

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

UDK 005.7 : 339.137.2

Прегледни рад

Примљено: 10.05.2010.

Ревидирана верзија: 23.11.2012.

Одобрено за штампу: 10.03.2013.

Биљана Предић
Сузана Стефановић
Маја Ивановић Ђукић
Универзитет у Нишу
Економски факултет
Ниш

СТРАТЕШКИ ПРИСТУП КОРПОРАТИВНОЈ ФИЛАНТРОПИЈИ У ФУНКЦИЈИ КОНКУРЕНТНОСТИ ПРЕДУЗЕЋА

Апстракт

Корпоративна филантропија подразумева директна бесповратна давања новца, производа/услуга и посвећивање времена запослених у компанији као вид помоћи неке хуманитарне акције или у функцији остварења одређеног друштвеног циља. Корпоративна филантропија има изузетно дугу историју у пракси. Међутим, у теорији су присутни веома супротстављени ставови аутора о њеној оправданости, са аспекта утицаја на пословне резултате. Са једне стране су тврдње аутора по којима је свако трошење новца које не води максимирању профита неоправдано. Насупрот њима други аутори сматрају да су компаније грађани друштва, њихова морална обавеза је и да раде на унапређењу друштвене заједнице. Последњих година се јавља све већи број радова којима се објашњава да добровољним ангажовањем предузећа на унапређењу друштвене заједнице, предузећа повратно могу допринети унапређењу своје конкурентности. Великим бројем емпиријских истраживања је доказано да постоји позитивна веза између филантропских активности и конкурентности предузећа. Међутим, пошто су за та истраживања везана значајна методолошка ограничења, остаје дилема о томе да ли је корпоративна филантропија само „расход без покрића“ или средство за унапређење конкурентске предности предузећа.

У овом раду се полази од претпоставке да корпоративна филантропија може допринети унапређењу конкурентности предузећа, али само ако се спроводи стратешки у складу са пословним циљевима и стратегијом предузећа. Намера је аутора да се на бази проучавања релевантних теоријских извора и доступних резултата емпиријских истраживања научно потврди или оповргне позлазна претпоставка.

Кључне речи: корпоративна филантропија, менаџмент, стратегија, конкурентност предузећа

biljana.predic@eknfak.ni.ac.rs

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

УВОД

Привреда и друштво су међусобно повезани и условљени. Предузећа обављањем пословних активности врше утицај на различите друштвене групе и природну средину. Пословање успешних предузећа доприноси економском развоју друштвене заједнице, зато што предузећа запошљавају одређени број становника, плаћају порез за остварене приходе, помажу развој других привредних субјеката, производе производе и услуге којима се задовољавају неке потребе друштва. Поред позитивних ефеката, пословање предузећа може имати и негативне последице на друштво и природну средину, ако предузећа нуде производе који могу бити штетни по здравље и сигурност потрошача, ако не поштују законске и уговорне обавезе, ако не обезбеђују нормалне услове рада запосленима, ако нарушавају природне системе и загађују животну средину тј. ако се понашају

неодговорно према околини у којој раде (Ивановић Ђукић, 2011, стр. 21–42).

Неодговорно понашање предузећа према природној средини и друштву све чешће изазива протест одређених друштвених група: бојкот потрошача, санкције државе, негативне коментаре у медијима, негативан став добављача и финансијских институција, избегавање таквих фирми од стране талентоване радне снаге итд. То доводи до: стварања лоше слике предузећа (лошег имиџа), негативне репутације његових брендова, тешкоћа у обезбеђењу потребних ресурса, тешкоћа у пласирању готових производа, једном речју, долази до смањења конкурентске способности предузећа. Тако неодговорно понашање предузећа у кратком временском периоду може довести до нарушавања добре репутације која је годинама изграђивана.

Да до тога не би дошло, предузећа у последње време све више воде рачуна о утицају својих активности на друштво и природну средину тежећи да се понашају као „одговорни грађани друштва“. Поред вођења рачуна о утицају својих активности на друштво (испуњавањем економских обавеза, поштовањем законских прописа, етичним понашањем према кључним интересним групама), предузећа се све више укључују добровољно у решавање различитих друштвених и еколошких проблема, спровођењем филантропских активности, дозирањем новца, производа/услуга и издвајањем времена запослених у компанији како би се подржала нека хуманитарна акција или ради остварења одређеног друштвеног циља (Post and Weber, 2002, стр. 64–69). Истраживања показују да последњих година предузећа све већи значај придају корпоративној филантропији, што потврђује и раст њихових добротворних давања (Guthrie, Arum, Roksa and Damske, 2008, стр. 857).¹

Филантропским активностима, предузећа обезбеђују дирекне користи друштвеној заједници у којој функционишу. Али, с обзиром на то да филантропска давања немају никакве дирекне ефекте на пословне резултате предузећа врло често изазивају сумњу акционара да се средства која су они уложили троше нерационално или сумњу потрошача да је филантропија само још један облик пропаганде предузећа. Да би се отклониле сумње акционара и потрошача филантропска давања не треба вршити спонтано и неплански већ им треба приступити стратешки. Највеће користи за предузеће и друштвену заједницу остварују се управо када се филантропске активности по-

¹ На пример, укупна корпоративна давања за 2007. годину, осим спонзорстава, била су процењена на 15,69 милијарди долара у САД. Већина компанија са листе „Fortune 100“ најуспешнијих, стално повећава своја добротворна давања, и упркос деловању светске економске кризе. (*Giving USA 2008*, стр.77, 79).

