

TM	Г. XXXVII	Бр. 1	Стр. 363-382	Ниш	јануар - март	2013.
----	-----------	-------	--------------	-----	---------------	-------

UDK 005.7 : 339.137.2

Pregledni rad

Primljeno: 10.05.2010.

Revidirana verzija: 23.11.2012.

Odobreno za štampu: 10.03.2013.

Biljana Predić  
 Suzana Stefanović  
 Maja Ivanović Đukić  
 Univerzitet u Nišu  
 Ekonomski fakultet  
 Niš

## STRATEŠKI PRISTUP KORPORATIVNOJ FILANTROPIJI U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

### Apstrakt

Korporativna filantropija podrazumeva direktna bespovratna davanja novca, proizvoda/usluga i posvećivanje vremena zaposlenih u kompaniji kao vid pomoći neke humanitarne akcije ili u funkciji ostvarenja određenog društvenog cilja. Korporativna filantropija ima izuzetno dugu istoriju u praksi. Međutim, u teoriji su prisutni veoma suprotstavljeni stavovi autora o njenoj opravdanosti, sa aspekta uticaja na poslovne rezultate. Sa jedne strane su tvrdnje autora po kojima je svako trošenje novca koje ne vodi maksimiranju profita neopravdano. Nasuprot njima drugi autori smatraju da su kompanije građani društva, njihova moralna obaveza je i da rade na unapređenju društvene zajednice. Poslednjih godina se javlja sve veći broj radova kojima se objašnjava da dobrovoljnim angažovanjem preduzeća na unapređenju društvene zajednice, preduzeća povratno mogu doprineti unapređenju svoje konkurentnosti. Velikim brojem empirijskih istraživanja je dokazano da postoji pozitivna veza između filantropskih aktivnosti i konkurentnosti preduzeća. Međutim, pošto su za ta istraživanja vezana značajna metodološka ograničenja, ostaje dilema o tome da li je korporativna filantropija samo „rashod bez pokrića“ ili sredstvo za unapređenje konkurentne prednosti preduzeća.

U ovom radu se polazi od pretpostavke da korporativna filantropija može doprineti unapređenju konkurentnosti preduzeća, ali samo ako se sprovodi strateški u skladu sa poslovnim ciljevima i strategijom preduzeća. Namera je autora da se na bazi proučavanja relevantnih teorijskih izvora i dostupnih rezultata empirijskih istraživanja naučno potvrdi ili opovrgne polazna pretpostavka.

**Ključne reči:** korporativna filantropija, menadžment, strategija, konkurentnost preduzeća

## STRATEGIC APPROACH TO CORPORATE PHILANTHROPY AS A FUNCTION OF COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

### Abstract

Corporate philanthropy implies direct nonrefundable donations of company's money, goods, and time to support philanthropic causes. Corporate philanthropy has a very long history in practice. However, various authors have conflicting views as to its feasibility in terms of its impact on business results. On the one hand, there are authors who claim that any expenditure of money on matters which does not maximize profit is unjustified. On the other hand, other authors believe that companies are citizens of society and that their moral obligation is to organize their business in a manner which improves the community. In recent years there has been a growing number of papers which explain that the voluntary commitment of companies to promote society can in turn help them improve their competitiveness. A number of empirical studies have shown that there is a positive relationship between corporate philanthropy and competitiveness. However, the dilemma of whether corporate philanthropy is just "an expense without coverage" or a means of improving competitive advantage is still present as those studies contain significant methodological limitations.

The starting assumption of this paper is that corporate philanthropy can help improve the competitiveness of companies, but only if it is implemented strategically in accordance with the company's business goals and strategy. This assumption will be examined and discussed.

**Key Words:** Corporate Philanthropy, Management, Business Strategy, Competitiveness

### UVOD

Privreda i društvo su međusobno povezani i uslovljeni. Preduzeća obavljanjem poslovnih aktivnosti vrše uticaj na različite društvene grupe i prirodnu sredinu. Poslovanje uspešnih preduzeća doprinosi ekonomskom razvoju društvene zajednice, zato što preduzeća zapošljavaju određeni broj stanovnika, plaćaju porez za ostvarene prihode, pomažu razvoj drugih privrednih subjekata, proizvode proizvode i usluge kojima se zadovoljavaju neke potrebe društva. Pored pozitivnih efekata, poslovanje preduzeća može imati i negativne posledice na društvo i prirodnu sredinu, ako preduzeća nude proizvode koji mogu biti štetni po zdravlje i sigurnost potrošača, ako ne poštuju zakonske i ugovorne obaveze, ako ne obezbeđuju normalne uslove rada zaposlenima, ako narušavaju prirodne sisteme i zagađuju životnu sredinu tj. ako se ponašaju neodgovorno prema okolini u kojoj rade (Ивановић Ђукић, 2011, str. 21–42).

Neodgovorno ponašanje preduzeća prema prirodnoj sredini i društvu sve češće izaziva protest određenih društvenih grupa: bojkot potrošača, sankcije države, negativne komentare u medijima, negativan stav dobavljača i finansijskih institucija, izbegavanje takvih firmi od strane talentovane radne snage itd. To dovodi do: stvaranja loše slike preduzeća (lošeg imidža), negativne reputacije njegovih brendova, teškoća u obezbeđenju potrebnih resursa, teškoća u plasiranju gotovih proizvoda, jednom rečju, dolazi do smanjenja konkurentne sposobnosti preduzeća. Tako neodgovorno ponašanje preduzeća u kratkom vremenskom periodu može dovesti do narušavanja dobre reputacije koja je godinama izgrađivana.

Da do toga ne bi došlo, preduzeća u poslednje vreme sve više vode računa o uticaju svojih aktivnosti na društvo i prirodnu sredinu težeći da se ponašaju kao „odgovorni građani društva“. Pored vođenja računa o uticaju svojih aktivnosti na društvo (ispunjavanjem ekonomskih obaveza, poštovanjem zakonskih propisa, etičnim ponašanjem prema ključnim interesnim grupama), preduzeća se sve više uključuju dobrovoljno u rešavanje različitih društvenih i ekoloških problema, sprovođenjem filantropskih aktivnosti, doniranjem novca, proizvoda/usluga i izdvajanjem vremena zaposlenih u kompaniji kako bi se podržala neka humanitarna akcija ili radi ostvarenja određenog društvenog cilja (Post and Weber, 2002, pp. 64–69). Istraživanja pokazuju da poslednjih godina preduzeća sve veći značaj pridaju korporativnoj filantropiji, što potvrđuje i rast njihovih dobrotvornih davanja (Guthrie, Arum, Roksa and Damaske, 2008, p. 857).<sup>1</sup>

Filantropskim aktivnostima, preduzeća obezbeđuju direkne koristi društvenoj zajednici u kojoj funkcionišu. Ali, s obzirom na to da filantropska davanja nemaju nikakve direkne efekte na poslovne rezultate preduzeća vrlo često izazivaju sumnju akcionara da se sredstva koja su oni uložili troše neracionalno ili sumnju potrošača da je filantropija samo još jedan oblik propagande preduzeća. Da bi se otklonile sumnje akcionara i potrošača filantropska davanja ne treba vršiti spontano i neplanski već im treba pristupiti strateški. Najveće koristi za preduzeće i društvenu zajednicu ostvaruju se upravo kada se filantropske aktivnosti povežu sa strategijom preduzeća i realizuju kao sastavni deo njene implementacije.

