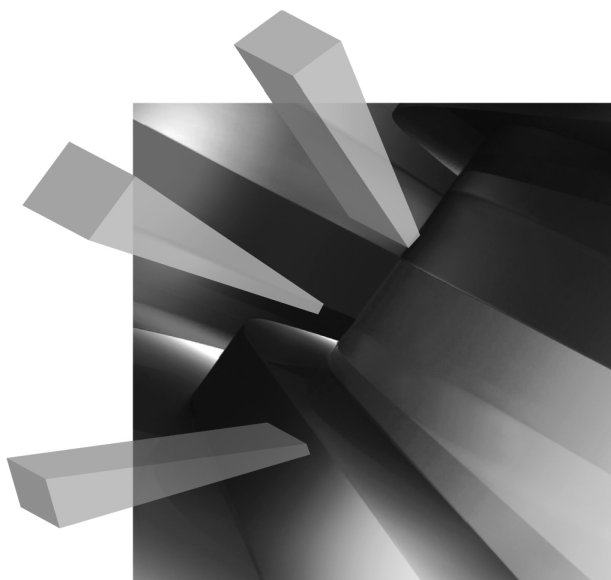


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(10) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respektowanie interesów pracowników – przesłanki i korzyści w świetle badań empirycznych.....	9
Waldemar Piotr Gil , Problematyka zarządzania płynnością finansową szwajcarskich jednostek gospodarczych – studium przypadku.....	18
Katarzyna Grzesik , Rozwój zdolności przywódczych w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych.....	33
Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień , Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych.....	47
Janusz Marek Lichtarski , Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce.....	58
Marcin Moś , Zarządzanie projektami informatycznymi. Rola analizy przedwdrożeniowej.....	68
Karolina Olszewska , Fuzje i przejęcia a innowacyjność przedsiębiorstw sektora ICT.....	77
Grażyna Osbert-Pociecha , Ograniczanie złożoności organizacji – w świetle badań sondażowych.....	89
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska , Konkurencyjność klastrów meblarskich w Polsce na tle podobnych inicjatyw w Europie.....	102
Katarzyna Piwowar-Sulej , Kultura organizacyjna jako składowa proinnowacyjnego środowiska pracy.....	117
Piotr Rogala , Przegląd zarządzania jako mechanizm doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001.....	126
Agnieszka Sokolowska , Społecznie odpowiedzialna działalność małego przedsiębiorstwa na przykładzie „Optyka-Optometria Bracia Łygas”.....	133
Dorota Teneta-Skwiercz , Zarządzanie filantropią korporacyjną na przykładzie spółki Abbott Laboratories.....	144
Anna Wójcik-Karpacz , Ocena efektywności więzi przedsiębiorstwa z odbiorcami – wyniki badań empirycznych.....	155

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczek , Respecting employee interests – premises and benefits in the light of empirical studies.....	17
Waldemar Piotr Gil , Issues of financial liquidity management of the Swiss economic units – case study.....	32
Katarzyna Grzesik , Development of leaders’ abilities in Polish enterprises – research findings.....	46

Zofia Hasińska, Iwona Janiak-Rejno, Alicja Smolbik-Jęczmień, Professional fates of graduates of economic faculties	57
Janusz Marek Lichtarski, Motivating project team members in theory and practice.....	67
Marcin Moś, IT project management – the role of the preimplementation analysis	76
Karolina Olszewska, Mergers & Acquisitions and companies innovation performance in the ICT sector.....	88
Grażyna Osbert-Pociecha, Cutting down the complexity of organization. Results of the preliminary survey	101
Agnieszka Jędrysiak, Estera Piwoni-Krzeszowska, Competitiveness of furniture clusters in Poland compared with similar initiatives in Europe .	116
Katarzyna Piwowar-Sulej, Organizational culture as a component of the pro-innovative work environment	125
Piotr Rogala, Management review as a tool of improving the systems of quality management ISO 9001	132
Agnieszka Sokołowska, Social responsibility activity of small enterprise based on "Optyka-Optometria Bracia Łygas"	143
Dorota Teneta-Skwiercz, Management of corporate philanthropy – based on Abbot Laboratories	154
Anna Wójcik-Karpacz, Assessment of effectiveness of business relationships with customers. Results of empirical research	169

Dorota Teneta-Skwiercz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE FILANTROPIĄ KORPORACYJNĄ NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI ABBOTT LABORATORIES

Streszczenie: Niniejszy artykuł pokazuje, na przykładzie amerykańskiej spółki Abbott Laboratories, jak efektywnie zarządzać działalnością filantropijną przedsiębiorstwa. Prezentację spółki poprzedza identyfikacja zasadniczych elementów procesu zarządzania dobroczynnością, istoty oraz desygnatów tzw. strategicznej filantropii, jak również korzyści i ograniczeń towarzyszących prospołecznym inicjatywom sektora biznesu.