вежу са стратегијом предузећа и реализују као саставни део њене имплементације.

У овом раду ће, после кратког осврта на корпоративну филантропију и њен утицај на конкурентност предузећа, бити објашњено како се филантропске активности могу унети у стратегију предузећа и спроводити стратешки. Циљ рада је да се објасни значај стратешког приступа корпоративној филантропији и да се менаџменту укаже на предности за предузеће и друштвену заједницу које се таквим приступом могу остварити.

У раду се полази од претпоставке да филантропске активности имају највећи утицај на резултате пословања предузећа и његову конкурентску позицију ако се спроводе стратешки. Да би се доказала наведена хипотеза аутори ће као методологију користити најновије теоријске изворе и искуства најбоље светске праксе.

ПРИРОДА И ЗНАЧАЈ КОРПОРАТИВНЕ ФИЛАНТРОПИЈЕ

Иако филантропија има изузетно дугу историју у пракси² (Brown and Smith, 2006, стр. 855–877) до данас се није искристалисала јединствена, општеприхваћена дефиниција филантропије. Расправе о филантропији су углавном уграђене у шири концепт корпоративне друштвене одговорности, мада постоје и научници који објашњавају концепт филантропије посебно. Тако на пример, Кран и Матен под филантропијом подразумевају сваки облик добротворних давања у новцу, роби или времену у сврху јавне користи током дужег временског периода, а у складу са дефинисаним циљем. У зависности од тога ко наступа као добротвор, разликују: индивидуалну³, организовану⁴ и корпоративну⁵ филантропију (Crane and Matten, 2007, стр. 70–75). Бруш и Волтер под корпоративном филантропијом подразумевају директна бесповратна давања новца, производа/услуга издвајањем времена запослених у компанији како би се подржала нека хуманитарна акција или ради остварења одређеног друштвеног циља (Bruch and Walter, 2005, pp. 49–55). Котлер и Ли под корпоративном филантропијом подразумевају велики број хетерогених активности, као што су (Kotler and Lee, 2003, стр. 167–171):

² Постоји велики број примера када су власници компанија и њихове породице давали своје прилоге за развој уметности верским организацијама, радили на побољшању здравства и смањењу сиромаштва у друштвеној заједници и сл.

³ Индивидуална давања грађана.

⁴ Подразумева мрежу непрофитних организација и фондација.

⁵ Добровољна давања корпорација (профитних организација).

- једнократне новчане донације ради помоћи некој угроженој друштвеној групи,
- давања бесповратне новчане помоћи ради пружања подршке одређеном догађају који доприноси повећању квалитета живота друштвене заједнице,
- поклањање производа у природи угроженим друштвеним групама или институцијама које тим групама организовано помажу,
- пружање бесплатних услуга компаније друштвеним групама ради спречавања настанка неког социјалног или здравственог проблема у друштвеној заједници,
- обезбеђење стручних знања (рецимо подела бесплатних савета трудницама или нутриционистичких савета),
- омогућавање коришћења простора предузећа или дистрибутивних канала, давања на употребу опреме и сл.

Спровођењем филантропских активности предузећа могу обезбедити бројне користи друштвеној заједници, као што су: унапређење квалитета живота за чланове друштвене заједнице, решавање одређених друштвених проблема (сиромаштво, пад наталитета, насиље у друштву и сл.), обезбеђење ресурса невладиним организацијама које спроводе одређене социјалне пројекте, подизање свести становништва о одређеном друштвеном проблему (као што су наркоманија, алкохолизам и сл.), подстицање других предузећа да се укључују итд. чиме се ствара добра социјална клима у друштвеној заједници (Crane and Matten 2007, стр. 446–447). Међутим неки теоретичари наглашавају да филантропска давања нису увек подстакнута искреним жељама топ менаџера да пруже помоћ некој угроженој друштвеној групи, већ се врло често филантропија користи за скретање пажње са корпоративних злодела или преступа, тако да може донети више штете него користи широј друштвеној заједници (Wokutch and Spencer, 1987, стр. 62–77).