U ovom radu će, posle kratkog osvrta na korporativnu filantropiju i njen uticaj na konkurentnost preduzeća, biti objašnjeno kako se filantropske aktivnosti mogu uneti u strategiju preduzeća i sprovesti

---

<sup>1</sup> Na primer, ukupna korporativna davanja za 2007. godinu, osim sponzorstava, bila su procenjena na 15,69 milijardi dolara u SAD. Većina kompanija sa liste „Fortune 100“ najuspešnijih, stalno povećava svoja dobrotvorna davanja, i uprkos delovanju svetske ekonomske krize. (*Giving USA 2008*, pp.77, 79).

strateški. Cilj rada je da se objasni značaj strateškog pristupa korporativnoj filantropiji i da se menadžmentu ukaže na prednosti za preduzeće i društvenu zajednicu koje se takvim pristupom mogu ostvariti.

U radu se polazi od pretpostavke da filantropske aktivnosti imaju najveći uticaj na rezultate poslovanja preduzeća i njegovu konkurentsku poziciju ako se sprovede strateški. Da bi se dokazala navedena hipoteza autori će kao metodologiju koristiti najnovije teorijske izvore i iskustva najbolje svetske prakse.

### *PRIRODA I ZNAČAJ KORPORATIVNE FILANTROPIJE*

Iako filantropija ima izuzetno dugu istoriju u praksi<sup>2</sup> (Brown and Smith, 2006, pp. 855–877) do danas se nije iskristalisala jedinstvena, opšteprihvaćena definicija filantropije. Rasprave o filantropiji su uglavnom ugrađene u širi koncept korporativne društvene odgovornosti, mada postoje i naučnici koji objašnjavaju koncept filantropije posebno. Tako na primer, Kran i Maten pod filantropijom podrazumevaju svaki oblik dobrotvornih davanja u novcu, robi ili vremenu u svrhu javne koristi tokom dužeg vremenskog perioda, a u skladu sa definisanim ciljem. U zavisnosti od toga ko nastupa kao dobrotvor, razlikuju: individualnu<sup>3</sup>, organizovanu<sup>4</sup> i korporativnu<sup>5</sup> filantropiju (Crane and Matten, 2007, pp. 70–75). Bruš i Volter pod korporativnom filantropijom podrazumevaju direktna bespovratna davanja novca, proizvoda/usluga izdvajanjem vremena zaposlenih u kompaniji kako bi se podržala neka humanitarna akcija ili radi ostvarenja određenog društvenog cilja (Bruch and Walter, 2005, pp. 49–55). Kotler i Li pod korporativnom filantropijom podrazumevaju veliki broj heterogenih aktivnosti, kao što su (Kotler and Lee, 2003, pp. 167–171):

- jednokratne novčane donacije radi pomoći nekoj ugroženoj društvenoj grupi,
- davanja bespovratne novčane pomoći radi pružanja podrške određenom događaju koji doprinosi povećanju kvaliteta života društvene zajednice,
- poklanjanje proizvoda uaturi ugroženim društvenim grupama ili institucijama koje tim grupama organizovano pomažu,

<sup>2</sup> Postoji veliki broj primera kada su vlasnici kompanija i njihove porodice davali svoje priloge za razvoj umetnosti verskim organizacijama, radili na poboljšanju zdravlja i smanjenju siromaštva u društvenoj zajednici i sl.

<sup>3</sup> Individualna davanja građana.

<sup>4</sup> Podrazumeva mrežu neprofitnih organizacija i fondacija.

<sup>5</sup> Dobrovoljna davanja korporacija (profitnih organizacija).

- pružanje besplatnih usluga kompanije društvenim grupama radi sprečavanja nastanka nekog socijalnog ili zdravstvenog problema u društvenoj zajednici,
- obezbeđenje stručnih znanja (recimo podela besplatnih saveta trudnicama ili nutricionističkih saveta),
- omogućavanje korišćenja prostora preduzeća ili distributivnih kanala, davanja na upotrebu opreme i sl.

Sprovođenjem filantropskih aktivnosti preduzeća mogu obezbediti brojne koristi društvenoj zajednici, kao što su: unapređenje kvaliteta života za članove društvene zajednice, rešavanje određenih društvenih problema (siromaštvo, pad nataliteta, nasilje u društvu i sl.), obezbeđenje resursa nevladinim organizacijama koje sprovode određene socijalne projekte, podizanje svesti stanovništva o određenom društvenom problemu (kao što su narkomanija, alkoholizam i sl.), podsticanje drugih preduzeća da se uključuju itd. čime se stvara dobra socijalna klima u društvenoj zajednici (Crane and Matten 2007, pp. 446-447). Međutim neki teoretičari naglašavaju da filantropska davanja nisu uvek podstaknuta iskrenim željama top menadžera da pruže pomoć nekoj ugroženoj društvenoj grupi, već se vrlo često filantropija koristi za skretanje pažnje sa korporativnih zlodela ili prestupa, tako da može doneti više štete nego koristi široj društvenoj zajednici (Wokutch and Spencer, 1987, pp. 62–77).

Sa druge strane javlja se dilema o uticaju filantropskih davanja na poslovne rezultate preduzeća. S obzirom na to da su preduzeća profitne, a ne socijalne organizacije, postavlja se pitanje da li je uopšte opravdano sprovesti filantropske aktivnosti. Generalno postoje potpuno različiti stavovi pojedinih autora kojima se kritikuju ili opravdavaju filantropske aktivnosti preduzeća.

Najkritičniji je stav Fridmana, po kome je svako trošenje novca koje ne vodi uvećanju bogatstva akcionara neopravdano. Korporacije treba da se klone socijalnih davanja, jer su osnovane da ostvaruju ciljeve akcionara i ne smeju trošiti njihov novac za rešavanje socijalnih problema, a uz to menadžeri preduzeća ne znaju koji su prioriteti socijalne politike nekog društva (Friedman, 1970, p. 123). Neki autori iznose još teže osude filantropskih davanja. Tako na primer, Galaskievič smatra da je korporativna filantropija u suštini samo "izvor troškova", da može doneti korist pojedinim menadžerima kroz poboljšanje njihove lične reputacije ili mogućnosti za napredovanje (Galaskiewicz, 1997, p. 451), ali to na kraju dovodi do trošenja bogatstva akcionara (Brown, Helland and Smith, 2006). Slične tvrdnje iznosi Figar, po kojoj filantropska davanja za preduzeće mogu predstavljati samo „rashod bez pokrića“, jer preduzeće ne može očekivati nikakvu protivvrednost za njih, niti može očekivati da će biti naplaćena u budućnosti, kao što je slučaj sa drugim oblicima ulaganja (Фигар, 2011, str. 114–115).