Słowa kluczowe: filantropia korporacyjna, zarządzanie filantropią, zrównoważony rozwój.

1. Wstęp

Według najnowszych raportów [Lawrence, Mukai 2011], począwszy od 2008 r. wydatki przedsiębiorstw na działalność filantropijną systematycznie maleją. Powodów takiego stanu rzeczy można upatrywać w obniżającej się skłonności sektora biznesu do „dawania”, na co niemały wpływ miał zapewne globalny kryzys finansowy, szczególnie dotkliwy dla wysoko rozwiniętych systemów gospodarczych Zachodu. Jest to dość niepokojące zjawisko, gdyż wraz z pogarszaniem sytuacji w gospodarce z jednej strony i ograniczaniem przez administrację państwową wydatków społecznych z drugiej rośnie skala nierozwiązanych problemów społecznych.

Rodzi się w tym miejscu pytanie: czy w obliczu kryzysu gospodarczego, malejących zysków, ograniczonych zasobów i konieczności ograniczania wydatków przedsiębiorstwa mogą i powinny partycypować w rozwiązywaniu problemów społecznych? Czy mogą sobie pozwolić na rozdawanie pieniędzy przez filantropię i działalność sponsorską? Wydaje się, iż nawet w obliczu dekonstrukcji przedsiębiorstwa mogą dawać wyraz swojej hojności pod warunkiem, że równocześnie służy ona generowaniu korzyści biznesowych. Okazuje się bowiem, że czynienie dobra w społeczeństwie może okazać się narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej, tworzenia podstaw długofalowego, zrównoważonego rozwoju.

Celem niniejszego artykułu było pokazanie, na przykładzie amerykańskiej korporacji Abbott Laboratories, jak efektywnie zarządzać działalnością filantropijną. Realizacji powyższego celu służyło określenie zasadniczych elementów procesu zarządzania filantropią przedsiębiorstwa, desygnatów tzw. strategicznej filantropii oraz korzyści i barier towarzyszących tej formie zaangażowania biznesu.

2. Pojęcie i proces zarządzania działalnością filantropijną przedsiębiorstwa

Filantropię można zdefiniować jako przekazywanie części dochodów, zasobów rzeczowych bądź nieodpłatnych usług bezpośrednio na cele społeczne bądź na rzecz organizacji *non profit*¹. Tak jak inne rodzaje aktywności przedsiębiorstwa, tak i filantropia może być przedmiotem zarządzania. Na proces ten powinny się złożyć takie elementy, jak:

Opracowanie strategii dobroczynności, w której należy określić przesłanki i obszary wsparcia, potencjalnych beneficjentów, formę i wysokość datków.

1. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za dobroczynność.
2. Ustanowienie budżetu działalności dobroczynnej i kryteriów wyboru wspieranych projektów.

3. Określenie charakteru wsparcia; firmy mogą praktykować filantropię:

- doraźną, świadczoną *ad hoc* osobom i instytucjom na bieżąco zgłaszającym się z prośbą o pomoc; ten rodzaj zaangażowania może być zorientowany na różne grupy beneficjentów, często ma charakter nieskoordynowany i prowadzony jest przez różne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa,
- długookresową, realizowaną w sposób planowy, skoordynowany, systemowy, na rzecz ścisłego grona beneficjentów; przedsiębiorstwa wybierające ten rodzaj dobroczynności często decydują się na powołanie fundacji korporacyjnej bądź zlecają zarządzanie darowiznami – w ramach outsourcingu – organizacji zewnętrznej.
- Okresowy przegląd i ocena podjętych działań; konieczne jest uprzednie opracowanie miar skuteczności działalności prospołecznej.

Przedsiębiorstwo próbujące aktywnie zaangażować się w rozwiązywanie problemów społecznych powinno zadbać o pozyskanie poparcia dla swoich inicjatyw ze strony jak najszerszego grona pracowników, by następnie móc wykorzystać ich potencjał w ramach starannie przemyślanych programów wolontariatu pracowniczego, np. *payroll*². Ponadto, celem wzmocnienia efektów przekazywanych darowizn, konieczne wydaje się nawiązanie współpracy z wybranymi organizacjami *non profit*, jak też z innymi przedsiębiorstwami zainteresowanymi wspólną realizacją projektów społecznych.