Са друге стране јавља се дилема о утицају филантропских давања на пословне резултате предузећа. С обзиром на то да су предузећа профитне, а не социјалне организације, поставља се питање да ли је уопште оправдано спроводити филантропске активности. Генерално постоје потпуно различити ставови појединих аутора којима се критикују или оправдавају филантропске активности предузећа.

Најкритичнији је став Фридмана, по коме је свако трошење новца које не води увећању богатства акционара неоправдано. Корпорације треба да се клоне социјалних давања, јер су основане да остварују циљеве акционара и не смеју трошити њихов новац за решавање социјалних проблема, а уз то менаџери предузећа не знају који су приоритети социјалне политике неког друштва (Friedman, 1970, стр. 123). Неки аутори износе још теже осуде филантропских давања. Тако на пример, Галаскиевич сматра да је корпоративна филантропија у суштини само „извор трошкова“, да може донети ко-

рист појединим менаџерима кроз побољшање њихове личне репутације или могућности за напредовање (Galaskiewicz, 1997, стр. 451), али то на крају доводи до трошења богатства акционара (Brown, Helland and Smith, 2006). Сличне тврдње износи Фигар, по којој филантропска давања за предузеће могу представљати само „расход без покрића“, јер предузеће не може очекивати никакву противвредност за њих, нити може очекивати да ће бити наплаћена у будућности, као што је случај са другим облицима улагања (Фигар, 2011, стр. 114–115).

Насупрот ставовима који негирају значај корпоративне филантропије за предузећа, постоје потпуно супротне тврдње многих аутора. Неки верују да су компаније грађани друштва и њихова морална обавеза је да помажу угрожене друштвене групе и добровољно раде на унапређењу друштвене заједнице (Logsdon and Wood, 2002, стр. 163). У складу са тим Сајрус Мек Кормик наводи да је свака фирма, или организација људи који послују у било којој заједници, дужна да уради нешто да помогне изградњи те заједнице (Cyrus McCormick, 1931, стр. 277). Дакле према овим ауторима, предузећа су неодвојиви део друштва, тако да је њихово посматрање као изолованих субјеката бесмислено, зато је потпуно логично и оправдано да предузећа добровољно помажу унапређењу тог друштва (Thompson and Strickland, 2008, стр. 310). Поред тога пословање предузећа има утицај на велики број интересних група (запослени, потрошачи, друштвена заједница), тако да корпорација треба да преузме одговорност за све своје интересне групе и буде посвећена добробити друштва у целини (Freeman, 1984).

Најновија истраживања показују да између привреде и друштва не постоје конфликтна очекивања, јер су они повезани и међусобно условљени (Werbel and Wortman, 2000, стр. 124–136). Да би то објаснили Портер и Кремер уводе концепт „подељене вредности“. Према овом концепту привреда и друштво су међусобно повезани и условљени ентитети, јер стварањем проблема друштву, предузећа повратно утичу на повећање својих трошкова (нпр. загађењем природне средине повећавају се трошкови сировина предузећима, подстицањем расне дискриминације у друштву смањује се број радно способних становника и повећавају трошкови рада предузећима, давањем мита и подстицањем корупције ствара се нелојална конкуренција на тржишту која угрожава пословање предузећа итд.). И супротно, вођењем рачуна о утицају пословања на друштво и добровољним ангажовањем на решавању већ насталих проблема предузећа, повратно обезбеђују позитивне ефекте и за своје пословање (Brammer and Millington, 2005, стр. 29–44). Понашањем у складу са друштвено прихватљивим нормама и спровођењем оперативних пракси⁶ којима

⁶ Корпоративна филантропија представља једну од оперативних пракси која омогућава стварање подељене вредности и доводи до унапређења конкурентности предузећа.

се повећава конкурентност компанија, уз истовремено унапређење економских и друштвених услова у заједници унутар које предузећа послују, ствара се „подељена вредност“ (вредност за компаније и вредност за друштвену заједницу у којој компаније послују) (Porter and Kramer 2011, стр. 2–17). Другим речима, добровољним ангажовањем предузећа на унапређењу друштвене заједнице повратно се може допринети повећању његове конкурентности, тако да је добровољно ангажовање предузећа потпуно оправдано и пожељно.

УТИЦАЈ КОРПОРАТИВНЕ ФИЛАНТРОПИЈЕ НА КОНКУРЕНТНОСТ ПРЕДУЗЕЋА

О томе како корпоративна филантропија утиче на конкурентност предузећа постоје различита објашњења и докази. Према Портеру и Крамеру корпоративна филантропија може утицати индиректно на унапређење конкурентности предузећа захваљујући унапређењу конкурентског контекста, у коме предузећа послују. По њима, корпоративна филантропија може утицати на сваки елемент конкурентског контекста (тржиште набавке, тржиште продаје, конкуренција и инфраструктура), а сваки од ових елемената повратно доприноси унапређењу конкурентности предузећа. На пример, филантропским давањима предузећа за решавање одређеног друштвеног проблема може се допринети смањењу трошкова пословања предузећа у будућности⁷, донирањем одређених производа/услуга предузећа може се повећати обим тражње за производима предузећа⁸ или повећати софистицираност захтева локалних потрошача.⁹ Затим, ангажовањем предузећа на изградњи продуктивног и транс-