Nasuprot stavovima koji negiraju značaj korporativne filantropije za preduzeća, postoje potpuno suprotne tvrdnje mnogih autora. Neki veruju da su kompanije građani društva i njihova moralna obaveza je da pomažu ugrožene društvene grupe i dobrovoljno rade na unapređenju društvene zajednice (Logsdon and Wood, 2002, p. 163). U skladu sa tim Sajrus Mek Kormik navodi da je svaka firma, ili organizacija ljudi koji posluju u bilo kojoj zajednici, dužna da uradi nešto da pomogne izgradnji te zajednice (Cyrus McCormick, 1931, p. 277). Dakle prema ovim autorima, preduzeća su neodvojivi deo društva, tako da je njihovo posmatranje kao izolovanih subjekata besmisleno, zato je potpuno logično i opravdano da preduzeća dobrovoljno pomažu unapređenju tog društva (Thompson and Strickland, 2008, p. 310). Pored toga poslovanje preduzeća ima uticaj na veliki broj interesnih grupa (zaposleni, potrošači, društvena zajednica), tako da korporacija treba da preuzme odgovornost za sve svoje interesne grupe i bude posvećena dobrobiti društva u celini (Freeman, 1984).

Najnovija istraživanja pokazuju da između privrede i društva ne postoje konfliktna očekivanja, jer su oni povezani i međusobno uslovljeni (Werbel and Wortman, 2000, pp. 124–136). Da bi to objasnili Porter i Kremer uvode koncept „podeljene vrednosti“. Prema ovom konceptu privreda i društvo su međusobno povezni i uslovljeni entiteti, jer stvaranjem problema društvu, preduzeća povratno utiču na povećanje svojih troškova (npr. zagađenjem prirodne sredine povećavaju se troškovi sirovina preduzećima, podsticanjem rasne diskriminacije u društvu smanjuje se broj radno sposobnih stanovnika i povećavaju troškovi rada preduzećima, davanjem mita i podsticanjem korupcije stvara se nelojalna konkurencija na tržištu koja ugrožava poslovanje preduzeća itd.). I suprotno, vođenjem računa o uticaju poslovanja na društvo i dobrovoljnim angažovanjem na rešavanju već nastalih problema preduzeća, povratno obezbeđuju pozitivne efekte i za svoje poslovanje (Brammer and Millington, 2005, pp. 29–44). Ponašanjem u skladu sa društveno prihvatljivim normama i sprovođenjem operativnih praksi<sup>6</sup> kojima se povećava konkurentnost kompanija, uz istovremeno unapređenje ekonomskih i društvenih uslova u zajednici unutar koje preduzeća posluju, stvara se „podeljena vrednost“ (vrednost za kompanije i vrednost za društvenu zajednicu u kojoj kompanije posluju) (Porter and Kramer 2011, pp. 2–17). Drugim rečima, dobrovoljnim angažovanjem preduzeća na unapređenju društvene zajednice povratno se može doprineti povećanju njegove konkurentnosti, tako da je dobrovoljno angažovanje preduzeća potpuno opravdano i poželjno.

---

<sup>6</sup> Korporativna filantropija predstavlja jednu od operativnih praksi koja omogućava stvaranje podeljene vrednosti i dovodi do unapređenja konkurentnosti preduzeća.

*UTICAJ KORPORATIVNE FILANTROPIJE NA KONKURENTNOST  
PREDUZEĆA*

O tome kako korporativna filantropija utiče na konkurentnost preduzeća postoje različita objašnjenja i dokazi. Prema Porteru i Krameru korporativna filantropija može uticati indirektno na unapređenje konkurentnosti preduzeća zahvaljujući unapređenju konkurentskog konteksta, u kome preduzeća posluju. Po njima, korporativna filantropija može uticati na svaki element konkurentskog konteksta (tržište nabavke, tržište prodaje, konkurencija i infrastruktura), a svaki od ovih elemenata povratno doprinosi unapređenju konkurentnosti preduzeća. Na primer, filantropskim davanjima preduzeća za rešavanje određenog društvenog problema može se doprineti smanjenju troškova poslovanja preduzeća u budućnosti<sup>7</sup>, doniranjem određenih proizvoda/usluga preduzeća može se povećati obim tražnje za proizvodima preduzeća<sup>8</sup> ili povećati sofisticiranost zahteva lokalnih potrošača.<sup>9</sup> Zatim, angažovanjem preduzeća na izgradnji produktivnog i transparentnog poslovnog okruženja<sup>10</sup> (okruženja koje karakteriše prisustvo politike koja podstiče nove investicije, prisustvo propisa koji štite prava intelektualne svojine, otvoreno konkurentsko tržište, nepostojanje monopola i korupcije) može

---

<sup>7</sup> Na primer, ako je na tržištu ograničena ponuda radne snage određenog obrazovnog profila, filantropskim davanjima preduzeća za unapređenje sistema obrazovanja u društvu mogu se obezbediti čitave generacije stručnjaka u budućnosti i smanjiti troškovi radne snage, ili ako je u društvenoj zajednici, usled velikog stepena rasne diskriminacije, ograničen broj radno sposobnog stanovništva, filantropskim angažovanjem preduzeća na rešavanju ovog problema, može se obezbediti bolja ponuda radne snage, ako je u društvenoj zajednici veliki stepen zagađenosti prirodne sredine, filantropskim angažovanjem preduzeća na rešavanju ekoloških problema mogu se sniziti troškovi pribavljanja prirodnih resursa (Wang and Choi, 2008, pp. 143–159)

<sup>8</sup> Na primer, „Apple computers“ je deci u školama poklanjala svoje kompjutere, tako da su oni i kasnije kupovali samo te kompjutere. Kompanija „Leezoll“ je pri sprovođenju humanitarne akcije za čišćenje grada donirala svoje proizvode, pa su ih ljudi koji su učestvovali u toj akciji kasnije i sami kupovali (Kotler and Lee, 2003, pp. 171–173).

<sup>9</sup> Na primer ponudom: energetske efikasne mašine, zdrave hrane, povoljnijih uslova snabdevanja socijalno ugroženim društvenim grupama i sl. (Seifert and Morris, 2004, pp. 135–161).

