćwik- Obrębowska N., Pękacka N., Tomaszewska A., 2015, *Standardy działania fundacji korporacyjnych. Podręcznik Forum Darczyńców dla osób zarządzających i pracowników fundacji korporacyjnych*, Forum Darczyńców, Warszawa, http://www.forumdarczyncow.pl/docs/download/forum_darczyncow_standardy_dzialania_fundacji_korporacyjnych_2015.pdf (20.08.2015).
- Drucker P.F., 1954, *The Practice of Management*, New York.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Kwiecińska M., 2003, *Fundacje korporacyjne i ich miejsce w realizacji idei zaangażowania społecznego pracowników firm-zalożycieli*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, nr 4(36).
- Michael E., Porter M.E., Kramer M.R., 2007, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Harvard Business Review, Warszawa.
- Pandey V., Peterson Ch.H., 2014, *Three waves of CSR theoretical developments: Proposing conceptual model of corporate performance*, Working Paper, 259.
- Pearce C.L., Maciarello J.A., Yamawaki H., 2011, *Dziedzictwo Druckera*, Oficyna A Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Penc J., 2001, *Strategiczny system zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2011, *Creating Share Value*, Harvard Business Review, January-February.
- Rudnicka A., Reichel J., 2011, *Jak przygotować program współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami?*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź.
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Visser W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N., 2010, *The A-Z of corporate social responsibility*, John Wiley&Sons, Ltd., Publication.