⁷ На пример, ако је на тржишту ограничена понуда радне снаге одређеног образовног профила, филантропским давањима предузећа за унапређење система образовања у друштву могу се обезбедити читаве генерације стручњака у будућности и смањити трошкови радне снаге, или ако је у друштвеној заједници, услед великог степена расне дискриминације, ограничен број радно способног становништва, филантропским ангажовањем предузећа на решавању овог проблема, може се обезбедити боља понуда радне снаге, ако је у друштвеној заједници велики степен загађености природне средине, филантропским ангажовањем предузећа на решавању еколошких проблема могу се снизити трошкови прибављања природних ресурса (Wang and Choi, 2008, стр. 143–159)

⁸ На пример, „Apple computers“ је деци у школама поклањала своје компјутере, тако да су они и касније куповали само те компјутере. Компанија „Leezoll“ је при спровођењу хуманитарне акције за чишћење града донирала своје производе, па су их људи који су учествовали у тој акцији касније и сами куповали (Kotler and Lee, 2003, стр. 171–173).

⁹ На пример понудом: енергетски ефикасних машина, здраве хране, повољнијих услова снабдевања социјално угроженим друштвеним групама и сл. (Seifert and Morris, 2004, стр. 135–161).

парентног пословног окружења¹⁰ (окружења које карактерише присуство политике која подстиче нове инвестиције, присуство прописа који штите права интелектуалне својине, отворено конкурентско тржиште, непостојање монопола и корупције) може се подстаћи здрава и лојална конкуренција. Филантропским ангажовањем предузећа на изградњи добре економске инфраструктуре региона (кроз развој локалног предузетништва и кластера), може се повећати ефикасност пословања предузећа¹¹. Међутим, ови аутори додају да филантропске активности могу створити и ефекат „слободних јахача“, тако да обезбеде користи конкурентима, ако нису повезане са делатношћу предузећа и ако нису стратешки фокусиране (Porter and Kramer, 2002, стр. 5–16).

На основу проучавања ове проблематике се може закључити да филантропским активностима предузећа могу допринети унапређењу своје конкурентности јер утичу на стварање економских и социјалних услова у којима њихово пословање постаје стабилније и извесније. Међутим, да се позитивни ефекти филантропских активности не би прелили конкурентским предузећима, потребно их је спроводити планирано, у складу са пословним циљевима и стратегијом предузећа.

Осим утицаја на пословни амбијент, спровођење филантропских активности може имати велики утицај на конкурентност, захваљујући изградњи добре репутације предузећа (Brammer and Millington, 2005, стр. 29–44). Када стејкхолдери позитивно оцењују активности организације, филантропске активности могу генерисати тзв. „морални-репутациони капитал“. Репутациони капитал омогућава предузећу да се диференцира од конкуренције и постане препознатљиво као организација коју карактерише висок степен одговорности и поузданости, захваљујући чему постаје привлачна потрошачима (Godfrey, 2005). Репутациони капитал још може послужити као вид осигурања, заштита од лоших односа фирме са појединим интересним групама, или за ублажавање санкција и осуда насталих услед

¹⁰ На пример, спонзорисањем пропагандних активности којима се скреће пажња јавности и друштвене заједнице на присуство мита и корупције, може се утицати на подизање свести представника друштвене заједнице и локалног становништва о штетним ефектима корупције и подстаћи увођење норми и прописа за изградњу отвореног конкурентског тржишта (Guthrie and Arum et. 2008, стр. 856–873). Или пружањем подршке непрофитним организацијама, које се баве промовисањем стандарда корпоративног управљања, етичких принципа пословања, глобалних рачуноводствених принципа извештавања и сл. (Porter and Kramer, 2002, стр. 5–16).

¹¹ Већа ефикасност се постиже снабдевањем од локалних добављача, повезивањем са локалним партнерима, ако они имају капацитете да пруже адекватну подршку предузећу.

лоших претходних поступака фирме, али само у случају када потрошачи филантропске активности фирме доживљавају као искрене (Fombrun and Shanley, 1996). Такође, филантропија може утицати на повећање конкурентности преко репутације предузећа, захваљујући привлачењу талентоване радне снаге (Turban and Greening, 1997).