W latach 80. XX wieku firmy stopniowo zaczęły wpisywać filantropię w ogólną strategię biznesową, pojawiło się pojęcie tzw. strategicznej filantropii. Ten szcze-

¹ W dalszej części artykułu autorka będzie zamiennie posługiwać się pojęciami dobroczynności i filantropii, mając jednakże na uwadze to, iż pojęcia te w literaturze są nierzadko traktowane rozłącznie. Dobroczynność definiowana jest jako bezwarunkowa i zarazem krótkoterminowa pomoc potrzebującym, natomiast filantropia utożsamiana jest z działaniami w dłuższym horyzoncie czasowym, niekoniecznie altruistycznymi.

² *Payroll* to deklaracja pracowników firmy o przekazywaniu w regularny sposób (np. co miesiąc) na cele społeczne części ich przychodów (np. „końcówki” pensji, stałego procentu, stałej kwoty).

gólny rodzaj filantropii polega na podejmowaniu działań prospołecznych, które jednocześnie przynoszą korzyści ekonomiczne angażującemu się przedsiębiorstwu. To położenie nacisku na dobroczynność z zamiarem jednoczesnej poprawy wizerunku, relacji z konsumentami i innymi interesariuszami [Luo 2005, s. 392].

Aby móc uznać aktywność filantropijną danego przedsiębiorstwa za strategiczną, należy sprawdzić, czy:

- istnieje ścisły związek między działalnością dobroczynną a realizacją długoterminowych celów biznesowych darczyńcy;
- działalność filantropijna wpisana jest w wizję, misję i cele strategiczne przedsiębiorstwa, prowadzona jest w sposób planowy, skoordynowany i długookresowy;
- działalność filantropijna łączy się z obszarami, które znajdują się w centrum zainteresowania kluczowych interesariuszy firmy;
- decyzje dotyczące filantropii są elementem formalnych procesów i struktur, np. stworzono budżet i plan działalności filantropijnej, powołano specjalne jednostki (komitety) odpowiedzialne za podejmowanie decyzji w tym obszarze;
- najwyższe kierownictwo angażuje się w określanie zarówno obszarów, form, jak i wysokości ewentualnego wsparcia;
- pracownicy podzielają wartości, cele programów społecznego zaangażowania firmy i biorą aktywny udział w ich realizacji;
- prowadzona jest ewaluacja społecznego zaangażowania firmy;
- firma w efektywny sposób komunikuje o realizowanych przez siebie projektach; ważne jest nadanie odpowiedniego rozgłosu społecznemu zaangażowaniu (przez np. strony internetowe, raporty społeczne, raporty środowiskowe, kampanie medialne, broszury, konferencje, udział w konkursach, takich jak „Dobroczynca Roku”).

Odpowiedzialność za realizację działalności filantropijnej powinna być zlokalizowana na najwyższym szczeblu kierowniczym bądź w wyspecjalizowanych komórkach organizacyjnych. Wykaz tych komórek znajduje się w tab. 1.

Tabela 1. Nazwy stanowisk odpowiedzialnych za działania filantropijne w przedsiębiorstwie

Kategoria stanowiska	Nazwa stanowiska
Najwyższe kierownictwo	Dyrektor zarządzający/prezes Biuro zarządu Dyrektor finansowy Dyrektor personalny Dyrektor marketingu
Zarządzanie relacjami zewnętrznymi	Dyrektor ds. <i>public relations</i> Dyrektor ds. komunikacji
Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością biznesu	Menedżer/dyrektor CSR Menedżer ds. inwestycji społecznych Dyrektor fundacji Dyrektor ds. filantropii

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Brammer, Millington, Pavelin 2006, s. 240].

Wchodząc na nowe rynki, przedsiębiorstwa mogą stosować strategię standaryzacji działalności filantropijnej bądź też „lokalizacji”. Standaryzację można zdefiniować jako sytuację, w której organizacja partycypuje w rozwiązaniu wybranego problemu przez realizację w różnych krajach tego samego programu zaangażowania społecznego. Z kolei strategia „lokalizacji” to rozwiązanie, w którym nie wymaga się określonego podobieństwa wspieranych celów oraz wdrażania tożsamyh programów filantropijnych w różnych krajach. Możliwa jest indywidualizacja programów filantropijnych, ich dopasowanie do faktycznych potrzeb dostrzeżonych na lokalnych rynkach. Realizowane programy często są inicjatywą lokalnych menedżerów, znających lokalne uwarunkowania prowadzenia biznesu.

