

# A vállalati filantrópiából származó versenyelőny

Michael E. Porter és Mark R. Kramer

**A**vallati filantrópia hanyatlóban van. Az Egyesült Államok vállalatainak jótékonyági hozzájárulásai a múlt évben reálértékben 14,5 százalékkal csökkentek, az utóbbi tizenöt év során pedig a nyereség százalékos értékében kifejezett vállalati adakozás 50 százalékkal esett vissza. Az okokat nem nehéz megérteni. Az igazgatók egyre szorongatóbbnak érzik, hogy az egyik oldalról „a vállalat és a társadalom iránti felelősség” magasabb szintjét követelve kritizálják őket, a másik oldalról viszont a befektetők irgalmatlan nyomást gyakorolnak rájuk, hogy rövid távon növeljék a nyereséget. Hiába adnak többet, a kritikusoknak semmi sem elég – minél többet adakoznak a vállalatok, annál többet várnak el tőlük. S az igazgatók nehéznek, ha nem éppen lehetetlennek tartják a jótékony célú kiadások indoklását az alacsony szintű nyereség alapján.

Ez a dilemma sok vállalatnál azt eredményezte, hogy még erősebben próbálják filantrópiájukban a „stratégiai jelleget” érvényesíteni. De ami manapság folyik „stratégiai filantrópia” címen, az szinte sohasem igazán stratégiai jellegű, és gyakran még filantrópiaként sem különösebben hatásos. A filantrópiát

mindinkább a public relations vagy a reklám egyik formájaként alkalmazzák, elősegítve, hogy a vállalatról vagy valamely termékről kedvező kép alakuljon ki, célzott marketing vagy egyéb kiemelt támogatás útján. Bár ez még mindig csak kis hányadát teszi ki az összes jótékony célú vállalati kiadásoknak,

az Egyesült Államokban a vállalatok célzott marketing-költségei az 1990. évi 125 millió USD-ról a 2002. évre becsült 828 millió USD-ig szöktek fel. A művészetek pártolásának mértéke szintén növekszik – erre utal a 2001. évi 589 millió USD több-lettráfordítás. Miközben ezek a

*A legtöbb vállalat készletet érez arra, hogy jótékony célra adakozzon.*

**Kevés tudja azonban, hogyan kell ezt jól csinálni.**

kampányok nagyon is szükséges támogatást nyújtanak fontos célok érdekében, ugyanilyen mértékben céljuk az, hogy a vállalatot egyre inkább középpontba állítsák, és javítsák az alkalmazottak hangulatát – úgy, hogy annak társadalmi hatása legyen. A Philip Morris dohányipari óriáscég például 1999-ben 75 millió USD-t költött jótékonyági akciókra, s aztán egy 100 millió USD költségű hirdetési kampányt indított el ezek reklámzására. Nem meglepő módon komoly kétségek vannak afelől, vajon az ilyesfajta megoldások valóban elérik-e céljukat, vagy csak a nyilvánosság cinizmusát táplálják a vállalat cél-

jaival szemben (lásd *A stratégiai filantrópia mítosza* c. keretes írást).

Adottnak véve a vállalati filantrópiát övező homályt, úgy tűnik, hogy itt a megfelelő idő újra felvetni a legalapvetőbb kérdést: kell-e egyáltalán a vállalatoknak filantrópiával foglalkozniuk? Milton Friedman közgazdász évtizedekkel ezelőtt, 1970-ben vitát indított, amikor a *New York Times Magazine* cikkében azt állította: „az üzleti világ társadalmi felelőssége” egyedül az, hogy „növelje profitját”. Ahogyan a *Capitalism and Freedom (Kapitalizmus és szabadság)* című könyvében írta: „A részvénytársaság az azt birtokló részvényesek kezében levő eszköz. Ha a részvénytársaság adakozik, megakadályozza az egyes részvénytulajdonosokat abban, hogy önmaguk döntsék el, hogyan rendelkezzenek a saját pénzeszközeikről.” Friedman ebből arra a következtetésre jutott, hogy ha jótékonykodni kell, akkor azt az egyes részvényeseknek – vagy tágítva a kört: az egyes alkalmazottaknak – kellene tenniük, s nem a részvénytársaságnak. A napjainkban megjelenő vállalati filantrópiát tekintve Friedmannak igaza van. A vállalati jótékonykodási programok többsége zavaros, és nem eléggé célzott. A legtöbbjük helyi civil kezdeményezések előmozdítására, vagy egyetemek és országos jótékonykodási intézmények általános működési támogatására nyújtott kis pénzádományokból áll, amelyektől azt remélik, hogy megbecsülést váltanak ki az alkalmazottak, kliensek és a helyi közösség körében. A jótékonykodások gyakran az igazgatók és az alkalmazottak személyes meggyőződését és értékrendjét tükrözik, ahelyett, hogy jól átgondolt szociális vagy üzleti célokhoz kötődnének. Sőt, a legnépszerűbb megoldások egyike, az alkalmazottal egyeztetett pénzádományok gyakorlata kifejezetten rá is hagyja az egyes dolgozóra a jótékonykodási forma megválasztásának lehetőségét. Bár a módszer a közhangulat javítását célozza, ugyanezt a hatást el lehetne érni ugyanakkora fizetésemeléssel is, amiből azután az emberek adómentesen adományozhatnának jótékony célokra. Sőt, úgy tűnik, hogy sok vállalati adományozási döntést előnyösebben hoznának meg saját pénzükből adományozó egyének.

Mi a helyzet azokkal a programokkal, amelyek látszólag legalább annyira kötődnek az üzleti célokhoz, mint például a cél-

**MICHAEL E. PORTER** a Harvard Egyetem egyetemi tanára Bostonban, a Harvard Business Schoolon. Gyakori szerzője a HBR-nek, a *Strategy and the Internet* című legutóbbi cikke<sup>a</sup> (2001. március) elnyerte a McKinsey-díjat.<sup>b</sup> **MARK R. KRAMER** a bostoni székhelyű Foundation Strategy Group tanácsadó cég ügyvezető igazgatója, és Porterrel együtt társalapítója a szintén bostoni székhelyű Center for Effective Philanthropy nonprofit kutatószervezetnek.

## A stratégiai filantrópia mítosza

Kevés kifejezést csépeltek el annyira és értelmeztek olyan helytelenül, mint a „stratégiai filantrópiát”. A fogalmat tulajdonképpen minden olyan jótékony célú tevékenység összefoglalására alkalmazzák, amelynek bizonyos meghatározható tárgya, célja, módja, vagy irányultsága van. A vállalat kontextusában ez általában azt jelenti, hogy bármennyire is határozatlanul és gyengén, de létezik bizonyos kapcsolat a jótékony célú adakozás és a vállalat üzletmenete között. Ez a kapcsolat gyakran csak szemantikai jellegű, ami lehetővé teszi a vállalat számára, hogy ésszerű magyarázattal szolgáljon a nyilvános beszámolóiban és sajtókiadványokban a jótékony célú akcióiról. Valójában a legtöbb vállalati adakozási programnak semmi köze sincs a vállalati stratégiához. Ezeknek elsődlegesen a jó hírnév keltése, a pozitív reklám és az alkalmazottak hangulatának javítása a célja.

A célzott marketing, amellyel egy vállalat adakozásait egyetlen ügyre vagy kiemelt szervezetre koncentrálja, volt az egyik legrégebben „stratégiai filantrópiaként” emlegetett gyakorlat, s ez csak egy lépéssel múlja felül a szétszórt vállalati adományok gyakorlatát. A legigényesebb célzott marketingtevékenység során egy vállalat jó hírneve erősödhet azáltal, hogy személyét a kiválasztott nonprofit partner, vagy egy népszerű ügy kiemelt kvalitásaival kapcsolja össze. Azok a vállalatok, amelyek például az olimpiai játékokat támogatják, nemcsak széles körű ismertséget érhetnek el, hanem a kiválóságra törekvéshez társuló képzetet is. Továbbá, a támogatást körültekintő kiválasztási eljárás útján koncentrálva, a célzott marketing nagyobb hatást érhet el, mint amelyet az összpontosítatlan adakozás eredményezne.

Azonban a célzott marketing igencsak híján van az igazi stratégiai filantrópiának. A hangsúlyja inkább a közvéleményre helyeződik, mint a társadalmi hatásra. Az elérni kívánt előny az öregbített jó hírnév, nem pedig egy vállalat versenyképességének javítása. Ezzel szemben az igazi stratégiai adakozás egyidejűleg kíván elérni jelentős társadalmi és gazdasági célokat, a versenykontextus olyan területeire koncentrálva, ahol mind a vállalat, mind a társadalom egyaránt előnyhöz jut annak köszönhetően, hogy ehhez a cég különleges eszközöket és szakértelemet vonultat fel.

zott marketing? Még a sikeresebbek is nehezen ítélték jótékony célú kezdeményezéseknek. Mivel az összes indokolt vállalati kiadás levonható az adóalapból, a vállalatok a filantrópiára költött összeg után nem részesülnek speciális adókedvezményben, szemben a más vállalati célokra költött összegekkel. Ha a célzott marketing sikeres, máris levonható a költsége az adóalapból, s nem élvez előnyt abból, hogy jótékony célúnak tekintik.

De érvényes-e mindig Friedman érvelése? Alapját két implicit előfeltevés képezi. Az első az, hogy a társadalmi és a gazdasági célok annyira különállóak és eltérőek egymástól, hogy a vállalat társadalmi célú adakozása a gazdasági eredményei rovására

valósul meg. A második pedig az, hogy amikor a vállalatok társadalmi célok elérésére törekednek, nem nyújtanak több előnyt annál, mint amennyit az egyéni adományozók szolgáltatnak.