Да би проверили исправност ових тврдњи многи научници су спровођењем емпиријских истраживања покушали да покажу да ли постоји статистички значајна веза између филантропских давања и репутације предузећа. На пример, Вартик је 2002 доказао да између износа добротворних давања и репутације предузећа постоји позитивна корелациона веза (Wartick, 2002, стр. 374). Исту међузависност је потврдило још неколико сличних истраживања (нпр. Brammer and Millington, 2005; Hillman, 2001). Такође, Турбан и Грининг су испитивали однос између филантропских давања једне фирме и перцепције (начина доживљавања) фирме у очима постојећих и потенцијалних запослених (Turban and Greening, 1997).¹² Аутори су доказали да је већи износ корпоративних давања повезан са бољом репутацијом предузећа као доброг послодаваца и са лојалношћу запослених. Сличан закључак извели су Албингер и Фриман, који су пронашли позитиван однос између опажања људи који траже посао и социјалних перформанси једне фирме (Albinger and Freeman, 2000).

Закључци наведених истраживања упућују на чињеницу да филантропске активности предузећа доприносе унапређењу конкурентности посредством изградње боље репутације. Међутим, пошто се овим истраживањима упућују бројне замерке¹³, на основу њих се не може извести генерални закључак да сваки облик филантропских давања, у свакој ситуацији може имати подједнак утицај на повећање конкурентности предузећа преко унапређења репутације фирме.

¹² Да би то објаснили они су увели индекс корпоративне друштвене одговорности (ИКДО), на основу следећих социјалних перформанси: однос предузећа и друштвене заједнице, који укључује филантропска давања, третман жена и мањина, однос предузећа према запосленима, однос према животној средини и квалитет производа и услуга.

¹³ Нпр. Патен наводи да узорак код многих истраживања није репрезентативан (или се везује само за компаније САД или не обухвата довољно велики број предузећа) (Patten, 2008). Неки додају да утицај филантропије на конкурентност у великој мери зависи од гране у којој предузеће послује. У гранама где на конкурентност велики утицај имају маркетинг активности предузећа јачи је и утицај корпоративне филантропије у односу на гране у којима потрошачи придају мањи значај маркетинг активностима (Fisman, Heal and Nair 2006). Билијамс и Барет још додају, да је ниво филантропских давања у великој мери условљен законском регулативом у области друштвене одговорности (Williams and Barrett, 2000, стр. 345).

Осим тога, неки научници наводе, да филантропске активности могу имати и негативан утицај на репутацију предузећа. На пример, Котлер и Ли наводе да филантропске активности могу изазвати сумњу потрошача како компанија спроводи филантропске програме само као маркетиншки алат (Kotler and Lee, 2003, стр. 167–171). Такође потрошачи могу схватити филантропске активности као средство којим организација жели да стекне привилегије у друштвеној заједници и избегне извршење других обавеза, које су за друштвену заједницу много корисније. Акционари могу схватити филантропска давања као начин за нерационално трошење средстава која су они уложили и неодговорно понашање топ менаџера. Свака од ових сумњи се може негативно одразити на репутацију предузећа, тако да филантропска давања могу довести до погоршања конкурентске позиције предузећа или у најгорем случају могу бити безначајна за пословне резултате предузећа.

Да би се избегле сумње потрошача, акционара и друштвене заједнице и филантропским активностима допринело унапређењу конкурентности преко изградње добре репутације, филантропске активности треба спроводити стратешки, у складу са мисијом и стратегијом предузећа и радити на њима дугорочно и посвећено.

Велику пажњу истраживача привукло је питање да ли корпоративна филантропија утиче на конкурентност, преко унапређења финансијских резултата и да ли, повратно, повећање финансијских резултата доводи до већих филантропских давања? (De Bakker et al, 2006; Margolis and Walsh 2003; Orlitzky, Schmidt, and Rynes 2003). Марголис и Валш наводе да су својим истраживањем на ову тему, за тридесетогодишњи период направили листу од 127 студија које покушавају да емпиријски процене однос између социјалних и финансијских перформанси фирме (Margolis и Walsh, 2003). Овом студијом су закључили да постоји и позитиван и негативан утицај корпоративне филантропије на финансијске резултате предузећа. Међутим, и поред тога што анализирају огроман број истраживања, њихови закључци се не могу генерализовати и сматрати општеприхваћеним због бројних недостатака. Највећи недостатак је у томе што су доказе наводили простим пребројавањем студија које наводе позитивну, негативну и статистички безначајну везу између социјалних и финансијских перформанси. Додатно ограничење генерализацији јесу врло различита мерила која се користе за праћење и социјалних и финансијских перформанси у истраживањима која су они проучавали.

За разлику од њиховог, много поузданије је истраживање недавно спроведене студије на узорку од 817 фирми током тринаестогодишњег периода, које је показало да: корпоративна филантропија доприноси унапређењу финансијских резултата само до одређене тачке, ако се изнад те тачке филантропска давања повећавају њихов

утицај на финансијске резултате постаје негативан (Wang, Choi and Li, 2008). Поред тога, они су открили да степен динамичности окружења има велики утицај на однос корпоративне филантропије и финансијских резултата, фирме које послују у динамичнијим окружењима могу имати више користи од филантропије.