<sup>10</sup> Na primer, sponzorisanjem propagandnih aktivnosti kojima se skreće pažnja javnosti i društvene zajednice na prisustvo mita i korupcije, može se uticati na podizanje svesti predstavnika društvene zajednice i lokalnog stanovništva o štetnim efektima korupcije i podstaći uvođenje normi i propisa za izgradnju otvorenog konkurentskog tržišta (Guthrie and Arum et. 2008, pp. 856–873). Ili pružanjem podrške neprofitnim organizacijama, koje se bave promovisanjem standarda korporativnog upravljanja, etičkih principa poslovanja, globalnih računovodstvenih principa izveštavanja i sl. (Porter and Kramer, 2002, pp. 5–16).

se podstaći zdrava i lojalna konkurencija. Filantropskim angažovanjem preduzeća na izgradnji dobre ekonomske infrastrukture regiona (kroz razvoj lokalnog preduzetništva i klastera), može se povećati efikasnost poslovanja preduzeća<sup>11</sup>. Međutim, ovi autori dodaju da filantropske aktivnosti mogu stvoriti i efekat „slobodnih jahača“, tako da obezbede koristi konkurentima, ako nisu povezane sa delatnošću preduzeća i ako nisu strateški fokusirane (Porter and Kramer, 2002, pp. 5–16).

Na osnovu proučavanja ove problematike se može zaključiti da filantropskim aktivnostima preduzeća mogu doprineti unapređenju svoje konkurentnosti jer utiču na stvaranje ekonomskih i socijalnih uslova u kojima njihovo poslovanje postaje stabilnije i izvesnije. Međutim, da se pozitivni efekti filantropskih aktivnosti ne bi prelili konkurentskim preduzećima, potrebno ih je sprovoditi planirano, u skladu sa poslovnim ciljevima i strategijom preduzeća.

Osim uticaja na poslovni ambijent, sprovođenje filantropskih aktivnosti može imati veliki uticaj na konkurentnost, zahvaljujući izgradnji dobre reputacije preduzeća (Brammer and Millington, 2005, pp. 29–44). Kada stejkholderi pozitivno ocenjuju aktivnosti organizacije, filantropske aktivnosti mogu generisati tzv. „moralni-reputacioni kapital“. Reputacioni kapital omogućava preduzeću da se diferencira od konkurencije i postane prepoznatljivo kao organizacija koju karakteriše visok stepen odgovornosti i pouzdanosti, zahvaljujući čemu postaje privlačna potrošačima (Godfrey, 2005). Reputacioni kapital još može poslužiti kao vid osiguranja, zaštita od loših odnosa firme sa pojedinim interesnim grupama, ili za ublažavanje sankcija i osuda nastalih usled loših prethodnih postupaka firme, ali samo u slučaju kada potrošači filantropske aktivnosti firme doživljavaju kao iskrene (Fombrun and Shanley, 1996). Takođe, filantropija može uticati na povećanje konkurentnosti preko reputacije preduzeća, zahvaljujući privlačenju talentovane radne snage (Turban and Greening, 1997).

Da bi proverili ispravnost ovih tvrdnji mnogi naučnici su sprovođenjem empirijskih istraživanja pokušali da pokažu da li postoji statistički značajna veza između filantropskih davanja i reputacije preduzeća. Na primer, Vartik je 2002 dokazao da između iznosa dobrotvornih davanja i reputacije preduzeća postoji pozitivna korelaciona veza (Wartick, 2002, p. 374). Istu međuzavisnost je potvrdilo još nekoliko sličnih istraživanja (npr. Brammer and Millington, 2005; Hillman, 2001). Takođe, Turban i Grining su ispitivali odnos između filantropskih davanja jedne firme i percepcije (načina doživljavanja) firme u očima postojećih i potencijalnih zaposlenih (Turban and

---

<sup>11</sup> Veća efikasnost se postiže snabdevanjem od lokalnih dobavljača, povezivanjem sa lokalnim partnerima, ako oni imaju kapacitete da pruže adekvatnu podršku preduzeću.



Greening, 1997).<sup>12</sup> Autori su dokazali da je veći iznos korporativnih davanja povezan sa boljom reputacijom preduzeća kao dobrog poslodavaca i sa lojalnošću zaposlenih. Sličan zaključak izveli su Albinger i Friman, koji su pronašli pozitivan odnos između opažanja ljudi koji traže posao i socijalnih performansi jedne firme (Albinger and Freeman, 2000).

Zaključci navedenih istraživanja upućuju na činjenicu da filantropske aktivnosti preduzeća doprinose unapređenju konkurentnosti posredstvom izgradnje bolje reputacije. Međutim, pošto se ovim istraživanjima upućuju brojne zamerke<sup>13</sup>, na osnovu njih se ne može izvesti generalni zaključak da svaki oblik filantropskih davanja, u svakoj situaciji može imati podjednak uticaj na povećanje konkurentnosti preduzeća preko unapređenja reputacije firme.

Osim toga, neki naučnici navode, da filantropske aktivnosti mogu imati i negativan uticaj na reputaciju preduzeća. Na primer, Kotler i Li navode da filantropske aktivnosti mogu izazvati sumnju potrošača kako kompanija sprovodi filantropske programe samo kao marketinški alat (Kotler and Lee, 2003, str. 167–171). Takođe potrošači mogu shvatiti filantropske aktivnosti kao sredstvo kojim organizacija želi da stekne privilegije u društvenoj zajednici i izbegne izvršenje drugih obaveza, koje su za društvenu zajednicu mnogo korisnije. Akcionari mogu shvatiti filantropska davanja kao način za neracionalno trošenje sredstava koja su oni uložili i neodgovorno ponašanje top menadžera. Svaka od ovih sumnji se može negativno odraziti na reputaciju preduzeća, tako da filantropska davanja mogu dovesti do pogoršanja konkurentne pozicije preduzeća ili u najgorem slučaju mogu biti beznačajna za poslovne rezultate preduzeća.

Da bi se izbegle sumnje potrošača, akcionara i društvene zajednice i filantropskim aktivnostima doprinelo unapređenju konkurentnosti preko izgradnje dobre reputacije, filantropske aktivnosti treba sprovoditi strateški, u skladu sa misijom i strategijom preduzeća i raditi na njima dugoročno i posvećeno.

---

<sup>12</sup> Da bi to objasnili oni su uveli indeks korporativne društvene odgovornosti (IKDO), na osnovu sledećih socijalnih performansi: odnos preduzeća i društvene zajednice, koji uključuje filantropska davanja, tretman žena i manjina, odnos preduzeća prema zaposlenima, odnos prema životnoj sredini i kvalitet proizvoda i usluga.

<sup>13</sup> Npr. Paten navodi da uzorak kod mnogih istraživanja nije reprezentativan (ili se vezuje samo za kompanije SAD ili ne obuhvata dovoljno veliki broj preduzeća) (Patten, 2008). Neki dodaju da uticaj filantropije na konkurentnost u velikoj meri zavisi od grane u kojoj preduzeće posluje. U granama gde na konkurentnost veliki uticaj imaju marketing aktivnosti preduzeća jači je i uticaj korporativne filantropije u odnosu na grane u kojima potrošači pridaju manji značaj marketing aktivnostima (Fisman, Heal and Nair 2006). Bilijams i Baret još dodaju, da je nivo filantropskih davanja u velikoj meri uslovljen zakonskom regulativom u oblasti društvene odgovornosti (Williams and Barrett, 2000, p. 345).