Ezek az előfeltételek akkor állnak fenn, amikor a vállalati jótékonyági akciók nem eléggé célzottak, és túl elaprózottak – tipikusan ilyen a helyzet napjainkban. De létezik egy másik, inkább stratégiai gondolkodásmód a filantrópia kapcsán. A vállalatok felhasználhatják jótékony tevékenységüket *versenykontextusuk* – azaz működési területükön vagy területeiken az üzleti környezet minőségének – javítására. A filantrópiának a kontextus kedvezőbbé alakítására való felhasználása összhangba hozza a társadalmi és gazdasági célokat, továbbá javítja egy vállalat hosszú távú üzleti kilátásait – ezáltal cáfolva Friedman első előfeltevését. Ráadásul a kontextus befolyásolása egy vállalat számára nemcsak azt teszi lehetővé, hogy pénzt adományozzon, hanem azt is, hogy adottságait és kapcsolatait jótékony ügyek szolgálatába állítsa. Ez az egyéni adakozók, alapítványok, sőt még a kormányzati szervek által nyújtottakat is messze meghaladó társadalmi előnyöket eredményez. A kontextusra fókuszáló adakozás ily módon Friedman második előfeltevését is megcáfolja.

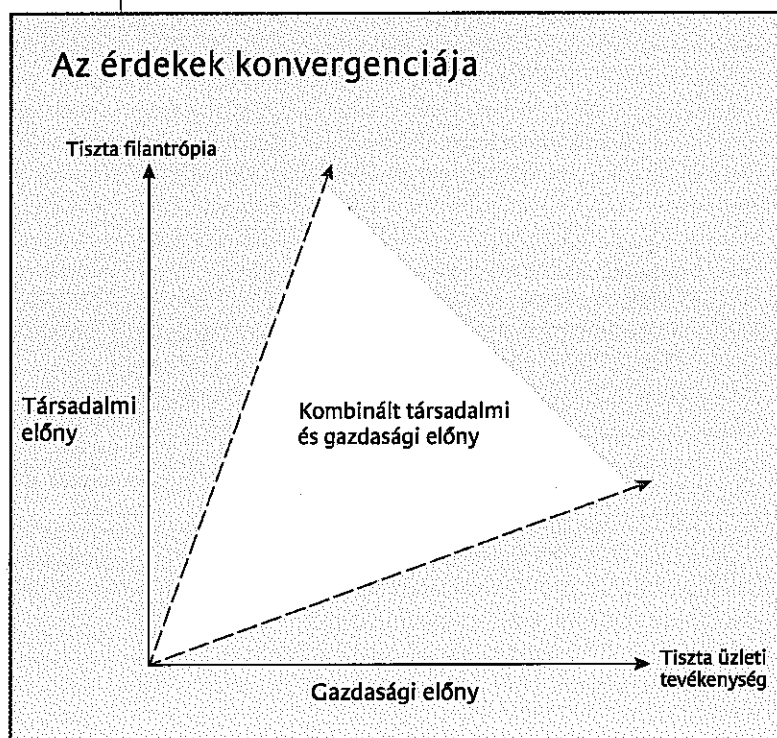
Néhány vállalat már elkezdte alkalmazni a kontextusra koncentrált jótékonykodást a társadalmi és gazdasági előnyök érdekében. Például a Cisco Systems egy ambiciózus oktatási programba, a Cisco Networking Academybe investált azzal a céllal, hogy számítógép-hálózati rendszer-adminisztrátorokat képezzen ki, így gyengítve a növekedése útjában álló potenciális gátat, eközben vonzó álláslehetőségeket kínálva a középiskolát végzettek számára. Azokra a társadalmi szükségletekre összpontosítva, amelyek befolyással vannak a vállalat kontextusára – továbbá részvénytársaságként kihasználva kivételes adottságait, melyekkel meg tud felelni ezeknek az igényeknek –, a Cisco megkezdte a vállalati filantrópiában rejlő kiaknázatlan lehetőségek feltárását. Az új irányzat meghonosításához azonban arra van szükség, hogy alapvetően megváltozzék a szemléletmód, ahogyan a vállalatok jótékonyági programjaikat értelmezik. A vállalatoknak újra kell gondolniuk, *hová* összpontosítsák és *hogyan* végezzék adományozási tevékenységüket.

### Hová összpontosítsunk?

Az igaz, hogy a gazdasági és társadalmi célokat hosszú időn át eltérőnek és gyakran egymás konkurensainak tekintették. Ez azonban egy rosszul értelmezett kettősség; a nyílt, tudásalapú verseny világában már egyre elavultabbá váló szemlélet. A vállalatok nem az őket körülvevő társadalmi közegetől elszigetelten működnek. Valójában versenyképességük nagymértékben függ működési környezetük körülményeitől. Például az oktatás javítását általában társadalmi ügynek tekintik, de a helyi munkaerő képzettségi szintje alapvetően befolyásolja egy vállalat

potenciális versenyképességét. Minél jobban összefügg a társadalmi fejlődés egy vállalat üzleti tevékenységével, annál inkább eredményez gazdasági előnyöket is. A Networking Academy létrehozásakor a Cisco nemcsak általánosságban az oktatási rendszerre összpontosított, hanem a hálózati rendszer-adminisztrátorok képzéséhez szükséges oktatásra – azaz arra a speciális típusú képzésre is, amely a legnagyobb változást idézte elő a Cisco versenykontextusában. (E program részleteiről lásd *A Cisco Networking Academy* c. keretes írást.)

Ezáltal hosszú távon a társadalmi és gazdasági célok már nem ütköznek feltétlenül egymással, hanem szervesen összekapcsolódnak. Napjainkban a versenyképesség attól a termelékenységtől függ, amellyel a vállalatok képesek a munkaerőt, tőkét és természeti erőforrásokat jó minőségű áruk és szolgáltatások előállítására felhasználni. A termelékenységet befolyásolja, hogy vannak-e szakképzett, megbízható, egészséges, megfelelő körülmények között lakó, és a lehetőségeik ismeretében motivált dolgozók. Ha nemcsak a társadalom, hanem a vállalatok is törekednek a környezeti előnyök megőrzésére, ez – a szennyező anyagok és a hulladékok mennyiségének csökkentése révén – a források sokkal jövedelmezőbb felhasználását eredményezheti, valamint elősegítheti a fogyasztók számára értékes javak előállítását. A fejlődő országokban a társadalmi és gazdasági feltételek javítása a vállalatok működéséhez megfelelőbb és jövedelmezőbb telephelyeket, továbbá termékeik számára új piacokat is eredményezhet. Ténylegesen most tanuljuk meg, hogy a világ több nyomasztó problémájának kezelésére a leghatásosabb módszer gyakran az, ha a vállalati szektort úgy mozgósítjuk, hogy a társadalom és a vállalatok javát is szolgálja.



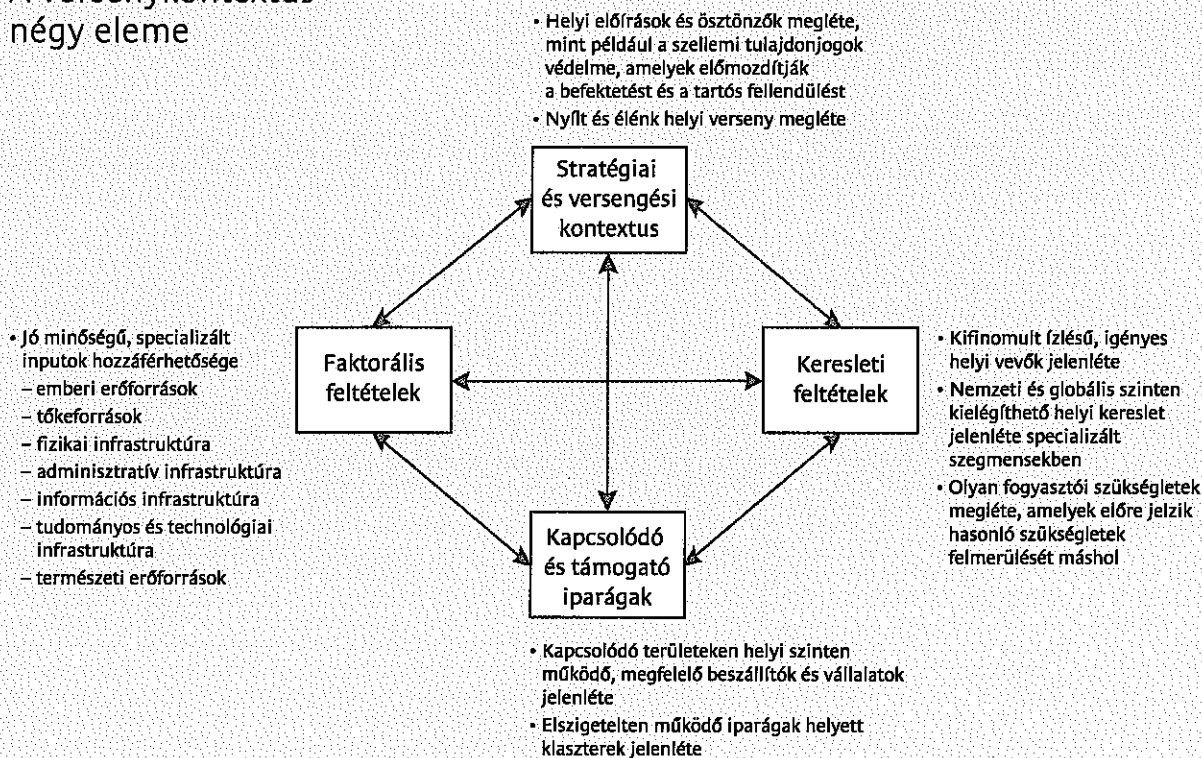
Ez nem jelenti azt, hogy az összes vállalati ráfordítás társadalmi előnyt eredményez, vagy az összes társadalmi előny javítani fogja a versenyképességet. A legtöbb vállalati ráfordítás csak az üzleti szférának eredményez előnyöket, az üzleti tevékenységgel össze nem függő jótékony célú akciók pedig csak társadalmi előnyöket hoznak létre. Kizárólag akkor azonosak a vállalati filantrópia és a részvénytulajdonosok érdekei, amikor a vállalati ráfordítások egyidejű társadalmi és gazdasági hasznot eredményeznek – amint az *Érdekek konvergenciája* című ábra szemlélteti. A világosan hagyott terület mutatja, hogy a vállalati filantrópia hol gyakorol jelentős befolyást egy vállalat versenykontextusára. Ilyenkor igazán stratégiai jellegű a filantrópia.