На основу њиховог закључка, као и претходних закључака, менаџерима се може сугерисати да филантропске активности не треба спроводити спонтано и неплански, јер тако могу створити бројне проблеме предузећу (изазвати сумњу потрошача да је филантропија вид пропаганде, сумњу акционара да се ресурси троше нерационално, отежати или онемогућити праћење волонтерског рада који се спроводи у различитим областима и сл.), негативно утицати на финансијске резултате (плаћен волонтерски рад носи огромне трошкове, велике донације и спонзорства могу смањити профитабилност предузећа) и погоршати конкурентску способност предузећа. Уместо тога, филантропске активности треба спроводити стратешки, у областима које су повезане са мисијом предузећа. Филантропска давања треба вршити до нивоа који доприноси повећању финансијских резултата, изабране друштвене циљеве подржавати дугорочно и радити на њима посвећено, јер само тако могу донети највеће користи друштвеној заједници, а да у исто време допринесу унапређењу конкурентности предузећа (било захваљујући стварању бољих социјалних и економских услова пословања, или изградњом боље репутације предузећа или унапређењем финансијских резултата).

СТРАТЕШКИ ПРИСТУП КОРПОРАТИВНОЈ ФИЛАНТРОПИЈИ

Корпоративна филантропија добија стратешки карактер када се интегрише у корпоративне планове, циљеве и стратегију (Brammer and Millington 2006, стр. 35–48). Термин 'стратешка' се користи да би се истакло како филантропске активности треба вршити: „планирано у складу са пословним циљевима и стратегијом предузећа“ (Coombs and Holladay, 2012, стр. 29).

Последњих година се јавља велики број присталица стратешког приступа корпоративној филантропији. Такође се појављује све већи број радова у којима се објашњава значај оваквог приступа за пословање предузећа. Међутим, још увек је релативно мало радова који објашњавају како развити стратешки приступ, тј. како повезати корпоративну филантропију са стратегијом предузећа (Margolis and Walsh, 2003).

Врло често, аутори наводе да конкретна пракса водећих компанија може послужити као најбољи пример за развој теорије. Тако на пример, Смит наводи да „стратешки приступ“ корпоративној фи-

лантропији може да се развије проучавањем и анализом пословања најуспешнијих компанија као што су: IBM, AT&T, Reebok и многе друге, које су повезале добровољна давања са својом стратегијом (Smith, 1994, стр. 107). Они то оправдавају чињеницом, да су наведене компаније успеле да „повећају препознатљивост свог имена и брендова код потрошача, повећају продуктивност запослених, смање трошкове истраживања и развоја, превазиђу регулаторне препреке и искористе синергију међу пословним јединицама, уз истовремено унапређење друштвених заједница у којима послују, захваљујући свом стратешком приступу филантропији“. Стога оне могу послужити као примери добре праксе, на основу којих се могу извести општи закључци на којима ће се развити општеприхваћени теоријски принципи. Међутим, Готфри износи критику оваквог начина истраживања, наводећи да је једноставно фокусирано истраживање, базирано на појединим студијама случајева непоуздано (без обзира на то о каквим је компанијама реч) и на основу њега се не могу извући општеприхваћени принципи и генерални закључци (Godfrey, 2005). Иако су емпиријска истраживања несумњиво важна, Смит признаје виталну потребу за озбиљним проучавањем литературе, јер она пружа значајан увид у теоријске постулате који се могу применити у пракси (Smith, 1994).

У овом раду аутори полазе од концепта стратешког приступа корпоративној филантропији који је управо настао проучавањем праксе најуспешнијих компанија и применом теоријских знања из области стратегијског менаџмента и друштвене одговорности. По том концепту повезивање корпоративне филантропије са стратегијом предузећа подразумева следеће активности:

- одређивање приоритетних области друштвеног ангажовања предузећа,
- израду програма филантропских активности и
- стратегијску контролу.

С обзиром на то да предузећа нису социјалне институције које су задужене за решавање друштвених проблема, нити једно предузеће може решити све друштвене проблеме потребно је да менаџмент одреди приоритетне области друштвеног ангажовања предузећа. Пожељно је да се менаџмент фокусира само на неколико области ангажовања у друштвеној заједници и да у њима спроводи велики број различитих иницијатива. Овакво понашање може обезбедити максималне користи друштвеној заједници, а у исто време предузећу може обезбедити боље позиционирање брендова, диференцирање од конкуренције, успостављање дугорочне сарадње са партнерима из друштвене заједнице, стицање знања и искуства у одређеној области и сл. (Kotler and Lee 2003, стр. 80–85).