Veliku pažnju istraživača privuklo je pitanje da li korporativna filantropija utiče na konkurentnost, preko unapređenja finansijskih rezultata i da li, povratno, povećanje finansijskih rezultata dovodi do većih filantropskih davanja? (De Bakker et al, 2006; Margolis and Walsh 2003; Orlitzky, Schmidt, and Rynes 2003). Margolis i Valš navode da su svojim istraživanjem na ovu temu, za tridesetogodišnji period napravili listu od 127 studija koje pokušavaju da empirijski procene odnos između socijalnih i finansijskih performansi firme (Margolis i Walsh, 2003). Ovom studijom su zaključili da postoji i pozitivan i negativan uticaj korporativne filantropije na finansijske rezultate preduzeća. Međutim, i pored toga što analiziraju ogroman broj istraživanja, njihovi zaključci se ne mogu generalizovati i smatrati opšteprihvaćenim zbog brojnih nedostataka. Najveći nedostatak je u tome što su dokaze navodili prostim prebrojavanjem studija koje navode pozitivnu, negativnu i statistički beznačajnu vezu između socijalnih i finansijskih performansi. Dodatno ograničenje generalizaciji jesu vrlo različita merila koja se koriste za praćenje i socijalnih i finansijskih performansi u istraživanjima koja su oni proučavali.

Za razliku od njihovog, mnogo pouzdanije je istraživanje nedavno sprovedene studije na uzorku od 817 firmi tokom trinaestogodišnjeg perioda, koje je pokazalo da: korporativna filantropija doprinosi unapređenju finansijskih rezultata samo do određene tačke, ako se iznad te tačke filantropska davanja povećavaju njihov uticaj na finansijske rezultate postaje negativan (Wang, Choi and Li, 2008). Pored toga, oni su otkrili da stepen dinamičnosti okruženja ima veliki uticaj na odnos korporativne filantropije i finansijskih rezultata, firme koje posluju u dinamičnijim okruženjima mogu imati više koristi od filantropije.

Na osnovu njihovog zaključka, kao i prethodnih zaključaka, me-nadžerima se može sugerisati da filantropske aktivnosti ne treba sprovoditi spontano i neplanski, jer tako mogu stvoriti brojne probleme preduzeću (izazvati sumnju potrošača da je filantropija vid propagande, sumnju akcionara da se resursi troše neracionalno, otežati ili onemogućiti praćenje volonterskog rada koji se sprovodi u različitim oblastima i sl.), negativno uticati na finansijske rezultate (plaćen volonterski rad nosi ogromne troškove, velike donacije i sponzorstva mogu smanjiti profitabilnost preduzeća) i pogoršati konkurentsku sposobnost preduzeća. Umesto toga, filantropske aktivnosti treba sprovoditi strateški, u oblastima koje su povezane sa misijom preduzeća. Filantropska davanja treba vršiti do nivoa koji doprinosi povećanju finansijskih rezultata, izabrane društvene ciljeve podržavati dugoročno i raditi na njima posvećeno, jer samo tako mogu doneti najveće koristi društvenoj zajednici, a da u isto vreme doprinesu unapređenju konkurentnosti preduzeća (bilo zahvaljujući stvaranju boljih socijalnih i ekonomskih uslova poslovanja,

ili izgradnjom bolje reputacije preduzeća ili unapređenjem finansijskih rezultata).

### *STRATEŠKI PRISTUP KORPORATIVNOJ FILANTROPIJI*

Korporativna filantropija dobija strateški karakter kada se integriše u korporativne planove, ciljeve i strategiju (Brammer and Millington 2006, pp. 35–48). Termin 'strateška' se koristi da bi se istaklo kako filantropske aktivnosti treba vršiti: „planirano u skladu sa poslovnim ciljevima i strategijom preduzeća“ (Coombs and Holladay, 2012, p. 29).

Posljednjih godina se javlja veliki broj pristalica strateškog pristupa korporativnoj filantropiji. Takođe se pojavljuje sve veći broj radova u kojima se objašnjava značaj ovakvog pristupa za poslovanje preduzeća. Međutim, još uvek je relativno malo radova koji objašnjavaju kako razviti strateški pristup, tj. kako povezati korporativnu filantropiju sa strategijom preduzeća (Margolis and Walsh, 2003).

Vrlo često, autori navode da konkretna praksa vodećih kompanija može poslužiti kao najbolji primer za razvoj teorije. Tako na primer, Smit navodi da „strateški pristup“ korporativnoj filantropiji može da se razvije proučavanjem i analizom poslovanja najuspešnijih kompanija kao što su: IBM, AT&T, Reebok i mnoge druge, koje su povezale dobrovoljna davanja sa svojom strategijom (Smith, 1994, p. 107). Oni to opravdavaju činjenicom, da su navedene kompanije uspele da "povećaju prepoznatljivost svog imena i brendova kod potrošača, povećaju produktivnost zaposlenih, smanje troškove istraživanja i razvoja, prevaziđu regulatorne prepreke i iskoriste sinergiju među poslovnim jedinicama, uz istovremeno unapređenje društvenih zajednica u kojima posluju, zahvaljujući svom strateškom pristupu filantropiji". Stoga one mogu poslužiti kao primeri dobre prakse, na osnovu kojih se mogu izvesti opšti zaključci na kojima će se razviti opšteprihvaćeni teorijski principi. Međutim, Gotfri iznosi kritiku ovakvog načina istraživanja, navodeći da je jednostavno fokusirano istraživanje, bazirano na pojedinim studijama slučajeva nepouzdanost (bez obzira na to o kakvim je kompanijama reč) i na osnovu njega se ne mogu izvući opšteprihvaćeni principi i generalni zaključci (Godfrey, 2005). Iako su empirijska istraživanja nesumnjivo važna, Smit priznaje vitalnu potrebu za ozbiljnim proučavanjem literature, jer ona pruža značajan uvid u teorijske postulate koji se mogu primeniti u praksi (Smith, 1994).

U ovom radu autori polaze od koncepta strateškog pristupa korporativnoj filantropiji koji je upravo nastao proučavanjem prakse najuspešnijih kompanija i primenom teorijskih znanja iz oblasti strategijskog menadžmenta i društvene odgovornosti. Po tom konceptu povezivanje korporativne filantropije sa strategijom preduzeća

podrazumeva sledeće aktivnosti:

- određivanje prioriternih oblasti društvenog angažovanja preduzeća,
- izradu programa filantropskih aktivnosti i
- strategijsku kontrolu.