Wydaje się, iż przedsiębiorstwa mogą z powodzeniem stosować pierwszą bądź drugą z opisanych powyżej strategii. Tym, co przemawia za standaryzacją, jest [Merz, Peloza, Chen 2010, s. 236-237]:

- możliwość skupienia zasobów firmy na jednym celu, ewentualnie kilku powiązanych celach, co sprawia, że przedsiębiorstwo zwiększa swoje możliwości wywierania realnego wpływu społecznego; menedżerowie mogą wykorzystywać posiadaną przez siebie wiedzę, doświadczenia w różnych krajach, co umożliwia osiągnięcie korzyści skali, rozwijanie najlepszych praktyk rozwiązywania problemów społecznych oraz inicjowanie współpracy z organizacjami dobroczynnymi, działającymi w tych samych obszarach;
- pewność, że globalna marka jest w konsekwentny sposób prezentowana klientom i innym interesariuszom; wiele firm promuje swoje filantropijne inicjatywy jako integralny element procesu kształtowania marki (*branding process*); ukierunkowanie filantropii na rozwiązanie konkretnego problemu pozwala zbudować konsekwentny, pozytywny wizerunek marki w przekroju różnych kultur;
- możliwość ograniczenia sytuacji, w których poszczególni menedżerowie wspierają tzw. *pet projects*, tj. projekty nieistotne, niemające odniesienia do strategii firmy.

Ponadto długoterminowe wspieranie niewielu, wyraźnie zdefiniowanych celów sprawia, iż działalność prospołeczna firmy staje się bardziej wiarygodna. Społeczeństwo postrzega ją jako wyraz autentycznej troski o dobrobyt, poprawę jakości życia obecnych i przyszłych pokoleń, a nie wyłącznie sposób przysporzenia firmie większych korzyści biznesowych.

Tym, co przemawia za stosowaniem strategii „lokalizacji”, jest fakt, iż lokalni menedżerowie są w stanie lepiej zidentyfikować lokalne oczekiwania, które mogą być różne w różnych lokalizacjach, i odpowiedzieć na nie. Zatem strategia ta daje możliwość kreowania społecznego wpływu, w pełni odpowiadającego lokalnym potrzebom. Co więcej, według M.A. Merza, J. Pelozy i Q. Chena lokalnie zorientowana strategia filantropii jest dla konkurencji trudniejsza do skopiowania i naśladowania [Merz, Peloza, Chen 2010, s. 238].

3. Korzyści i bariery związane z realizacją filantropii strategicznej

Filantropia strategiczna może być sposobem na aktywizowanie społeczności lokalnych i budowanie „dobra wspólnego”, tj. dobra, z którego mogą korzystać wszyscy członkowie społeczności, często nieodpłatnie. Tym dobrem może być wyższa świadomość ekologiczna mieszkańców, lepszy stan wiedzy na temat prawidłowego żywienia, opieki nad dziećmi, zapobiegania chorobom i ich leczenia. M. Porter i M. Kramer uważają, że przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać filantropię do poprawy kontekstu konkurencyjnego, tj. jakości otoczenia biznesowego w miejscu, w którym funkcjonują, gdyż zdolność konkurowania zależy od warunków panujących w otoczeniu (im lepiej wykształcona lokalna siła robocza, tym wyższe możliwości konkurowania firm itd.). Kontekst konkurencyjny składa się z czterech współzależnych elementów, są to [Porter, Kramer 2007, s. 42-50]:

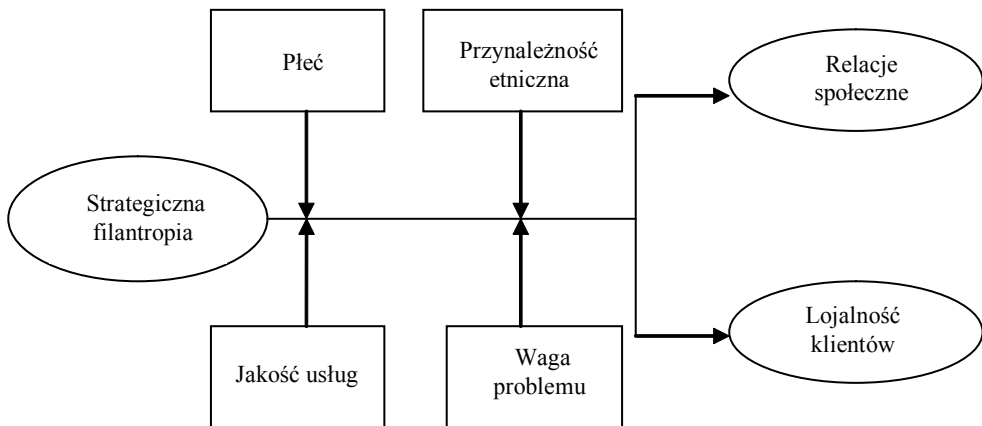
- 1) dostępność środków produkcji: ludzkich, finansowych, rzeczowych, infrastruktury technicznej, zaplecza naukowo-badawczego, zasobów naturalnych;
- 2) czynniki popytowe – obecność wyedukowanych i wymagających lokalnych nabywców, wielkość lokalnego rynku;
- 3) zasady i kontekst rywalizacji – występowanie lokalnych regulacji i bodźców zachęcających do inwestowania i rozwoju (znoszenie barier celnych, likwidacja monopolii), konkurencja lokalna: wolna i intensywna;
- 4) powiązane i wspierające branże – obecność lokalnych, profesjonalnych dostawców i firm o zbliżonym profilu działalności, występowanie skupisk gospodarczych (*clusters*) z tej samej lub powiązanych branż.