A versenykontextus mindig fontos volt a stratégia szempontjából. A szakképzett és motivált alkalmazottak; a helyi infrastruktúra, a közutak és a távközlési hálózatok teljesítőképessége; a helyi piac mérete és igényessége; a kormányzati/hatósági szabályozások rendje – az efféle kontextuális változók mindig is befolyást gyakoroltak a vállalatok versenyképességére. A versenykontextus azonban még inkább kritikussá vált, amint a versengés alapja az olcsó inputokról a magasabb termelékenységre helyeződött át. Egyrészt a modern tudás- és technológia-alapú verseny egyre inkább a dolgozók képességeire épül. Másrészt, a vállalatok manapság egyre nagyobb mértékben függenek a partneri viszonyoktól: mindinkább a kihelyezésre, a helyi

beszállítókkal és intézményekkel való együttműködésre helyezik a hangsúlyt, nem pedig a vertikális integrációra, mind szorosabban együttműködnek a fogyasztókkal, s egyre többször bíznak meg helyi egyetemeket és kutatóintézeteket kutatási és fejlesztési feladatok elvégzésével. S a verseny szempontjából egyre fontosabbá válik a mind bonyolultabb helyi jogszabályi előírásokban való eligazodás, továbbá az új projektek és termékek engedélyeztetési idejének csökkentése. Mindezen trendek nyomán a vállalatok sikere egyre szorosabban összefonódott a helyi intézményekkel és egyéb kontextuális feltételekkel. A termelés és értékesítés globalizációja pedig azt jelenti, hogy egy vállalat számára a kontextus gyakran nemcsak a hazai piacon fontos, hanem külföldön is.

Egy vállalat versenykontextusa a helyi üzleti környezet négy, egymástól kölcsönösen függő eleméből áll, amelyek a potenciális termelékenységet alakítják: a faktorális feltételek, azaz a termeléshez rendelkezésre álló inputok; a keresleti feltételek; a stratégiai és versengési kontextusok; valamint a kapcsolódó és támogató iparágak. Ezt a keretet a *A versenykontextus négy eleme* című ábra szemlélteti, és Michael E. Porter *The Competitive Advantage of Nations* (A nemzetek versenyelőnye) című könyve ismerteti részletesen. A kontextus bármely részének gyengesége erodálhatja egy országnak vagy régióknak mint üzleti tevékenységi helyszínnek a versenyképességét.

## A versenykontextus négy eleme



Az üzleti környezet néhány aspektusa az összes iparágat átható következményekkel jár. Például a közúthálózat, a vállalati adókulcsok és társasági törvények, és egyéb általános feltételek döntőek lehetnek a versenyképesség szempontjából a fejlődő országokban, s javításuk a vállalati filantrópia segítségével óriási társadalmi eredményeket hozhat a világ legszegényebb népei számára. Azonban hasonlóképpen – ha nem határozottabban – döntő szerepük van azoknak a versenykontextusbeli aspektusoknak, amelyek sajátosságosan jellemzőek egy speciális *klaszterre*,<sup>c</sup> azaz egy adott területen – mint amilyen pl. Németországban a kiváló teljesítményű autóké, vagy Indiában a szoftverké – egymással szoros kapcsolatban álló vállalatok, beszállítók, rokon iparágak és szakosodott intézmények földrajzi csoportosulására. A klaszterek a kontextus mind a négy elemének egyesített hatása által jönnek létre. Gyakran egy régió gazdasági tájképének kiemelkedő jellegzetességei, s létrejöttük alapvetően fontos a terület fejlődése számára, lehetővé téve az őket alkotó cégek számára, hogy még jövedelmezőbbek legyenek, továbbá megkönnyítve az innovációt és előmozdítva új üzletágak kialakulását.

Egy klaszter tagjainak akár egyéni, akár kollektív jótékony célú befektetései erőteljes hatást gyakorolhatnak a klaszter versenyképességére és a klasztert alkotó vállalatok teljesítményére. A versenykontextus továbbfejlesztésének gyakran a filantrópia lehet a leginkább költséghatékony, s néha az egyetlen módja. Képesé teszi a vállalatokat arra, hogy céljaik elérésére ne csak a saját erőforrásaikat állítsák fokozottan szolgálatukba, hanem a nonprofit szervezetek és egyéb intézmények tényleges erőfeszítéseit és infrastruktúráját is. Egy egyetem támogatása például messze kevésbé költséges módszer az élenjáró szakismeretek helyi bázisának megerősítésére egy vállalati szakterületen, mint a házon belüli oktatás fejlesztése. S a filantrópia közös vállalati akcióvá alakítható, lehetővé téve a költségek megosztását több vállalat között.

Végül, a filantrópia széles körű társadalmi előnyeinek köszönhetően a vállalatok gyakran képesek szövetségre lépni nonprofit szervezetekkel és kormányzati szervekkel, amelyek egyébként bizalmatlanok lennének az olyan együttműködés iránt, mely csak egyetlen adott vállalat számára járna előnnyel.

### A versenykontextus befolyásolása

A versenykontextus elemeinek körültekintő elemzésével egy vállalat képes felismerni a társadalmi és gazdasági értékek közötti átfedési területeket, amelyek a leginkább növelni fogják saját és klasztere versenyképességét. Vizsgáljuk meg egyenként a kontextus négy elemét, és azt, miként befolyásolták ezeket a vállalatok a filantrópia segítségével oly módon, hogy biztatóbbá váltak a hosszú távú gazdasági kilátásaik.

**Faktorális feltételek.** A termelékenység magas szintjeinek elérése függ a szakképzett dolgozók, magas színvonalú tudományos és technológiai intézmények, megfelelő fizikai infrastruktúra, átlátható és hatékony adminisztratív folyamatok (mint

például a vállalatbejegyzési vagy -engedélyezési előírások) és hozzáférhető természeti erőforrások meglététől. Mindegyik olyan terület, amelyre a filantrópia befolyást gyakorolhat.

A jótékony célú adományozás például fejlesztheti az oktatást és továbbképzést. Los Angelesben a DreamWorks SKG filmgyártó vállalat nemrég alacsony jövedelmű hallgatók számára hozta létre a szórakoztatóiparban végzendő munkához szükséges szakismereteket oktató programját. A vállalat hat divíziójának mindegyike a Los Angeles College Districttel

A versenykontextus továbbfejlesztésére gyakran a filantrópia lehet a leginkább költséghatékony módszer: képesé teszi a vállalatokat arra, hogy nonprofit szervezetek és más intézmények erőfeszítéseit és infrastruktúráját saját szolgálatukba állítsák.

(Los Angeles-i főiskolai körzettel), a helyi főiskolákkal és iskola utáni programokkal együttműködve olyan szakosított oktatási anyag létrehozásán dolgozik, amely a tantermi oktatást vállalati gyakorlatokkal és mentorálással kombinálja. A társadalmi előnyt a továbbfejlesztett oktatási rendszer és az alacsony jövedelmű hallgatók számára a jobb munkavállalási lehetőségek jelentik. A gazdasági előny a speciálisan képzett végzősök számának növekedése. Még ha közülük magánál a DreamWorksnél csak kevesen helyezkednek is el, a vállalat számára nyereség származik a szórakoztatóipari klaszter erősítéséből is, amelytől nagymértékben függ.

A jótékony célú kezdeményezések a helyi életminőséget is javíthatják, ami minden polgár számára előnyt jelent, de egyre inkább szükséges a meghatározott szakmai képességekkel bíró szabad munkaerő vonzása érdekében is.

A tisztítószereket és háztartási termékeket gyártó SC Johnson cég 1996-ban elindította a „Fenntartható Racine”<sup>d</sup> elnevezésű projektet abból a célból, hogy Wisconsinban a saját városát olyan formájára alakítsa, ahol jobb élni és dolgozni. A helybeli szervezetekkel, közigazgatással és lakosokkal szövetségben a vállalat az egész közösséget átfogó koalíciót hozott létre, amely a helyi gazdaság erősítését és a környezet szelvényét tűzte ki céljává. Egy projekt, amelyben négy önkormányzat működött együtt a víz- és szennyvízkezelés koordinálásában, a lakosok és az üzleti vállalkozások számára megtakarításokat eredményezett, miközben csökkentette a környezetszennyezést is. Egy másik projekt által létrehozták a közösség első alapítványi iskoláját, mely a veszélyeztetett diákok oktatását szolgálta. Más erőfeszítések a gazdaság újjáélesztését célozták meg: Racine belvárosában a betöltetlen kereskedelmi állások aránya 46 százalékról 18 százalékra esett vissza, amint szennyezett területeket vontak újra művelés alá, és a helybeli lakosok ismét munkához jutottak.

A filantrópia a munkatényező mellett más inputok javítására is szolgálhat, például a helyi kutató és fejlesztő intézmé-

nyek színvonalának, az adminisztratív intézmények (mint pl. a jogrendszer) eredményes működésének, a fizikai infrastruktúra minőségének, vagy a természeti erőforrások fenntartható fejlesztésének erősítése révén. Például az Exxon Mobil azokban a fejlődő országokban, ahol jelen van, jelentős anyagi forrásokat áldozott olyan alapfeltételek továbbfejlesztésére, mint a közutak és a jogszabályi környezet.

**Keresleti feltételek.** Egy országban vagy régióban a keresleti feltételek magukban foglalják a helyi piac nagyságát, a termékek minőségének megfelelő voltát, továbbá a helyi fogyasztók ízlésének kifinomultságát. A magasabb követelményeket támaztó helyi fogyasztók úgy fokozzák a régió versenyképességét, hogy megismertetik a vállalatokkal kialakuló vevői igényeiket, nyomást gyakorolva az innováció érdekében. Bostonban pl. az orvosi praxis fejlett színvonalára innovációáradatot indított el a bostoni székhelyű, gyógyászati eszközöket gyártó vállalatoknál.