S obzirom na to da preduzeća nisu socijalne institucije koje su zadužene za rešavanje društvenih problema, niti jedno preduzeće može rešiti sve društvene probleme potrebno je da menadžment odredi prioritne oblasti društvenog angažovanja preduzeća. Poželjno je da se menadžment fokusira samo na nekoliko oblasti angažovanja u društvenoj zajednici i da u njima sprovodi veliki broj različitih inicijativa. Ovakvo ponašanje može obezbediti maksimalne koristi društvenoj zajednici, a u isto vreme preduzeću može obezbediti bolje pozicioniranje brendova, diferenciranje od konkurencije, uspostavljanje dugoročne saradnje sa partnerima iz društvene zajednice, sticanje znanja i iskustva u određenoj oblasti i sl. (Kotler and Lee 2003, str. 80–85).

Kada se odrede prioritne oblasti filantropskog angažovanja preduzeća, potrebno je u skladu sa poslovnom strategijom, napraviti program filantropskih aktivnosti. Ovim programom je potrebno predvideti:

- društvene ciljeve koje će preduzeće podržavati svojim filantropskim aktivnostima,
- potencijalne partnere iz neprofitnog sektora sa kojima će se u saradnji realizovati filantropske aktivnosti,
- visinu i oblike dobrotvornih davanja,
- izgled plana komuniciranja sa ključnim stejkholderima u preduzeću i van njega.

O tome kako treba birati društvene ciljeve koje će preduzeće podržavati svojim filantropskim aktivnostima postoje različiti stavovi autora. Na primer, Porter i Kremer predlažu da kompanije biraju samo probleme koji se ukrštaju sa njihovim poslovima, tako da društveni ciljevi budu povezani sa poslovanjem preduzeća i omogućavaju kreiranje zajedničke vrednosti – značajne koristi za društvo koja je u isto vreme vredna za preduzeće (Porter and Kramer 2003, pp. 56–69). Zajednička vrednost se može stvoriti zato što preduzeće raspolaže materijalnim i nematerijalnim resursima (znanja i iskustvo zaposlenih, partnerstva sa drugim preduzećima, izgrađenu reputaciju, kanale distribucije, opremu i ostale materijalne resurse) koje može iskoristiti za rešavanje društvenih problema jer su povezani sa njegovom delatnošću i poslovima koje već obavlja. U isto vreme sprovođenjem društveno odgovornih programa i mera u oblastima povezanim sa poslovanjem preduzeća ostvaruju se velike koristi za preduzeće zato što svojim socijalnim programima pomaže stanovništvu koje predstavlja njegove potencijalne zaposlene, potrošače,

dobavljače i sl. Time obezbeđuje sebi potrebne resurse ili nove izvore prihoda (Ивановић Ђукић, 2011, str. 45–58).

Osim ciljeva koji su povezani sa delatnošću preduzeća, treba birati i ciljeve koji su vrlo bitni društvenoj zajednici, kojima izuzetnu važnost pridaju zaposleni, potrošači, dobavljači, država<sup>14</sup> (Marx, 1999, pp. 185–198). Na ovaj način preduzeće privlači pažnju javnosti jer rešava problem u koji su „uprte oči“ većine stanovnika i stiče poverenje društvene zajednice, a potrošače uverava u iskrenost svog filantropskog angažovanja. U isto vreme, ovakvim aktivnostima pomaže se rešavanju najozbiljnijih društvenih problema, tako da su koristi obostrane (Crane and Matten, 2007, p. 57).

Poželjno je još da preduzeće izabere društvene ciljeve koje može dugoročno podržavati jer se pravi efekti korporativne filantropije mogu uočiti tek u dužem vremenskom periodu. Pre svega, samoj kompaniji je potrebno dosta vremena za upoznavanje sa izabranim problemom, za uspostavljanje partnerstava i pronalaženje pravih inicijativa, tako da su u početku troškovi veliki, a efekti jedva uočljivi, dok je odnos koristi i troškova mnogo bolji u srednjoročnom, a naročito u dugoročnom periodu. Isto tako društveni problemi nastaju godinama i ne mogu se rešiti preko noći, već je potrebno uporno i posvećeno raditi na njihovom rešavanju<sup>15</sup> (Kotler and Lee, 2003, pp. 80–85).

Aktivnosti korporativne filantropije, preduzeća najčešće realizuju u saradnji sa partnerima iz društvene zajednice ili putem fondacija koje su sama formirala. Kao partneri se najčešće javljaju nevladine organizacije, humanitarne organizacije ili neke obrazovne, zdravstvene institucije koje sprovode dugoročno određene programe za rešavanje nekih društvenih problema na lokalnom, nacionalnom ili globalnom nivou. Unošenje filantropije u strategiju preduzeća uglavnom podrazumeva predviđanje partnera za realizaciju filantropskih aktivnosti. Menadžment se najradije odlučuje za partnere sa kojima je preduzeće već saradivalo, za koje je provereno da se odgovorno ponašaju sa novcem koji dobijaju od preduzeća. Pored ovih, kao poželjni partneri se javljaju i organizacije koje već ulažu svoje materijalne i nematerijalne resurse za rešavanje društvenih problema. Vrlo često preduzeća sama osnivaju svoje fondove, zadužbine i

<sup>14</sup> Na primer, uključivanjem u unapređenje sistema obrazovanja, ako je nedostatak stručnih kadrova veliki problem društvene zajednice; strogom primenom etičkog koda, ako je korupcija značajan društveni problem i sl.

<sup>15</sup> Na primer, da bi se uticalo na promenu ponašanja stanovništva koje je vezano za bolesti zavisnosti potrebno je bezbroj puta ponoviti posledice koje ove bolesti nose kako bi one doprle do svesti potencijalnih zavisnika; potrebno je realizovati veliki broj različitih edukativnih programa na mestima gde se okupljaju društvene grupe na čije ponašanje treba uticati; potrebno je godinama sprovoditi iste preventivne mere da bi se problem ublažio ili rešio.

slične neprofitne organizacije, putem kojih dugoročno pomažu unapređenju kvaliteta društvene zajednice.

Veoma bitno pitanje u korporativnoj filantropiji jeste planiranje visine filantropskih davanja. Mnoga preduzeća filantropska davanja utvrđuju kao procentualni iznos svoje neto dobiti, ili ga vezuju za broj zaposlenih u preduzeću, a vrlo retko se utvrđuje u fiksnom iznosu (Werbel and Carter, 2002, pp. 47–60).