D. Baron postrzega ten rodzaj aktywności przedsiębiorstwa jako ważny czynnik wpływający na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w warunkach dynamicznego rynku. Firmy mogą wykorzystywać ją do rozwijania silniejszych relacji społecznych ze swoimi konsumentami, budowania wzajemnego zaufania i oddania, jak też zwiększania rozpoznawalności produktów, marki, firmy i w efekcie zwiększania poziomu lojalności klientów wobec marki i samej firmy [Baron 1995, s. 47-65].

Warto w tym miejscu zauważyć, iż wpływ strategicznej filantropii na wspomniane wyżej relacje społeczne i lojalność klientów uzależniony jest od wielu czynników, wśród których na uwagę zasługują cechy klientów (płeć, przynależność etniczna) i czynniki kontekstowe (jakość usług, waga problemu społecznego) [Luo 2005, s. 394].

Kobiety są generalnie bardziej niż mężczyźni wrażliwe na nieszczęśliwe zdarzenia i wyczuwane na filantropijne zachowania przedsiębiorstw. Wobec tego efekty filantropii zorientowanej na budowanie relacji społecznych i lojalności będą silniejsze w przypadku kobiet niż mężczyzn. Ponadto, od kiedy wzrosło prawdopodobieństwo, że to Afrykanie i latynoskie grupy etniczne będą głównymi beneficjentami działalności dobroczynnej, można się spodziewać, że to właśnie w tych grupach efekty

działalności filantropijnej będą silniejsze niż w przypadku innych grup etnicznych. Korzyści, jakie niesie za sobą strategiczna filantropia, będą bardziej widoczne, gdy zarówno jakość usług przedsiębiorstwa – darczyńcy, jak i waga rozwiązywanego problemu (np. pomoc ofiarom nieszczęśliwych wypadków, klęsk żywiołowych) będą wysokie (zob. rys. 1).



Rys. 1. Model strategicznej filantropii

Źródło: [Luo 2005, s. 395].

Dodatkowym czynnikiem determinującym efekty filantropii są niewątpliwie obecne w danym społeczeństwie tradycje dobroczynności, wpływające na ogólny poziom empatii narodu.

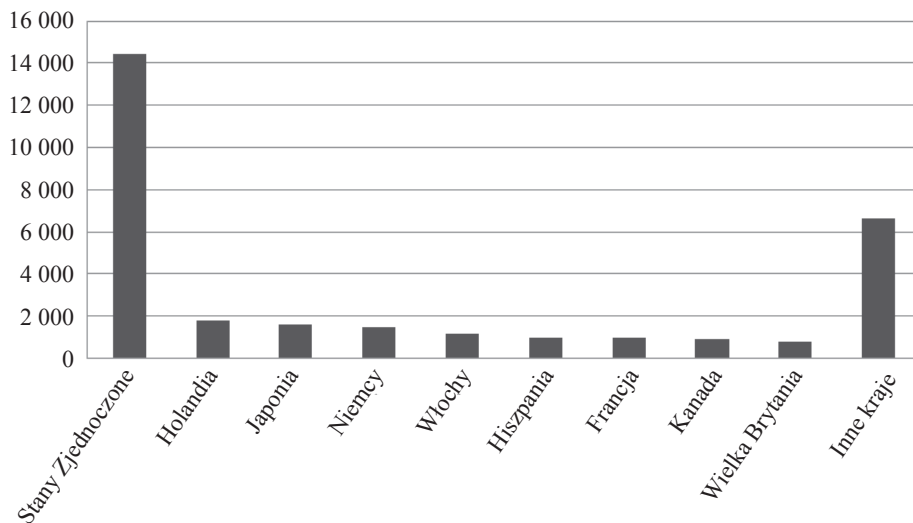
Podstawowym ograniczeniem filantropii korporacyjnej jest silne powiązanie tej działalności z sytuacją ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa. W efekcie pojawienie się problemów finansowych w firmie może prowadzić do obniżenia wysokości darowizn bądź ich całkowitego wygaszenia. Kolejną przeszkodą może być niechętny stosunek organizacji społecznych do nawiązywania współpracy z przedstawicielami sektora biznesu. Dzieje się tak, ponieważ przyjęcie darowizny oznacza konieczność pogodzenia się z możliwością ingerowania darczyńcy w sposób zagospodarowania darowizny, a więc prowadzi do częściowego obniżenia autonomii decyzyjnej organizacji *non profit*. Nie dziwi zatem, iż liczne organizacje społeczne, z obawy o utratę wiarygodności, narażenie się na krytykę i ostracyzm społeczny, umieszczają w swoich statutach zapisy, z których *expressis verbis* wynika zakaz nawiązywania współpracy z sektorem biznesu. Kolejną barierą w procesie angażowania się przedsiębiorstw w opisywaną działalność może być brak zaufania społeczeństwa do filantropii praktykowanej przez biznes. Wyniki badania „Odpowiedzialny biznes”, przeprowadzonego w 2008 r. przez On Board PR i PBS DGA, dowiodły, że zdecydowana większość Polaków (73%) jest sceptycznie nastawiona do filantropii korporacyjnej. Uważają, iż firmy często lub prawie zawsze wydają na promocję