A filantrópia a helyi piacnak mind a nagyságát, mind a minőségét képes befolyásolni. A Cisco Networking Academy például javította a keresleti feltételeket, amikor vevőkörét hozzáfertette ahhoz, hogy jól képzett hálózati rendszer-adminisztrátorokat alkalmazhassanak. Ezzel az akcióval növelte a piac nagyságát és a felhasználók igényeinek színvonalát – s így a felhasználók érdekeltségét a fejlettebb műszaki megoldások átvételében. Az Apple Computer hosszú idő óta számítógépeket adományoz iskoláknak, hogy megismertesse termékeit a fiatalokkal. Ez nyilvánvaló társadalmi előnyt nyújt az iskolák számára, miközben kibővíti az Apple potenciális piacát, továbbá a diákokat és tanárokat igényesebb vásárlókká formálja. A Safeco biztosító és pénzügyi szolgáltató cég nonprofit szervezetekkel társulva azon munkálkodik, hogy bővítse az elérhető áron történő lakáshoz jutás lehetőségét és erősítse a közbiztonságot. Amint a háztulajdonosok száma növekedett és a közbiztonság javult a cég négy vizsgált piacán, a biztosításkötések száma szintén emelkedett, néhány esetben elérve még a 40 százalékos növekményt is.

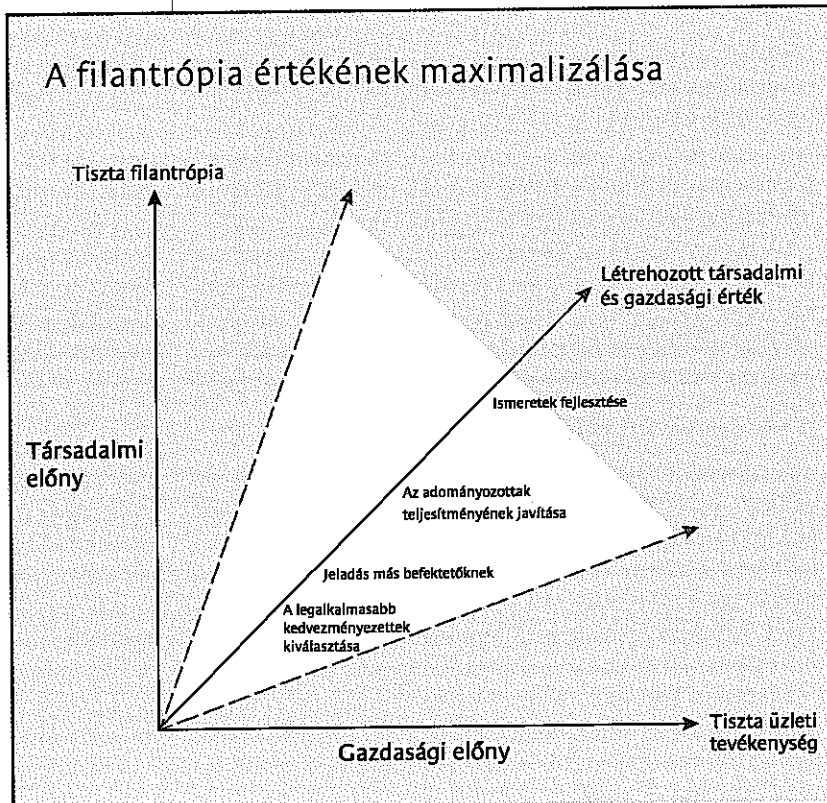
**Stratégiai és versenykontextus.** A versenyt egy országban vagy régióban szabályozó előírások, ösztönzők és normatívák alapvető befolyást gyakorolnak a termelékenységére. Az olyan politikák, amelyek ösztönzik a befektetést, védik a szellemi termékeket, megnyitják a kereskedelem számára a helyi piacokat, megszüntetik a kartelleket vagy monopóliumokat, illetve megakadályozzák létrejöttüket és csökkentik a korrupciót, a térséget vonzóbb helyé teszik az üzleti tevékenységek számára.

A filantrópia képes erőteljes hatást gyakorolni az eredményesebb és átláthatóbb versenykörnyezetre létrejöttére. Például 26 részvénytársaság az Egyesült Államokból és 38 részvénytársaság más államokból összefo-

gott, hogy támogassa a Transparency Internationalt (nemzetközi központ az átláthatóságért) a korrupció leleplezése és visszaszorítása céljából végzett, egész világra kiterjedő munkájában. A korrupció feltárásával és a közfigyelem ráirányításával a szervezet elősegíti egy olyan környezet megteremtését, amely jutalmazza a tisztességes versenyt és fokozza az eredményességet. Ez előnyös a helyi polgárok számára, s eközben jobb piacra jutási lehetőséget nyújt a támogató vállalatoknak is.

Egy másik példa az International Corporate Governance Network, ICGN (Nemzetközi Vállalatkormányzási Hálózat), amely jelentősebb intézményi befektetők – köztük a College Retirement Equities Fund, TIAA-CREF (Felsőoktatási Nyugdíjas Részvényalap) és a Cal PERS-ként ismert California Public Employees Retirement System (Kaliforniai Közalkalmazottak Nyugdíjrendszere) – által létrehozott nonprofit szervezet, s célja a vállalatirányítási standardok és eljárások fejlesztésének elősegítése, különösen a fejlődő országokban. Az ICGN világszerte egységes számviteli előírásokat és igazságos részvénytulajdonosi szavazási eljárásokat szorgalmaz. A fejlődő országok és a polgáraik ezáltal előnyhöz jutnak, mivel a magasabb színvonalú kormányzás és a nyilvánosság javítja a helyi vállalatok tevékenységét, leleplezi a gátlástalan helyi versenytársakat, s vonzóbbá teszi a térségeket a külföldi tőkebefektetők számára. A projektet támogató intézményi befektetők pedig befektetéseik számára jobb és korrektebb tőkepiacokhoz jutnak.

**Kapcsolódó és támogató iparágak.** Egy vállalat termelékenységét nagymértékben fokozhatja a támogató iparágak és szolgáltatások közeli elérhetősége. Jóllehet, távol eső beszál-



lítókhöz is kihelyezhető tevékenységek, ez mégsem olyan hatásos, mint a szolgáltatások, alkatrészek és gépek helyi beszállítóinak alkalmazása. A szállítási és készletezési költségek csökkentésén felül a közelség erősíti a rugalmas reagálási képességet, az információcserét és az innovációt.

A filantrópia képes elősegíteni a klaszterek kialakulását, és erősíteni a támogató ágazatokat. Az American Express például nagymértékben függ a hitelkártyája használatához kapcsolódó utazási ráfordításoktól és az utazási irodák bevételeitől. Ennélfogva mindegyik országban, ahol működik, része az utazási klaszternek, s függ ezeknek a klasztereknek a turizmus minőségi fejlesztésében és az utazók vonzása terén elért sikereitől. 1986 óta az American Express tőkét fektetett a középiskolákban a Travel and Tourism Academy elnevezésű képzési formákba, a diákokat nem a saját leglényegesebb üzleti tevékenységére, a hitelkártya-üzletre, s nem a saját utazási szolgáltatásaira, hanem más utazási irodák, légitársaságok, szállodák és éttermek által kínált munkákra felkészítve. A program, amely tanárképzést, tanterv-fejlesztést, nyári üzemi gyakorlatokat és iparági gyakorlatvezetést foglal magában, már tíz országban működik, több mint 3000 iskolában, 120 000 beiratkozott diákkal. A helyi polgárok számára a megnövekedett oktatási és álláslehetőségekben rejlő legfőbb társadalmi előnyöket nyújtja. Az Egyesült Államokon belül a programban részt vevő diákok 80 százaléka egyetemen tanul tovább, s 25 százalékuk végzés után az idegenforgalomban vállal munkát. A gazdasági előnyök szintén lényegesek, mivel a helyi utazási klaszterek versenyképesebbé válnak és gyorsabban növekednek, ami az American Express számára is hasznos.

### A potyautas-probléma

Amikor a vállalati filantrópia a versenykontextust javítja, a klaszterben vagy régióban lévő más vállalatok, köztük a versenytársak is gyakran részesülnek az előnyökből. Ez felvet egy fontos kérdést: az a lehetőség, hogy más vállalatok potyautasok lehessenek, kétségessé teszi-e a versenykontextusra összpontosító filantrópia stratégiai értékét? A válasz *nem*. Őt oka van, hogy az adományozó vállalat által élvezett előnyök továbbra is lényegesek maradnak:

- A versenykontextus javulása főként az adott térségben működő vállalatoknak előnyös. Nem minden versenytárs fog ugyanabba a térségbe települni, így a vállalat általában mindig az élre tör a konkurenciához képest.

- A vállalati filantrópia alkalmat nyújt a közös fellépésre. Ha a vállalat megosztja a költségeket a saját klaszterén belüli vállalatokkal, köztük a versenytársakkal is, nagymértékben mérsékelheti a potyautas-problémát.

- A piacvezető vállalatok lesznek a legjobb helyzetben ahhoz, hogy tekintélyes mértékben adományozzanak jótékony célokra, viszont ők fognak részesülni az előnyök nagy részéből is. A Cisco pl. a hálózati berendezések piacán elért vezető pozíciójával a legtöbbet fog profitálni egy nagyobb, gyorsan növekedő piacból.

- Nem minden kontextuális előny azonos értékű az összes versenyző számára. Minél nagyobb a vállalati filantrópia össz-

hangja egy vállalat egyéni stratégiájával – például gyarapítva a szakértelmet, technológiát vagy infrastruktúrát, amelyre a cég különösen rá van utalva, vagy növelve a keresletet egy olyan specializálódott szegmensben, amelyben a vállalat a legerősebb –, annál inkább igaz, hogy az arányosnál nagyobb mértékben (diszproporcionálisan) növekvő előnyt fog élvezni a vállalat a kontextus javulása által.

- Az a vállalat, amelyik a filantrópiát egy speciális területen kezdeményezi, gyakran az arányosnál nagyobb mértékben növekvő előnyöket fog élvezni a hírnévnek és a kiépülő kapcsolatoknak köszönhetően. Például az Exxon Mobil a malária elleni küzdelem érdekében folytatott afrikai kampányában nemcsak a közegészségügyet erősíti. Javítja saját dolgozóinak és alvállalkozóinak az egészségi állapotát is, továbbá erőteljes kapcsolatokat épít ki a helyi közigazgatási szervekkel és nonprofit szervezetekkel, elősegítve annak a céljának a teljesülését, hogy előnyben részesített erőforrás-fejlesztő partnerré váljon.