Када се одреде приоритетне области филантропског ангажовања предузећа, потребно је у складу са пословном стратегијом, направити програм филантропских активности. Овим програмом је потребно предвидети:

- друштвене циљеве које ће предузеће подржавати својим филантропским активностима,
- потенцијалне партнере из непрофитног сектора са којима ће се у сарадњи реализовати филантропске активности,
- висину и облике добротворних давања,
- изглед плана комуницирања са кључним стејкхолдерима у предузећу и ван њега.

О томе како треба бирати друштвене циљеве које ће предузеће подржавати својим филантропским активностима постоје различити ставови аутора. На пример, Портер и Кремер предлажу да компаније бирају само проблеме који се укрштају са њиховим пословима, тако да друштвени циљеви буду повезани са пословањем предузећа и омогућавају креирање заједничке вредности – значајне користи за друштво која је у исто време вредна за предузеће (Porter and Kramer 2003, стр. 56–69). Заједничка вредност се може створити зато што предузеће располаже материјалним и нематеријалним ресурсима (знања и искуство запослених, партнерства са другим предузећима, изграђену репутацију, канале дистрибуције, опрему и остале материјалне ресурсе) које може искористити за решавање друштвених проблема јер су повезани са његовом делатношћу и пословима које већ обавља. У исто време спровођењем друштвено одговорних програма и мера у областима повезаним са пословањем предузећа остварују се велике користи за предузеће зато што својим социјалним програмима помаже становништву које представља његове потенцијалне запослене, потрошаче, добављаче и сл. Тиме обезбеђује себи потребне ресурсе или нове изворе прихода (Ивановић Ђукић, 2011, стр. 45–58).

Осим циљева који су повезани са делатношћу предузећа, треба бирати и циљеве који су врло битни друштвеној заједници, којима изузетну важност придају запослени, потрошачи, добављачи, држава¹⁴ (Magh, 1999, стр. 185–198). На овај начин предузеће привлачи пажњу јавности јер решава проблем у који су „упрте очи“ већине становника и стиче поверење друштвене заједнице, а потрошаче уверава у искреност свог филантропског ангажовања. У исто време, оваквим активностима помаже се решавању најозбиљнијих друштвених проблема, тако да су користи обостране (Crane and Matten, 2007, стр. 57).

¹⁴ На пример, укључивањем у унапређење система образовања, ако је недостатак стручних кадрова велики проблем друштвене заједнице; строгом применом етичког кода, ако је корупција значајан друштвени проблем и сл.

Пожељно је још да предузеће изабере друштвене циљеве које може дугорочно подржавати јер се прави ефекти корпоративне филантропије могу уочити тек у дужем временском периоду. Пре свега, самој компанији је потребно доста времена за упознавање са изабраним проблемом, за успостављање партнерстава и проналажење правих иницијатива, тако да су у почетку трошкови велики, а ефекти једва уочљиви, док је однос користи и трошкова много бољи у средњорочном, а нарочито у дугорочном периоду. Исто тако друштвени проблеми настају годинама и не могу се решити преко ноћи, већ је потребно упорно и посвећено радити на њиховом решавању¹⁵ (Kotler and Lee, 2003, стр. 80–85).

Активности корпоративне филантропије, предузећа најчешће реализују у сарадњи са партнерима из друштвене заједнице или путем фондација које су сама формирала. Као партнери се најчешће јављају невладине организације, хуманитарне организације или неке образовне, здравствене институције које спроводе дугорочно одређене програме за решавање неких друштвених проблема на локалном, националном или глобалном нивоу. Уношење филантропије у стратегију предузећа углавном подразумева предвиђање партнера за реализацију филантропских активности. Менаџмент се најрадије одлучује за partnere са којима је предузеће већ сарађивало, за које је проверено да се одговорно понашају са новцем који добијају од предузећа. Поред ових, као пожељни партнери се јављају и организације које већ улажу своје материјалне и нематеријалне ресурсе за решавање друштвених проблема. Врло често предузећа сама оснивају своје фондове, задужбине и сличне непрофитне организације, путем којих дугорочно помажу унапређењу квалитета друштвене заједнице.

Веома битно питање у корпоративној филантропији јесте планирање висине филантропских давања. Многа предузећа филантропска давања утврђују као процентуални износ своје нето добити, или га везују за број запослених у предузећу, а врло ретко се утврђује у фиксном износу (Werbel and Carter, 2002, стр. 47–60).

Такође је потребно направити и план маркетинг кампање како би се филантропске активности компаније учиниле довољно видљивим интересним групама којима су намењене. При томе је такође пожељно применити стратешки приступ (како се са пропагандним активностима не би претерало, тако да их потрошачи схвате као ин-

¹⁵ На пример, да би се утицало на промену понашања становништва које је везано за болести зависности потребно је безброј пута поновити последице које ове болести носе како би оне допрле до свести потенцијалних зависника; потребно је реализовати велики број различитих едукативних програма на местима где се окупљају друштвене групе на чије понашање треба утицати; потребно је годинама спроводити исте превентивне мере да би се проблем ублажио или решио.