swojej dobroczynności więcej niż na działania społeczne. Jedynie 13% dorosłych Polaków jest przeciwnego zdania [Raport... 2008]. W efekcie dobroczynność nie zawsze spotyka się z uznaniem, na które liczą firmy angażujące się w prospołeczne działania.

4. Charakterystyka działalności filantropijnej Abbott Laboratories

Amerykańska korporacja Abbott Laboratories tworzy i sprzedaje produkty oraz usługi obejmujące szeroką ofertę opieki, począwszy od zapobiegania chorobom i ich diagnozowania aż do leczenia. Rozwija nowe, innowacyjne technologie ochrony zdrowia w kluczowych obszarach: leczenia cukrzycy, bólu, chorób układu oddechowego, HIV/AIDS, chorób ginekologicznych, andrologicznych, dziecięcych czy zwierzęcych [Internet 1]. To globalne przedsiębiorstwo z siedzibą w Illinois (przedmieścia Chicago):

- zatrudnia ok. 83 000 pracowników w różnych miejscach świata,
- prowadzi operacje w ponad 130 krajach świata,
- notowane jest na giełdach: w Nowym Jorku, w Chicago, w Londynie, w Szwajcarii,
- znajduje się w „Top 100” firm o największej wartości rynkowej na świecie oraz „Top 50” w Stanach Zjednoczonych.



Rys. 2. Wielkość sprzedaży netto Abbott Laboratories w poszczególnych krajach w roku 2009 (w mln dol.)

Źródło: [Redefining Responsibility... 2009, s. 5].

W 2009 r., pomimo trwającego kryzysu gospodarczego, firma osiągnęła rekordowe przychody ze sprzedaży w wysokości 30 765 mln dol., z czego ok. 54% wypracowane zostało poza granicami Stanów Zjednoczonych (zob. rys. 2). Od pięciu lat Abbott wchodzi w skład *Dow Jones Sustainability Index*, co świadczy o ogromnym wysiłku, jaki podejmuje celem konsekwentnej realizacji idei zrównoważonego rozwoju. W 2010 r. badany podmiot został uznany przez magazyn „Fortune” za najbardziej podziwianą firmę farmaceutyczną. Tym, co zapewnia sukces rynkowy tej firmie i zarazem stanowi o jej wyjątkowości, jest umiejętne łączenie celów biznesowych z przemyślanym rozdawnictwem pieniędzy.

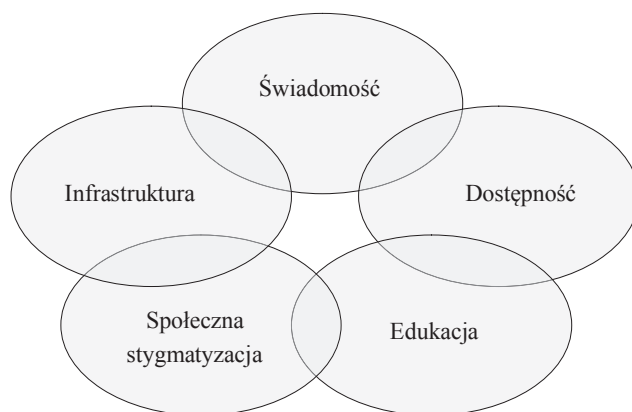
Firma stara się w sposób znaczący i długotrwały wносить wkład w poprawę jakości życia społeczności lokalnych. Swoją działalność dobroczynną ukierunkowuje na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych, a jednym z nich jest niewątpliwie brak dostępu do podstawowej opieki zdrowotnej. Według szacunków ONZ, problem ten dotyka 30% światowej populacji. Podejmowane inicjatywy społeczne mają charakter planowy i długookresowy. Koncentrują się na trzech zasadniczych obszarach, które w odczuciu firmy dają jej możliwość pełnego wykorzystania posiadanej wiedzy, doświadczeń i zasobów. Te obszary to: poprawa lokalnej opieki zdrowotnej, udzielanie medycznych ekspertyz i promowanie wiedzy naukowej oraz wzmacnianie witalności społeczności lokalnych.