Takođe je potrebno napraviti i plan marketing kampanje kako bi se filantropske aktivnosti kompanije učinile dovoljno vidljivim interesnim grupama kojima su namenjene. Pri tome je takođe poželjno primeniti strateški pristup (kako se sa propagandnim aktivnostima ne bi preteralo, tako da ih potrošači shvate kao instrumente marketinga). To podrazumeva utvrđivanje načelnih smernica interne komunikacije (putem kojih će menadžment obavestavati zaposlene o aktivnostima koje preduzima) i oblike obavestavanja eksternih stejkholdera (kompanije najčešće unose iznose finansijskih davanja u finansijske izveštaje, jer to očekuju akcionari i na svojim internet sajtovima prikazuju sve oblike filantropskih aktivnosti jer to očekuju dobavljači, potrošači i društvena zajednica) (Coombs and Holladay, 2012, pp. 87–92).

Vrlo bitan segment ovog pristupa je strategijska kontrola, tj. praćenje uticaja filantropskih aktivnosti na društvenu zajednicu i poslovanje preduzeća. Da bi se ona uspešno realizovala potrebno je predvideti očekivane koristi, utvrditi kriterijume za ocenu ostvarenih efekata i predložiti elemente izveštaja koji će se koristiti za praćenje uspešnosti realizacije predloženih mera. Procenu očekivanih koristi nije jednostavno uraditi, zato što se uglavnom radi o oblicima indirektnih koristi koje se manifestuju uvećanjem vrednosti nematerijalne imovine preduzeća kao što su jačanje imidža preduzeća i percepcije stejkholdera, povećanje zadovoljstva zaposlenih, smanjenje troškova povezanih sa pošljavanjem i smanjenjem fluktuacije radne snage, smanjenje kontrole od strane regulatornih tela i dobijanje podsticaja i sl. Usled toga još uvek ne postoje standardni kriterijumi za predviđanje i merenje efekata, već preduzeća sama formiraju svoje interne sisteme merenja (Лончар и Рајић, 2008). Vrlo često se koriste pokazatelji o stepenu potencijalnog rešavanja izabranog društvenog problema, na primer broj ljudi koji će dobiti zaveštani organ, broj gladnih koji će dobiti besplatan obrok, broj beskućnika koji će dobiti krov nad glavom, količina otpada koja će biti reciklirana i sl.

Upoređivanjem očekivanih koristi (za preduzeće i društvo) i očekivanih ulaganja u filantropske aktivnosti dobijaju se informacije o očekivanom prinosu na sredstva uložena u ostvarenje društvenih ciljeva. Na osnovu njih, menadžment donosi odluku da li predložene filantropske inicijative treba prihvatiti i uneti u strategiju preduzeća ili odbaciti.

### ZAKLJUČAK

Na osnovu izloženog se može zaključiti da su u teoriji prisutni veoma različiti stavovi autora o značaju korporativne filantropije. Većina istraživača se slaže da sprovođenjem filantropskih aktivnosti preduzeća doprinose unapređenju društvene zajednice i rešavanju nekih problema ugroženih društvenih grupa, mada ima i onih koji tvrde da korporativna filantropija preduzećima samo služi za skretanje pažnje sa korporativnih zlodela. Kada je u pitanju značaj korporativne filantropije za poslovne rezultate preduzeća, mišljenja su još podeljenija. Sa jedne strane su stavovi autora koji tvrde da su preduzeća profitne organizacije i da je svako trošenje resursa koje ne vodi povećanju profita neopravdano i predstavlja „rashod bez pokrića“, način za povećanje prestiža i moći top menadžera i, u konačnom, vodi trošenju bogatstva akcionara. Nasuprot njima su teoretičari i istraživači koji tvrde da su preduzeća deo društva i njihova moralna obaveza je da dobrovoljno rade na njegovom unapređenju.

Poslednjih godina se javlja sve veći broj radova kojima se tvrdi da preduzeća filantropskim aktivnostima, osim unapređenja društvene zajednice povratno mogu doprineti unapređenju svoje konkurentnosti, kroz unapređenje konkurentskog konteksta, izgradnju dobre reputacije i kroz povećanje finansijskih rezultata. Međutim, empirijskim istraživanjima se dokazuje da između korporativne filantropije i svakog od ovih elemenata preko kojih filantropija utiče na konkurentsku prednost može da postoji pozitivna, negativna i statistički beznačajna veza, što znači da filantropske aktivnosti mogu imati pozitivan, ali i negativan uticaj na konkurentnost preduzeća, što zavisi od načina na koji se sprovode. Mnogi istraživači tvrde, a najnovija empirijska istraživanja pokazuju da korporativna filantropija ima pozitivan uticaj na konkurentsku prednost ako se sprovodi strateški u skladu sa misijom i strategijom preduzeća, čime je potvrđena polazna hipoteza ovog rada.

Strateški pristup korporativnoj filantropiji podrazumeva izbor društvenih ciljeva koje će preduzeće podržavati svojim filantropskim aktivnostima, njihovo povezivanje sa strategijom i poslovnim ciljevima preduzeća (izracom plana filantropskih aktivnosti) i praćenje njihovog uticaja na poslovanje preduzeća i društvenu zajednicu. Menadžerima se može sugerisati da biraju društvene ciljeve koji su povezani sa delatnošću preduzeća i njegovim proizvodima, ili ciljeve kojima veliki značaj pridaje društvena zajednica, i da na njima rade dugoročno i posvećeno. Prilikom izrade plana filantropskih aktivnosti, treba predvideti moguće akcije koje će preduzeće podržavati, izabrati odgovarajuće partnere, isplanirati iznos filantropskih davanja i napraviti adekvatan plan komuniciranja sa ključnim stejkholderima. Za praćenje efekata filantropskih aktivnost može se koristiti veliki broj socijalnih i ekonomskih merila, koje treba unapred predvideti u skladu sa poslovnim ciljevima preduzeća.