A Grand Circle Travel jó példával szolgál arra, hogyan törhet élre egy vállalat még akkor is, ha jótékonyági akciói révén a versenytársak is előnyt élveznek. A Grand Circle – az idős amerikaiak számára közvetlen formában külföldi utazásokat értékesítő, vezető cég – gazdag kulturális és ismeretterjesztő programokra alapozza stratégiáját. Vállalati alapítványa 1992 óta több mint 12 millió USD-t adományozott a vevői által gyakran látogatott történelmi helyeket megőrző projekteknek, mint például a Foundation of Friends of the Museum and Ruins of Ephesus in Turkey (a törökországi Epheszosz rom- és múzeum-barátainak alapítványa) és a lengyelországi Auschwitz-Birkenau Állami Múzeum. Más utazási irodák is szervezik ugyanezeket az utakat, s így részesednek a Grand Circle adományaiból származó előnyökből. Azonban filantrópiája révén a Grand Circle szoros kapcsolatokat épített ki a helyszíneket fenntartó szervezetekkel, s így utazói számára különleges lehetőségeket tud nyújtani a nevezetességek látogatása és megismerése során. A Grand Circle ezáltal olyan egyéni versenyelőnyre tesz szert, amely megkülönbözteti őt a többi utazásszervező cégtől.

### Hogyan jótékonykodjunk?

A filantrópia és a versenykontextus közti kapcsolat megértése segíti a vállalatokat annak meghatározásában, hogy *hová* összpontosítsák adományukat. A filantrópia értékteremtő módjainak megismerése éles megvilágításba helyezi, miként érhető el jótékony célú hozzájárulásokkal a legnagyobb társadalmi és gazdasági hatás. S mint látni fogjuk, a hová és hogyan kérdése kapcsán hozott döntések egymást kölcsönösen erősítik.

A *Philanthropy's New Agenda: Creating Value (A filantrópia napirenden lévő új feladata: az értékteremtés)* c. cikkben (HBR, 1999. november-december) négy olyan módot körvonalaztunk, amelyek által a jótékony célú alapítványok társadalmi értéket hozhatnak létre: a támogatásra legalkalmasabb kedvezményezettek kiválasztása, jeladás más befektetőknek, a támogatottak teljesítményének javítása, s a működési területen a tudomány és a gyakorlat fejlesztése. Ezek a feladatok egymásra épülnek: egyre nagyobb érték keletkezik, amint egy

adományozó a legalkalmasabb kedvezményezettek kiválasztásától elindulva fokról fokra halad feljebb a létrán, egészen a tudomány fejlesztésének eléréséig (lásd *A filantrópia értékének maximalizálása* című ábrát). Analóg alapelvek vonatkoznak a vállalati adományozásra, jelezve, hogyan lehet a vállalati filantrópia a legeredményesebb a versenyfeltételek erősítésében. A négy alapelvre összpontosítva az is biztos, hogy a vállalati adományoknak nagyobb a hatásuk, mint az ugyanolyan nagyságú egyéni adományoknak.

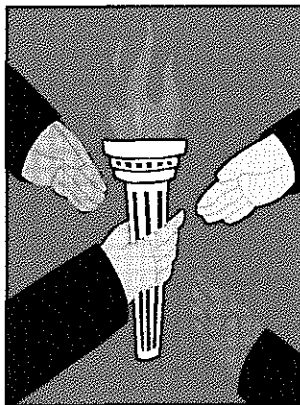
**A legalkalmasabb kedvezményezettek kiválasztása.** A legtöbb jótékony célú tevékenység a más szervezeteknek nyújtott pénzadományokat jelenti, amelyek ténylegesen a társadalmi előnyöket szolgálják. Ekkor az adományozó által elért hatást nagymértékben befolyásolja a támogatott eredményessége. Eredményesebb kedvezményezett vagy partnerszervezet kivá-

lasztásával ráfordított dolláronként nagyobb társadalmi hatást fogunk elérni.

Egy adott területen a legeredményesebb kedvezményezettek kiválasztása sohasem könnyű. Az kétségtelenül megtérlhető, hogy melyik nonprofit szervezet teremti elő a legtöbb pénzt, rendelkezik a legnagyobb tekintéllyel, vagy menedzseli a legjobb fejlesztési kampányokat, de ezeknek a tényezőknek vajmi kevés közük lehet ahhoz, mennyire jól hasznosítják az adományozottakat a támogatásokat. Rendszerint átfogó és módszeres vizsgálódás szükséges azoknak a kedvezményezetteknek a kiválasztásához, amelyek a legnagyobb társadalmi hatást fogják elérni.

Az egyéni adakozóknak ritkán van annyi idejük vagy szakértelmük, hogy egy ilyen komoly, kellően alapos felmérés elvégzésére vállalkozzanak. Az alapítványok az egyéneknél sokkal jobban értenek a munkához, de csak korlátozott létszámú sze-

## A Cisco Networking Academy



A Cisco Systems' Networking Academy példaként szolgál azokra az erőteljes kapcsolatokra, amelyek egy vállalat filantrópiájának stratégiája, versenykontextusa és a társadalmi előnyök közt fennállnak. A Cisco, a hálózati berendezések és a számítógépek internethez való csatlakoztatására használt útvonalválasztók (vagy csomagirányítók, routerek) vezető gyártója, a legutóbbi évtizedben gyorsan

növekedett. Amint azonban az internet használata elterjedt, a vevők világszerte szembe találták magukat a képesített hálózati rendszer-adminisztrátorok krónikus hiányával, ami a Cisco – és az egész informatikai iparág – folyamatos növekedésének korlátozó tényezőjévé vált. Egy felmérés szerint az 1990-es évek második felében világszerte az egymilliót jócskán meghaladó informatikus állás maradt betöltetlenül. Miközben a Cisco tisztában volt versenykontextusának ezen korlátjával, csak a filantrópia segítségével talált módot a kezelésére.

A projekt a jó hírnév szerzésére alapozott adakozás jellegzetes példaként indult: a Cisco hálózati berendezéseket adományozott a székhelye közelében lévő egyik középiskola számára, majd kiterjesztette a programot a régióban lévő más iskolákra is. A Cisco-nak az iskolákkal együtt munkálkodó mérnöke észrevette, hogy a tanárok és a rendszer-adminisztrátorok híján vannak annak a képzettségnek, amellyel a már installált hálózatokat menedzselniük kellett volna. Ő és a Cisco más

mérnökei önként vállalták egy olyan program kidolgozását, amely már nemcsak berendezéseket adományoz, hanem a tanárokat is kiképezi arra, hogyan kell összeállítani, megtervezni és karbantartani számítógépes hálózatokat. Diákok is elkezdtek járni ezekre a tanfolyamokra, és sikeresen elsajátították a tudnivalókat. Amint a Cisco a programot bővítette, a vállalati igazgatók kezdték felismerni, hogy kialakíthatnának egy webalapú távoktatási tananyagot a középiskolák és középiskola utáni tanulmányokat folytató diákok képzését nyújtó szakképzéséhez, azaz egy olyan programot, amelynek sokkal szélesebb körű társadalmi és gazdasági hatása lenne. Megszületett a Networking Academy.

Mivel a program társadalmi célja szorosan kötődött a Cisco speciális szakismereteihez, a vállalat képes volt gyorsan és költséghatékonyan kidolgozni egy magas színvonalú tantervet, sokkal nagyobb társadalmi és gazdasági értéket létrehozva, mint ha egy arra érdemes ügy javára csupán pénzt és berendezéseket adományozott volna. Az Egyesült Államok oktatási minisztériumának javaslatára a vállalat iskolákat vett célba azokban a „felhatalmazási övezetekben”, amelyeket a szövetségi kormányzat az országban a gazdaságilag legnagyobb kihívásokkal küzdő közösségei közül kijelölt. A vállalat közösségi főiskolákat és továbbképzéseket is bevont a programba. Legutóbb az Egyesült Nemzetek Szervezetével együtt azon dolgozott, hogy a programot kiterjessze a fejlődő országokra is, ahol az álláslehetőségek különösen szűkösek, a hálózatüzemeltetési szakismeretek pedig igen korlátozottak. A Cisco munkavállalási lehetőségeket tartalmazó, világméretű adatbázist is összeállított az akadémia végzősei számára, lét-



mélyzet áll rendelkezésükre. A vállalatok viszont jobb helyzetben vannak ahhoz, hogy egy ilyen kutatásra vállalkozzanak akkor, ha filantrópiájuk az üzleti tevékenységükhöz kapcsolódik, valamint támaszkodhatnak belső képességeikre, különösen alkalmazottaik pénzügyi, menedzselési és technikai szakértelmére. Akár a saját, akár a beszállítóik vagy klienseik tevékenységei révén a vállalatok gyakran sok közösségben vannak jelen ország- vagy világszerte. Ez jelentős helyi ismereteket és lehetőséget nyújthat ahhoz, hogy első kézből vizsgálják meg és hasonlítsák össze a nonprofit szervezetek működését.

Bizonyos esetekben egy vállalat működésének több helyszínén indíthat be és támogathat különösen eredményes nonprofit szervezetet vagy programot. A Grand Circle Travel például 15 tengerentúli irodáját használja fel arra, hogy felderítse a pénzügyi támogatásra érdemes történelmi emlékeket

megőrző projekteket. A Fleet Boston Financial különféle menedzsment- és pénzügyi szakismeretekkel rendelkező alkalmazottakból csoportokat alakít a városon belüli gazdaságfejlesztési szervezetek vizsgálatára, amelyeket az alapítványa támogat. A csoportok felkeresnek minden egyes nonprofit szervezetet, a menedzsmenttel interjút készítenek, áttekintik az előírásokat és eljárásokat, s a vállalati alapítványnak készített beszámolójukban kitérnek arra is, hogy folytatódjon-e a támogatás, s ha igen, akkor hová irányuljon. A figyelemnek és hozzáértésnek ez a szintje lényegesen magasabb annál, mint amit a legtöbb egyéni adományozó, alapítvány, vagy akár még kormányzati szerv is fel tud mutatni.