W sytuacji gdy samodzielne rozwiązanie problemu okazuje się niemożliwe, Abbott tworzy partnerstwa z wiarygodnymi i efektywnie działającymi organizacjami lokalnymi.

W latach 2000-2005 roczne globalne raporty dotyczące realizacji idei obywatelstwa korporacyjnego Abbott Laboratories publikowało wyłącznie w wersji papierowej. Począwszy od 2006 r., podstawowym środkiem komunikacji inicjatyw obywatelskich firmy stała się witryna sieci Web.

Działalność filantropijna badanej firmy jest ściśle powiązana z jej podstawowymi celami biznesowymi, strategią i kompetencjami. W 2009 r. wysokość przekazanych darowizn przekroczyła 580 mln dol. [*Redefining Responsibility...* 2009, s. 4]. Do priorytetów strategicznych w zakresie aktywności obywatelskiej należą:

- innowacje dla przeszłości – wykorzystywanie kluczowych kompetencji do wprowadzania innowacji w zakresie ochrony zdrowia i poprawy stylu życia;
- zwiększanie dostępu – usuwanie barier utrudniających równy dostęp do opieki medycznej; do barier tych firma zaliczyła, obok niskiego poziomu edukacji zdrowotnej oraz niskiej świadomości celów ochrony zdrowia i istniejących metod leczenia, niską dostępność opieki zdrowotnej, niedostateczną infrastrukturę w zakresie ochrony zdrowia i społeczną stygmatyzację (zob. rys. 3);
- ochrona pacjentów i konsumentów – dbałość o najwyższą jakość i bezpieczeństwo produktów firmy w całym łańcuchu dostaw;
- ochrona środowiska – uczestniczenie w stawianiu czoła globalnym wyzwaniom związanym ze zmianami klimatu i wyczerpywaniem zasobów naturalnych.



Rys. 3. Bariery utrudniające równy dostęp do opieki medycznej

Źródło: [*Redefining Responsibility...* 2009, s. 17].

Aktywność filantropijna tej firmy może być przykładem realizacji strategii „lokalizacji”, zorientowana jest bowiem na rozwiązywanie specyficznych problemów pacjentów w różnych rejonach świata. Mianowicie w Tanzanii, Kamerunie, Południowej Afryce Abbott wspiera upowszechnianie szybkich testów diagnozujących HIV. W 2009 r. spółka wybudowała laboratoria badawcze w Chinach i Singapurze, aby móc lepiej odpowiadać na potrzeby zidentyfikowane w tych regionach. W krajach tych intensywnie szkoli lekarzy społecznych w zakresie zapobiegania i leczenia cukrzycy. W Wietnamie prowadzi programy mające na celu zmniejszenie odsetka niedożywionych dzieci poniżej piątego roku życia. W Stanach Zjednoczonych uczestniczy w partnerstwach na rzecz „Ameryki wolnej od narkotyków” oraz prowadzi programy edukacyjne dla rodzin na temat bezpiecznego składowania i utylizacji leków na receptę. W Wielkiej Brytanii pomaga imigrantkom, które są nosicielkami wirusa HIV, uzyskać dostęp do opieki zdrowotnej. Z kolei w Polsce firma jest partnerem takich programów edukacyjnych, jak:

- „Poruszyć świat”; adresowany jest on do osób chorych na reumatoidalne zapalenie stawów (RZS), lekarzy reumatologów i pielęgniarek z oddziałów reumatologicznych. Jego celem jest wsparcie chorych i ich rodzin w zakresie informacji o chorobie oraz możliwościach jej leczenia, a także ułatwienie dostępu do opieki specjalistów zapewniających kompleksową terapię. Za pośrednictwem strony internetowej (www.poruszycywiat.pl) chorzy mogą nie tylko skorzystać z porad specjalistów, ale też podzielić się na forum swoimi doświadczeniami z innymi osobami.
- „O! Słoń wcześniaka” – program edukujący rodziców w kierunku właściwej opieki nad wcześniakami.
- „Elitarni” – jego celem jest pomoc pacjentom cierpiącym na nieswoiste zapalenie jelit, a szczególnie osobom dotkniętym chorobą Leśniowskiego-Crohna.