струменте маркетинга). То подразумева утврђивање начелних смерница интерне комуникације (путем којих ће менаџмент обавештавати запослене о активностима које предузима) и облике обавештавања екстерних стејкхолдера (компаније најчешће уносе износе финансијских давања у финансијске извештаје, јер то очекују акционари и на својим интернет сајтовима приказују све облике филантропских активности јер то очекују добављачи, потрошачи и друштвена заједница) (Coombs and Holladay, 2012, стр. 87–92).

Врло битан сегмент овог приступа је стратегијска контрола, тј. праћење утицаја филантропских активности на друштвену заједницу и пословање предузећа. Да би се она успешно реализовала потребно је предвидети очекиване користи, утврдити критеријуме за оцену остварених ефеката и предложити елементе извештаја који ће се користити за праћење успешности реализације предложених мера. Процену очекиваних користи није једноставно урадити, зато што се углавном ради о облицима индиректних користи које се манифестују увећањем вредности нематеријалне имовине предузећа као што су јачање имица предузећа и перцепције стејкхолдера, повећање задовољства запослених, смањење трошкова повезаних са запошљавањем и смањењем флукуације радне снаге, смањење контроле од стране регулаторних тела и добијање подстицаја и сл. Услед тога још увек не постоје стандардни критеријуми за предвиђање и мерење ефеката, већ предузећа сама формирају своје интерне системе мерења (Лончар и Рајић, 2008). Врло често се користе показатељи о степену потенцијалног решавања изабраног друштвеног проблема, на пример број људи који ће добити завештани орган, број гладних који ће добити бесплатан оброк, број бескућника који ће добити кров над главом, количина отпада која ће бити рециклирана и сл.

Упоређивањем очекиваних користи (за предузеће и друштво) и очекиваних улагања у филантропске активности добијају се информације о очекиваном приносу на средства уложена у остварење друштвених циљева. На основу њих, менаџмент доноси одлуку да ли предложене филантропске иницијативе треба прихватити и унети у стратегију предузећа или одбацити.

ЗАКЉУЧАК

На основу изложеног се може закључити да су у теорији присутни веома различити ставови аутора о значају корпоративне филантропије. Већина истраживача се слаже да спровођењем филантропских активности предузећа доприносе унапређењу друштвене заједнице и решавању неких проблема угрожених друштвених група, мада има и оних који тврде да корпоративна филантропија предузећима само служи за скретање пажње са корпоративних злодела.

Када је у питању значај корпоративне филантропије за пословне резултате предузећа, мишљења су још подељенија. Са једне стране су ставови аутора који тврде да су предузећа профитне организације и да је свако трошење ресурса које не води повећању профита неоправдано и представља „расход без покрића“, начин за повећање престижа и моћи топ менаџера и, у коначном, води трошењу богатства акционара. Насупрот њима су теоретичари и истраживачи који тврде да су предузећа део друштва и њихова морална обавеза је да добровољно раде на његовом унапређењу.

Последњих година се јавља све већи број радова којима се тврди да предузећа филантропским активностима, осим унапређења друштвене заједнице повратно могу допринети унапређењу своје конкурентности, кроз унапређење конкурентског контекста, изградњу добре репутације и кроз повећање финансијских резултата. Међутим, емпиријским истраживањима се доказује да између корпоративне филантропије и сваког од ових елемената преко којих филантропија утиче на конкурентску предност може да постоји позитивна, негативна и статистички безначајна веза, што значи да филантропске активности могу имати позитиван, али и негативан утицај на конкурентност предузећа, што зависи од начина на који се спроводе. Многи истраживачи тврде, а најновија емпиријска истраживања показују да корпоративна филантропија има позитиван утицај на конкурентску предност ако се спроводи стратешки у складу са мисијом и стратегијом предузећа, чиме је потврђена полазна хипотеза овог рада.

Стратешки приступ корпоративној филантропији подразумева избор друштвених циљева које ће предузеће подржавати својим филантропским активностима, њихово повезивање са стратегијом и пословним циљевима предузећа (израдом плана филантропских активности) и праћење њиховог утицаја на пословање предузећа и друштвену заједницу. Менаџерима се може сугерисати да бирају друштвене циљеве који су повезани са делатношћу предузећа и његовим производима, или циљеве којима велики значај придаје друштвена заједница, и да на њима раде дугорочно и посвећено. Приликом израде плана филантропских активности, треба предвидети могуће акције које ће предузеће подржавати, изабрати одговарајуће партнере, испланирати износ филантропских давања и направити адекватан план комуницирања са кључним стејкхолдерима. За праћење ефеката филантропских активности може се користити велики број социјалних и економских мерила, које треба унапред предвидети у складу са пословним циљевима предузећа.

ЛИТЕРАТУРА

- 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
- 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.