**Jeladás más befektetőknek.** Egy adományozó képes közismertté tenni a legeredményesebb nonprofit szervezeteket, és hozzásegíteni azokat más adományozókhöz, nagyobb pénz-

rehozva egy olyan hathatósabb állásbörzét, amelynek előnyét a klaszterek, továbbá a végzősök és lakóhelyeik régiói is élvezik.

A Cisco világméretű jelenlétével társult egyedülálló eszközeit és szakértelmét használta fel arra, hogy egy olyan programot hozzon létre, amelyet semmilyen más oktatási intézmény, kormányhivatal, alapítvány vagy vállalati támogató sem tudott volna ennyire gyorsan sem megtervezni, sem elterjeszteni. Ennek hatását még tovább fokozta, hogy jeladás volt a klaszteréhez tartozó más cégek számára. Más vállalatok a Cisco hozzájárulásait olyan saját termékeik adományozásával vagy engedményes árú eladásával egészítették ki, mint az internet-hozzáférés, számítógéphardver és -szoftver. Több vezető technológiai vállalat kezdte felismerni a Cisco által létrehozott világméretű infrastruktúra értékét, és a saját, webalapú oktatóprogramok létrehozása helyett inkább a Ciscoval léptek szövetségre. Olyan vállalatok, mint pl. a Sun Microsystems, a Hewlett-Packard, az Adobe Systems és a Panduit, tovább bővítették az akadémia tantervét a programozói, alapvető informatikai, webszerkesztési és levelezési/távközlési ismereteket nyújtó tanfolyamok támogatásával. Mivel a projekt a Cisco üzleti tevékenységéhez kötődött, meg tudta nyerni a klaszteréhez tartozó más vállalatok támogatását, továbbá képes volt eredményesen hasznosítani hozzájárulásaikat is.

Bár a program csak ötéves, mostanra már 9900 akadémia működik a középiskolákban, közösségi főiskolákon, közösségek által alapított szervezetekben az Egyesült Államok mind az 50 államában, valamint 147 országban. Az így létrehozott társadalmi és gazdasági érték hatalmas. A Cisco úgy becsülte,

hogy a program elindulása óta összesen 150 millió USD-t fektetett be. Ezzel a befektetéssel technológiai pályafutásoknak és önmagának a technológiának a lehetőségeit teremtette meg az Egyesült Államok gazdaságilag legelmaradottabb térségeiben, továbbá szerte a világon élő férfiak és nők számára. Már 115 000-nél több hallgató végezte el a kétéves programot, s jelenleg 263 000 beiratkozott hallgatója van, fele részük az Egyesült Államokon kívül. A program továbbra is gyorsan terjed, hetente 50–100 új akadémia megnyitásával. A Cisco úgy becsüli, hogy a végzősök 50 százaléka talált munkát az informatikai iparágban, ahol az Egyesült Államokban egy hálózati rendszer-adminisztrátor átlagfizetése (évente) 67 000 USD. A már állásban lévők növekvő jövedelemszerzési potenciálja pályafutásuk során megközelítheti a néhány milliárd dollárt.

Meg kell hagyni, a program előnyben részesített sok potyautast, azaz világszerte olyan munkáltatókat, akik magasan képzett akadémiai végzősökhöz jutottak, sőt még közvetlen versenytársakat is. De az útválasztók/csomagirányítók piacvezető szállítójaként a Cisco-nak van kilátása arra, hogy a legtöbb előnyt élvezze a versenykontextusnak ebből a javulásból. Mások aktív bevonásával nem a Cisco-nak kellett viselnie a program teljes költségét. Nemcsak kitérte piacát és megerősítette klaszterét, hanem vevői igényességét is megnövelte. A versenykontextus ilyen érzékelhető fejlesztései, s nem csupán az adományozási cselekmény révén, a Cisco a programnak köszönhetően a jótékony akció során olyan nemzetközi elismerést vívott ki magának, amely indokolt büszkeséget és lelkesedést keltett a vállalat alkalmazottai között, megbecsülést a partnerei körében, és jó filantróp hírnevet a vezetés számára.

ügyi támogatást vonzva, ezáltal megteremtve az összes jótékonyosságra fordított összeg célravezetőbb elosztását.

A vállalatoknak egyedülállóan értékes eszközeik vannak ehhez a feladathoz. Először is a tekintélyük – amely gyakran tiszteletet parancsoló – a kedvezményezettek hitelességét is erősíti. Másodsor, a klasztereiken belül képesek befolyást gyakorolni más intézmények kiterjedt hálózatára, köztük a vásárlókra, beszállítókra és más partnerekre. Ez számukra jóval nagyobb hatótávolság elérését teszi lehetővé az egyéni adományozókhöz, sőt még a nonprofit szervezetekhez és az alapítványokhoz képest is. Harmadsor, gyakran van hozzáférési lehetőségük olyan kommunikációs csatornákhöz és szaktudáshoz, amelyek felhasználhatók az információk széles körű, gyors és meggyőző terjesztésére más adományozók körében.

A vállalati filantrópiában azért is különösen fontos a jeladás más befektetőknek, mert ez mérsékeli a potyautas-problémát. Az egy klaszterben részt vevők közös társadalmi célú befektetése az összes játékos számára javíthatja a kontextust, miközben csökkenti az általuk egyenként viselt költségeket. A vállalatok javíthatják költség-haszon arányukat, ha kapcsolataiknak és márkájuk identitásának latba vetésével társadalmilag hasznos projekteket kezdeményeznek, amelyeket mások is támogatnak. A Cisco Networking Academy támogatást kap a Cisco klaszterének számos technológiai vállalatától, továbbá világszerte az oktatási rendszerektől és kormányzati szervektől, azaz mind az oktatóktól, akik élvezik a végzősök sikerének előnyeit. Az American Express utazási és turisztikai akadémiái az utazási klaszterhez tartozó több mint 750 partner segítségével függenek, akik viselik a költség egy részét, és learatják az előny egy részét. A különböző vállalatok más-más erősségeket vonultatnak fel egy adott jótékony célú kezdeményezéshez. Az egyes vállalatok sajátos szakismereteinek bevonásával a közös befektetés sokkal eredményesebb lehet, mint bármelyik egyedi vállalati adomány.

**Az adományozottak teljesítményének javítása.** A nonprofit szervezetek eredményességének javításával a vállalatok értéket teremtenek a társadalom számára, növelve az egydőlárnyi ráfordításra eső társadalmi hatást. Miközben a megfelelő kedvezményezett kiválasztása egyetlen jótékony célú befektetés társadalmi megtérülését javítja, és a jeladás más befektetőknek több jótékony célú befektetés megtérülését növeli, az adományozott teljesítményének javulása növelheti teljes költségvetésének hozamát.

Sok adományozótól eltérően a vállalatoknak lehetőségük van a nonprofit szervezetekkel és más partnerekkel közvetlenül együttműködni azért, hogy segítsenek nekik eredményesebbé válni. Olyan különleges eszközöket és szakértelmet képesek biztosítani, amelyek az egyéneknek és alapítványoknak hiányoznak, továbbá lehetővé teszik számukra, hogy olyan nem anyagi támogatások széles skáláját nyújtsák, amelyek kifinomultabbak és kevésbé költségesek azoknál a szolgáltatásoknál, amelyeket a legtöbb adományozott meg tudna magának vásárolni. S mivel jellemző módon hosszú távra kötelezik el magukat a közösségek iránt, amelyekben működnek, a vállalatok a jelentős fejlődéshez szükséges, hosszan

elnyúló periódusban mindvégig képesek szorosan együttműködni a helyi nonprofit szervezetekkel. Több földrajzi térségben működve a vállalatok képesek elősegíteni az ismeretek és az újítások átadását a különböző régiókban vagy országokban tevékenykedő nonprofit szervezetek között. A kontextuális kérdések egy adott iparágon vagy klaszteren belül gyakran hasonlóak a különböző helyeken, növelve a vállalat lehetőségét, hogy több régióban értéket gyarapítson vagy nyerjen.

Sőt egy vállalat a filantrópiát az üzleti tevékenységéhez és stratégiájához kötve még nagyobb társadalmi értéket is létre tud hozni az adományozott teljesítményének fokozása során, mint más adományozók. Elvégre specializált eszközei és szakismeretei lesznek a leghasználhatóbbak a működési területével kapcsolatos problémák kezelésében. A DreamWorknek filmgyártási szakértelme volt segítségére annak az oktatási tananyagának a megtervezésében, amellyel Los Angelesben a városon belüli hallgatókat segítette állásokhoz jutni a szórakoztatóiparban. A Cisco Networking Academy a Cisco alkalmazottainak speciális szaktudását hasznosította.

A Fleet Boston Financial a vállalat szakértelmének hasonló előnyét használta fel a Community Renaissance Initiative nevű programja elindításakor. Felismerve, hogy legnagyobb piacai a régebbi keleti parti városokban vannak, a Fleet úgy döntött, hogy kontextusának javítására – talán legfontosabb módszerként – a városokon belüli gazdasági revitalizálást célozza meg. A Fleet jótékony célú hozzájárulásait az olyan pénzügyi szolgáltatások terén meglévő szakismereteivel kombinálta, mint a kisvállalkozói szolgáltatások, városon belüli kölcsönnyújtás, lakásjelzálogkölcsönök és vállalkozói tőke. A bank alapítványa hat olyan közösséget választott ki, ahol jelen volt a bank, nagy volt a gazdasági szükséglet, s a közösségre erősen támaszkodó szervezeteket megbízható partnerként ismerhették meg: Brooklyn és Buffalo, New York; Lawrence, Massachusetts; New Haven, Connecticut; továbbá Camden és Jersey City, New Jersey. Az alapítvány mindegyik városnak 725 000 USD-t juttatott a helyi közösség, az üzleti szféra és a közigazgatási szervek közötti koalíció kiépítésére, hogy egy sor olyan ügy érdekében munkálkodjanak, amelyeket a közösség a legfontosabbnak jelölt meg revitalizációjához. A bank személyzete technikai segítséget és kisvállalkozás-finanszírozási csomagokat nyújtott a helyi vállalatok számára, továbbá lakás-jelzálogkölcsönöket és lakásvásárlói oktatási programokat is felkínált. Az alapítvány további 6 millió USD-t vont be magán- és városi forrásokból, nagymértékben kiegészítve saját, 4,5 millió USD értékű befektetését.