Zaangażowanie w dobroczynność stanowi ważny element kultury organizacyjnej badanej firmy, ceniony nie tylko przez kierownictwo, ale również przez szeregowych pracowników. Tabela 2 pokazuje, że w latach 2005-2009 odsetek pracowników angażujących się w działalność dobroczynną systematycznie wzrastał. W 2009 r. wyniósł 78%, co stanowi wzrost o 16% w stosunku do roku 2005. W 2009 r. pracownicy przekazali ponad 5,88 mln dolarów w ramach realizowanej przez firmę Kampanii Darowizn Pracowniczych (*Employee Giving Campaign*) i starannie dobranych programów grantowych.

Tabela 2. Rezultaty kampanii darowizn pracowniczych w latach 2005-2009

Kategoria	2005	2006	2007	2008	2009
Wysokość darowizn (w mln dol.)	3,80	3,98	5,00	5,24	5,88
Partycypacja pracowników w filantropii	62%	64%	65%	73%	78%

Źródło: [*Redefining Responsibility...* 2009, s. 35].

Pracownicy chętnie dzielą się nie tylko pieniędzmi, ale też swoimi umiejętnościami, wiedzą naukową i entuzjazmem. W połowie 2008 r. firma uruchomiła pilotażowy program usług wolontariatu dla swoich pracowników ze Stanów Zjednoczonych. Od momentu zainicjowania programu pracownicy przepracowali ponad 72 000 godzin na rzecz organizacji społecznych [*Redefining Responsibility...*, 2009, s. 35].

5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwo przyszłości to podmiot, który umiejętnie łączy dążenie do zysku i pomnażania wartości dla akcjonariuszy z troską o jakość życia obecnego i przyszłych pokoleń. W praktyce oznacza to nie tylko powstrzymywanie się od działań, które powodowałyby nadmierne szkody w otoczeniu, ale też aktywne zaangażowanie w niwelowanie dysfunkcji społecznych i ochronę środowiska naturalnego.

Niewątpliwie prezentowany Abbott Laboratories jest przykładem przedsiębiorstwa, które traktuje swoją filantropię w sposób strategiczny. Spółka dokonała swoistej instytucjonalizacji działalności dobroczynnej, tj. uczyniła ją integralnym elementem swojej misji, wizji i kultury organizacyjnej. Inicjowane programy dobroczynne z jednej strony odpowiadają na oczekiwania i potrzeby kluczowych interesariuszy tegoż przedsiębiorstwa, z drugiej – uwzględniają jego mocne strony i ryzyko towarzyszące realizacji tych projektów. Spółka wyznaczyła konkretne obszary wsparcia, beneficjentów, formy i wysokości darowizn. Wskazała jednostki organizacyjne odpowiedzialne za działalność filantropijną oraz efektywnie komunikuje o swym prospołecznym zaangażowaniu interesariuszy zarówno wewnątrznych,

jak i zewnętrznych. Ponadto dokonuje okresowej ewaluacji podejmowanych działań celem dalszego ich doskonalenia.

Na zakończenie warto wspomnieć, iż badany podmiot nie tylko umiejętnie angażuje własnych pracowników w działania na rzecz społeczności lokalnych i środowiska naturalnego, ale też buduje partnerstwa z organizacjami społecznymi, publicznymi i komercyjnymi dla wzmacniania efektu swoich darowizn.

Literatura

- Baron D., *Integrated strategy: Market and nonmarket components*, „California Management Review” 1995, no 37.
- Brammer St., Millington A., Pavelin St., *Is philanthropy strategic? An analysis of the management of charitable giving in large UK companies*, „Business Ethics: A European Review” 2006, vol. 15, no 3.
- Lawrence S., Mukai R., *Foundation Growth and Giving Estimates. Current outlook*, The Foundation Center, The U.S. 2011, <http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/fgge11.pdf>.
- Luo X., *A contingent perspective on the advantages of stores' strategic philanthropy for influencing consumer behaviour*, „Journal of Consumer Behaviour” 2005, vol. 4, no 5.
- Merz M.A., Peloza J., Chen Q., *Standardization or localization? Executing corporate philanthropy in international firms*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, August 2010.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, HELION, Gliwice 2007.
- Raport z projektu badawczego „Odpowiedzialny biznes”, realizowanego przez On Board PR i PBS DGA, Warszawa 2008, <http://www.onboard.pl>.
- Redefining Responsibility. 2009 Abbott Global Citizenship Report*, <http://www.abbott.com>.

Źródło internetowe

- [1] <http://www.abbott.pl/index.php?pid=27>.

MANAGEMENT OF CORPORATE PHILANTHROPY – BASED ON ABBOT LABORATORIES

Summary: This article presents the example of Abbot Laboratories as an effective and sufficient way of management of philanthropic activities. It shows principal elements of the whole process of management of corporate philanthropy and moreover gives a definition, and attributes of strategic philanthropy, as well as introduces advantages and barriers which accompany that form of business involvement in philanthropic activities.

Keywords: corporate philanthropy, management of philanthropy, sustainable development.