## LITERATURA

- Albinger, H. & S. Freeman. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics* 28(3), 243–253.
- Brammer, S., Millington A., & Pavelin, M. (2006). Is Philanthropy Strategic? An Analysis of the Management of Charitable Giving in Large UK Companies.” *Business Ethics* 15(3), 234–245.
- Brammer, S. & Millington, A. (2005). Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 29–44.
- Brown, W. Helland, E., & Smith, J. (2006). “Corporate philanthropic practices. *Journal of Corporate Finance* 12(5), 855–877.
- Bruch, H. & Walter, F. (2005). The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 49–55.
- Galaskiewicz, J. (1997). An Urban Grants Economy Revisited: Corporate Charitable Contributions in the Twin Cities, 1979–1981, 1987–89. *Administrative Science Quarterly*, 42, 445–471.
- Giving USA 2008: the annual report on philanthropy for the year 2007*. (2008). Indianapolis, IN: Giving USA Foundation, <http://agb.org/sites/agb.org/files/u16/GIVING%20USA%202010%20Executive%20Summary%20FINAL%206%2011%20101.pdf>
- Godfrey, P. (2005). The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review* 30(4): 777–798.
- Guthrie, D., Arum, R., Roksa, J., & Damaske, S. (2008). Giving to Local Schools: Corporate Philanthropy, tax incentives and the Ecology of Need. *Social Science Research*, 37, 856–873.
- De Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., & den Hond, F. (2006). A Research Note on the Use of Bibliometrics to Review the Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance Literature. *Business and Society*, 45(7), 7–19.
- Ивановић Ђукић, М. (2011). Подстицање друштвено одговорног пословања предузећа у Србији у функцији придруживања Србије ЕУ. *Економске теме*, 49 (1), 45–58.
- Ивановић Ђукић, М. (2011). Промовисање друштвено одговорног пословања предузећа у Србији. *Социологија*, 53(1), 21–42.
- Kotler, P. & Lee N. (2003). *Corporate Social Responsibility, Doing The Most Good For Your Company*. New Jersey: John Wiley & Sons INC, Hoboken
- Logsdon, J. & Wood, D. (2002). Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2): 155–187.
- Лончар, Д. & Рајић, В. (2008). Мерење и значај рејтинга корпоративне социјалне одговорности. [www.symorg2008.fon.rs/radovi](http://www.symorg2008.fon.rs/radovi)
- Margolis, J. & Walsh, J. (2003). People and profits? The search for a link between a company’s social and financial performance. *Administrative Sciences Quarterly*, 48, 268–305
- Marx, J. (1999). Corporate Philanthropy: What Is the Strategy? *Nonprofit and Volunteer Sector Quarterly*, 28, 185–198.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. & Rynes, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Patten, D. (2008). Does the Market Value Corporate Philanthropy? Evidence from the Response to the 2004 Tsunami Relief Effort. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 599–607.



- Porter M. & Kramer M. (2011). Creating shared value, How to reinvent capitalism- and unleash wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 1-2, 2-17.
- Porter, M. & Kramer, M. (2003). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- Porter, M. & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56-69.
- Post, J., Lawrence A., & Weber, J. (2002). *Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Saia, H., Carroll, A., & Buchholtz, K. (2003). Philanthropy as Strategy: When Corporate Charity Begins at Home." *Business and Society*, 42, 169-201.
- Sasse, M. & Trahan, R. (2006). Rethinking the new Corporate Philanthropy." *Business Horizons* 50, 29-38.
- Seifert, S., Morris, A., & Bartkus, B. (2003). Comparing Big Givers and Small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 45, 195-211.
- Smith, C. (1994). The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105-116.
- Tracey, P., Philips, N., & Haugh, H. (2005). Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 58, 327-344.
- Turban, D. & Greening, D. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Фигар, Н. (2011). *Друштвена одговорност предузећа*. Ниш: Економски факултет.
- Fisman, R., Heal G., & Nair, V. (2006). *A Model of Corporate Philanthropy*. Working Paper. Wharton School of the University of Pennsylvania. Available online at <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/1331.pdf>
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publications.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 33 (September 13), 122-126.
- Hillman, A. & G. Keim. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues. What's the Bottom Line?," *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Coombs, T. H. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility, A Communication Approach*. New York: Wiley-Blackwell Publishing.
- Crane, A. & Matten, D. (2007). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: University Press
- Wang, H., Choi, J., & Li, J. (2008). Too Little or Too Much? Untangling the Relationship Between Corporate Philanthropy and Firm Financial Performance. *Organization Science*, 19(1), 143-159.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: definition and data. *Business and Society*, 41 (4), 371-92.
- Werbel, J. & Carter, S. (2002). The CEO's influence on Corporate Foundation Giving. *Journal of Business Ethics*, 40, 47-60.
- Werbel, J. & Wortman, M. (2000). Strategic Philanthropy: Responding to Negative Portrayals of Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*, 3 (2), 124-136.

- Williams, R. & Barrett, J. (2000). Corporate Philanthropy, Criminal Activity, and Firm Reputation: Is There a Link? *Journal of Business Ethics*, 26, 341–350.
- Wokutch, E. & Spencer, B. (1987). Corporate Saints and Sinners: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance. *California Management Review*, 29(2), 62–77.

Biljana Predić, Suzana Stefanović, Maja Ivanović Đukić,  
University of Niš, Faculty of Economics, Niš

### **STRATEGIC APPROACH TO CORPORATE PHILANTHROPY AS A FUNCTION OF COMPETITIVENESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

#### **Summary**

In the last couple of years, corporate philanthropy has become a significant subject of literature in the fields of management and marketing, as well as in business practice. Corporate philanthropy is usually built into broader debates on corporate social responsibility. Nevertheless, it often appears as a separate subject aiming at resolving the ever-lasting dilemma regarding whether it is justified to spend the money invested by the shareholders on resolving social problems. Authors generally disagree regarding this issue. On the one hand, there are those who claim that companies represent economic subjects and that spending money can be justified only if it is aimed at making profit. On the other hand, there are claims according to which companies represent parts of the society that have a moral obligation to contribute to the development of that society and help vulnerable social groups. The last couple of years have been marked by the increasing number of papers whose authors focused on reconciling these claims by explaining that corporate philanthropy is justified not only because it contributes to the improvement of the social community, but also because the realization of philanthropic activities contributes to the improvement of companies' competitiveness.

By examining numerous theoretical explanations and analyzing empirical research, this paper proved that philanthropic activities contribute to companies' competitiveness the most if realized in accordance with a company's mission and strategy (strategic contribution). Thus, for example, Porter and Kramer claim that companies can realize philanthropic activities with the purpose of improving their competitiveness due to the fact that these activities have an impact on the creation of economic and social conditions under which their business becomes more stable and secure. Nevertheless, in order to avoid the transfer of positive effects of philanthropic activities to the competition, it is necessary to realize them in accordance with the company's business goals and strategy. In addition, a considerable number of scientists and amount of empirical research confirm that corporate philanthropy contributes to the improvement of companies' competitiveness through the acquisition of the so-called "moral (reputational) capital" that creates an image of a responsible citizen of the society. In this way, companies attract customers to buy their products, attract the most skilful labour to apply for positions within a specific company, build friendly relations with the social community, governmental and non-governmental organizations, gain different social privileges, etc. However, "reputational capital" is acquired

only if the key stakeholders are convinced that a company's philanthropic activities are realized with a sincere desire to help some of the vulnerable social groups, which can be achieved through the company's strategic focus and long-term and dedicated work on the realization of these activities. Finally, the majority of researchers examined whether the impact of corporate philanthropy on a company's competitiveness can be achieved by improvement of financial results. Recent research carried out by Wang, Choi, and Li showed that corporate philanthropy contributed to the improvement of financial results up to a certain point only. If philanthropic giving was increased above that point, its effect on financial results would be negative. This also stresses the fact that philanthropic giving should be planned and carried out strategically and not spontaneously or without planning.

There are also different approaches regarding the possibilities of relating corporate philanthropy to a company's strategy. Authors of this paper developed a concept on the basis of which a strategic approach to corporate philanthropy involves the following: determination of priority areas of a company's social engagement, design of a philanthropic activity program, and strategic control.