Egy másik példa az America Online, amelynek páratlan képességei vannak az internethez való hozzáféréssel és a tartalommal való gazdálkodás terén. Pedagógusokkal szorosan együttműködve az AOL létrehozta az AOL@School-t, egy ingyenes, könnyen felhasználható, nem kereskedelmi jellegű site-ot, oktatási szintekre szabott tartalommal a diákok, az adminisztrátorok és a tanárok számára. Ez a szolgáltatás országosan megújítja a tantermi gyakorlatot a diákok százezreinek érdekében, hozzáférést nyújtva számukra ismereteiket gazdagító és tájékoztató eszközökhöz, eközben tantervekkel és szak-

irodalmi anyagokkal ellátva a tanárokat. Ennek a programnak a segítségével az AOL képes volt eszközként saját speciális szakértelmét a pusztán adományoknál jobban hasznosítani a középiskolai teljesítmény több más szervezethez képest gyorsabb és költséghatékonyabb javításának elősegítésére. A folyamat során a szolgáltatásai iránti igény és az annak kielégítéséhez szükséges képesség egyaránt erősödött.

**A tudás és a gyakorlat fejlesztése.** Az innováció fokozza a termelékenységet mind a nonprofit, mind pedig a kereskedelmi szektorban. A legnagyobb előrelépések nem a hatékonyságnövelő újításokból származnak, hanem az új és jobb megközelítésekkel. Ezért a társadalmi érték létrehozásának legcélravezetőbb módja az új eszközök kifejlesztése a társadalmi problémák kezelésére, s azok széles körű elterjesztése a gyakorlatban.

A szak tudás, kutatási kapacitás és hozzáférési lehetőség, amelyet a vállalatok a filantrópiához hozzáadnak, a nonprofit szervezeteknél olyan új megoldások létrehozását segítheti elő, melyek kidolgozását saját erőből sohasem engedhették volna meg maguknak. 1994 óta az IBM összesen 70 millió USD-t juttatott a Reinventing Education nevű programja számára, amely most már 65 000 tanárt és 6 millió diákot érint. A városi iskolai körzetekkel, állami oktatási tagozatokkal és felsőoktatási intézményekkel együtt dolgozva az IBM egy webalapú platformot fejlesztett ki az új oktatási technikák és stratégiák támogatására. A tananyagot annak újrafogalmazására tervezték, hogyan sajátítsák el szakmájukat a tanárok. Ez hidalja át a szakadékot a tanárok felkészítése és a tantermi gyakorlat között egy olyan közös platform bevezetésével, amelyet a tanárképző főiskolai tanulmányok során alkalmaznak, majd a tanárokat kezdő éveik során is segíti. Sem a felsőoktatási intézmények, sem pedig az iskolai körzetek nem rendelkeztek egy ilyen program önálló létrehozásához szükséges szakértelemmel vagy anyagi forrásokkal. 2001-ben egy független vizsgálat úgy értékelte, hogy a Reinventing Education programban részt vevő tanárok jelentős sikereket könyveltek el a diákok teljesítménye terén.

A Pfizer költséghatékony kezelést dolgozott ki a trachoma, a fejlődő országokban előforduló vaklás legfőbb okozójának megelőzésére. A gyógyszerek adományozásán túlmenően a Pfizer az Edna McConnell Clark Alapítvánnyal és az egészségügyi világszervezetekkel együtt azért fáradozott, hogy létrejön a gyógyszerek felírásához és elosztásához szükséges infrastruktúra azon populációk számára, amelyek korábban nehezen juthattak egészségügyi ellátáshoz, s még kevésbé a korszerű gyógyszerekhez. A megcélzott populációkban – Marokkóban és Tanzániában – egy éven belül 50 százalékkal csökkent a trachoma előfordulási gyakorisága. A program azóta agresszív módon terjeszkedett, partnerként a Bill & Melinda Gates Alapítvány és a brit kormány is csatlakozott hozzá azzal a céllal, hogy a programot világszerte 30 millió emberre terjesszék ki. A fontos társadalmi előny nyújtásán felül a Pfizer saját hosszú távú üzleti kilátásait is javította azáltal, hogy elősegítette a piaci bővítéséhez szükséges infrastruktúra kiépítését.

Amennyire fontos az új ismeretanyag létrejötte, éppolyan fontos a gyakorlati bevezetése. A vállalati vezetők hozzáértése, társadalmi kötődésük és kapcsolataik, továbbá jelenlétük a közösségekben világszerte jól működő hálózatokat teremtenek a társadalmi problémák kezelésével kapcsolatos új elképzelések elterjesztéséhez. A vállalatok megkönnyíthetik az ismeretek globális továbbadását, és az új társadalmi kezdeményezések több helyszínen, koordináltan történő megvalósítását olyan szakmai színvonalon, amelyet a legtöbb egyéb adományozó képtelen elérni.

## Vadonatúj szemléletmód

Amikor a vállalatok a megfelelő ügyeket a megfelelő módon támogatják – azaz, amikor pontosan tisztázzák a *hová és hogyan* kérdéseket –, hathatós körfolyamatot hoznak mozgásba. Az iparáguk és stratégiájuk szempontjából legfontosabb kontextuális feltételekre történő összpontosítással a vál-

Mindaddig, míg a vállalatok a jótékony adományok PR-előnyeire összpontosítanak, fel fogják áldozni a társadalmi érték létrehozásának lehetőségét.

latok biztosítják, hogy adottságaik különösen alkalmasak lesznek a segítségnyújtásra, amelynek köszönhetően az adományozottak nagyobb értéket hozhatnak létre. Működési területükön a vállalatok a jótékony célú erőfeszítésekkel létrehozott érték növelésével nagyobb javulást érnek el a versenykontextusukban. Mind a vállalatok, mind az általuk támogatott ügyek jelentős előnyökhöz jutnak.

A kontextusra összpontosító megközelítés azonban ellentétes az általánosan elfogadott jótékonykodási gyakorlattal. Sok vállalat aktívan elkülöníti a filantrópiát üzleti tevékenységétől, abban a hiszemben, hogy ez a helyi közösségben javítani fogja a hírnevét. Miközben igaz, hogy egyre több vállalat törekszik adományát „stratégiai” jellegűvé tenni, kevés hozta kapcsolatba adakozását olyan területekkel, amelyek hosszú távú versenyzési potenciáljukat erősítik. Még kevesebben fordítják sajátos erősségeiket arra, hogy a filantrópiájuk által létrehozott társadalmi és gazdasági értéket tovább fokozzák. Ehelyett a vállalatokat gyakran inkább az a vágy hajtja, hogy azt reklámozzák, mennyi pénzt és munkát fordítanak jótékonykodásra, a társadalmi felelősséget és gondoskodást tükröző arculat kialakítása céljából. Az Avon Products például legutóbb 400 000, eladással foglalkozó független ügynökét mozgósította egy kampány keretében arra, hogy több mint 32 millió USD-t teremtsenek elő a mellrák megelőzésének anyagi támogatására. A mellrák elleni küzdelem támogatásra méltó ügy, olyan, amelynek az Avon női fogyasztóinak célpiacán nagy a jelentősége. Ez azonban nem egy komoly anyagi tényező az Avon versenykontextusában, illetve nem olyan terület, ahol az Avon bármiféle saját szakértelemmel rendel-

kezne. Lehet, hogy az Avon nagymértékben kiegészítette saját pénzbéli hozzájárulását az eredményes pénzgyűjtéssel – és előnyös publicitást váltott ki –, de elmulasztotta felismerni a filantrópiájában rejlő teljes lehetőséget a társadalmi és gazdasági érték létrehozatalára. Az Avon sok jót tett, de jobban is csinálhatta volna. Ameddig a vállalatok változatlanul arra összpontosítanak, hogy jótékony célú hozzájárulásaikkal az el-

## Nincs ellentmondás a versenykontextus javítása és a társadalom tökéletesebbé tétele iránti őszinte kötelezettségvállalás között.

ért hatás helyett a public relations által elérhető előnyt célozzák meg, addig fel fogják áldozni annak lehetőségét, hogy társadalmi értéket hozzanak létre.

Ez nem jelenti azt, hogy a vállalatok nem tudják elérni a megbecsülést és jó hírnevük erősítését is a filantrópia segítségével. De a hírnév egyedül nem eléggé motiváló. Az üzleti etikával kapcsolatos általános szkepticizmus miatt – amely 2002-ben a vállalati botrányok sorozata nyomán intenzívebbé vált – azok a vállalatok, melyek valamely társadalmi problémára gyakorolt jelentős hatást képesek felmutatni, nagyobb bizalmat szereznek maguknak, mint azok, amelyek csupán nagy adakozók. A vállalati filantrópia savpróbája az, amikor az óhajtott társadalmi változás a vállalat számára annyira előnyös, hogy a szervezet még akkor is mindenképpen szorgalmazná, ha arról soha senki nem szerezne tudomást. Például a Cisco sikeres akcióiért széles körű elismerést vívott ki magának, de még akkor is jó oka lett volna a Networking Academy létrehozására, ha ez nem járul hozzá a hírnevéhez.

A kontextusra összpontosított filantrópia felé történő elmozdulás a manapság elterjedt képest sokkal precízebb megközelítésmódot tesz szükségessé. Ez a filantrópia menedzselésének szoros integrálását jelenti más vállalati tevékenységekhez. Ahelyett, hogy a jótékonyági tevékenységet teljes egészében a public relations osztályra vagy egy vállalati alapítvány személyi állományára bízna, a vezérigazgatónak inkább a teljes menedzsmentcsoportot kell – nevelési folyamat által – odáig eljuttatnia, hogy a kontextus javítására irányuló vállalati adakozási stratégiát találjon és valósítsa meg. Különösen az üzleti egységeknek kell központi szerepet játszaniuk a kontextuális befektetések területeinek feltárásában.

Az új eljárás öt lépésből fog állni:

*Vizsgáljuk meg a versenykontextust a vállalat minden fontos földrajzi piacán.* Hol javíthatná társadalmi célú befektetés a vállalat vagy a klaszter versenypotenciálját? Melyek a legfontosabb korlátok, amelyek határt szabnak a termelékenységnek, az innovációnak, a növekedésnek és a versenyképességnek? A vállalatoknak különös figyelmet kell fordítaniuk azokra a sajátos korlátokra, amelyeknek a versenytársakhoz viszonyítva aránytalan hatásuk van a stratégiára; ezeken a kontextusterületeken

a javaslatok potenciálisan erősíteni fogják a versenyelőnyt. Minél specifikusabban fogalmaznak meg egy kontextuális kezdeményezést, annál valószínűbb, hogy a vállalat értéket fog létrehozni, és megvalósítja céljait. Egy olyan széles körű kezdeményezés, mint pl. az Avon erőfeszítései annak érdekében, hogy minden nő egészsége javuljon, nem szükségszerűen eredményez kontextuális előnyöket, még akkor sem, ha néhány alkalmazotton vagy vevőn segít. Egy szűkre szabott cél pedig nem szükségszerűen szűkíti a hatás spektrumát. Olyan szűkre fókuszált kezdeményezések, mint a Pfizer trachomaellenes programja, az IBM Reinventing Education, vagy a Cisco Networking Academy nevű programjai, potenciálisan emberek milliói számára jelenthetnek előnyt, vagy egy egész iparág világgpiacát erősíthetik meg.

*Vizsgáljuk felül a meglévő jótékonyági portfóliót, hogy lássuk, hogyan illik ehhez az új paradigmához.* Az általánosan elterjedt programok valószínűleg három kategóriába lesznek besorolhatók:

- **Közösségi kötelezettségek:** civil, közjóléti és oktatási szervezetek támogatása, amit a vállalatnak az a vágya motivál, hogy jó állampolgárként cselekedjen.

- **Goodwill-építés:** az alkalmazottak, vevők, vagy közösségi vezetők által előnyben részesített ügyek támogatásához való hozzájárulások, melyeket gyakran az üzleti tevékenység által okozott hátrányok ellentételezése tesz szükségessé, és az a kívánság, hogy a vállalat kapcsolatai javuljanak.

- **Stratégiai adakozás:** a versenykontextus erősítésére összpontosított filantrópia, az itt leírtak szerint.

A legtöbb vállalati adakozás az első két kategóriába esik. Miközben az ezekben a kategóriákba eső adakozás bizonyos százalékban szükséges és kívánatos lehet, a cél egy vállalat filantrópiájának lehető legnagyobb mértékű átirányítása a harmadik kategóriába. Ahogyan a célzott marketing, ez is marketing, nem filantrópia, és önmagában véve is előnyösnek kell lennie.

*Minősítsük a meglévő és potenciális vállalati adományozási kezdeményezéseket az értékteremtés négy formájával összevetve.* Hogyan tudja a vállalat mozgósítani eszközeit és szakértelmét abból a célból, hogy kiválassza a legígéretesebb kedvezményezetteket, jelt adjon más befektetőknek, javítsa az adományozottak teljesítőképességét, továbbá fejlessze a tudást és gyakorlatot? Ha adott a stratégiája, egy vállalat hol tudná a legnagyobb értéket létrehozni olyan módokon adakozva, amilyenekre egyetlen más vállalat sem lenne képes?

*Keressük egy klaszterben belül – és más társakkal – a közös fellépés lehetőségeit.* A kontextus megcélzásában és a létrehozott érték növelésében a közös fellépés gyakran hatásosabb lesz egy magányos akciónál, továbbá a költségek széles körben való megosztásával a potyautas-problémát is segít mérsékelni. Manapság kevés vállalat munkálkodik együtt azon, hogy társadalmi célok valósuljanak meg. Ez lehet a versenytársakkal megvalósuló együttműködéstől való szokásos húzódozás eredménye, de a klaszterek sok olyan, egymással kapcsolatban álló partnert és iparágat is átfognak, amelyek közvetlenül nem versenyeznek egymással. Valószínűbb, hogy az a tendencia, amely

a filantrópiát a public relations eszközeinek tekinti, arra sarkallja a vállalatokat, hogy olyan jótékony célú kampányokat találjanak ki, amelyekre saját azonosságuk nyomja rá bélyegét, ezért elutasítják a partnereket. Ha az elérhető társadalmi változásra összpontosítanak a megnyerni kívánt nyilvánosság helyett, akkor bővül a szövetkezés és a közös fellépés lehetősége.

Amint egy vállalat felismerte a versenykontextus javításának lehetőségeit, és meghatározta azokat a módokat, ahogyan egyedülálló érték hozzáadásával jótékonykodhat, a szövetségesek keresése egyértelművé válik: ki van még, akinek előnye származna a versenykontextus eme változásából? Kinek van komplementer szakértelme vagy erőforrása? Vagy megfordítva a kérdést: melyek azok a jótékony célú kezdeményezések, amelyekhez érdemes másoknak is csatlakozniuk? Hol válhat a cég mások jó partnerévé értéknövelő hozzájárulása jóvoltából?

*Precízen kövessük és értékeljük az eredményeket.* Az eredmények állandó figyelemmel kísérése alapvető a jótékonyági stratégia megvalósításához és folyamatos tökéletesítéséhez. Mint bármely más vállalati tevékenység esetében, a kiegyensúlyozott fejlődés eredményezi idővel a legnagyobb értéket. A legsikeresebb programok nem a rövid lejáratú kampányok, hanem a hosszú távú kötelezettségvállalások lesznek, amelyek terjedelme folyamatosan növekszik, egyre nagyobb igényességgel párosulva.

A jótékonykodás kontextusra összpontosító megközelítése nem egyszerű. Nem lehet mindent egy kaptafára húzni. A vállalatok különbözni fognak komfortszintjükben és jótékonyági tevékenységük időhorizontjában, továbbá az egyes cégek különféleképpen döntenek elképzeléseik megvalósításáról. A filantrópia sohasem lesz egzakt tudomány – ez eredendően egy döntési és kötelezettségvállalási folyamat a hosszú távú célok elérésére irányuló törekvésen belül. Ám a perspektíva és az itt felsorakoztatott eszközök bármely vállalatnak segítséget nyújtanak ahhoz, hogy jótékony célú tevékenységeit sokkal jobban végezze. Ha ezt a szemléletmódot széles körben bevezetnék, a vállalati jótékonykodások kategória szerinti eloszlása jelentősen megváltozna. A jótékony célú akciók színvonala valószínűleg nőne, s a létrehozott társadalmi és gazdasági érték még meredekebben emelkedne. A vállalatok jobban bíznának filantrópiájuk értékében, és elkötelezettebbek lennének iránta. Képesek volnának jótékonykodásuk stratégiáját hatásosabban kommunikálni azzal a közösséggel, amelyen belül működnek. A támogatandó területekről hozott döntéseik egyértelműen érthetőek lennének, nem tűnnének kiszámíthatatlannak vagy hóbortosnak. Javulna a munkamegosztás a vállalati adományozók és más típusú támogatók között, továbbá az olyan vállalatokkal, amelyek azokat a területeket támogatják, ahol egyedülálló módon képesek értéket létrehozni.

A karitatív intézmények is előnyöket élveznének. Érzékelnék a vállalati erőforrások nagyobb mértékű és kiszámíthatóbb áramlását a nonprofit szférába. Ugyanilyen fontos, hogy szoros, hosszú távú vállalati kapcsolatokat alakítanak ki, amelyek a profitorientált szféra szakismereteit és vagyonát jobban hasznosítanák a társadalmi célok megvalósítására. Éppúgy, ahogy a vállalatok építhetnek a nonprofit szféra inf-

rastruktúrájára céljaik költséghatékonyabb elérése érdekében, a nonprofit szervezetek is élvezhetik az üzleti célú infrastruktúra használatából fakadó előnyöket.

Néhány vállalati vezető számára ez az új megközelítés túlságosan önzőnek tűnhet. Azzal érvelhetnek, hogy a filantrópia tisztán lelkiismereti ügy, és nem kellene neki hamis színezetet adni, mintegy leplezve az üzleti célokat. Néhány iparágban, különösen olyanokban, mint a petrokémiai vagy a gyógyszeripar, amelyek ki vannak téve a nyilvános polémiának, ez a nézet annyira meghonosodott, hogy sok vállalat független karitatív alapítványokat hoz létre, és teljes mértékben különválasztja az adakozást az üzleti tevékenységtől. Azonban így elszalasztják annak lehetőségét, hogy nagyobb értéket hozzanak létre a társadalom és önmaguk számára. A kontextusra összpontosító filantrópia nemcsak egy vállalat saját érdekét szolgálja, sokak számára származik belőle előny a széles körű társadalmi változás révén. Elvégre, ha egy vállalat filantrópiája csak a saját érdekeinek érvényesülésével járna, nem minősülne jótékonyagnak, és lehet, hogy igencsak veszélyeztetné a vállalat jó hírnevét is.

Nincs ellentmondás a versenykontextus javítása és a társadalom tökéletesebbé tétele iránti komoly kötelezettségvállalás között. Mint láttuk, valójában minél szorosabban kapcsolódik egy vállalat filantrópiája a versenykontextushoz, annál nagyobb lesz a hozzájárulása a társadalom számára is. Az olyan egyéb területeket, ahol a vállalat sem hozzáadott értéket nem hoz létre, sem pedig előnyöket nem részesül, alkalmas módon át kell engedni – ahogyan Friedman javasolja – a saját karitatív impulzusait követő egyéni adományozóknak. A kontextusra irányuló filantrópia, ha azt szisztematikusan a létrehozott értéket maximalizálva végzik, a vállalatok számára egy sor olyan új kompetitív eszközt kínálhat, amelyek indokoltá teszik az erőforrások befektetését. Ugyanakkor egy sokkal nagyobb hatású módszert tehet közkinccsé a világ jobb helyé változtatására. ☐

© Michael E. Porter, Mark R. Kramer: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* (Harvard Business Review, 2002. december, 56–68. o.)

Fordította: Gyökér István

Magyar szerkesztői és szaklektori megjegyzések:

- Magyar nyelven: *Stratégia és az internet* (Harvard Businessmanager, 4. évf. 2. sz., 45–62. o., 2002).
- Időközben a mostani cikk is elnyerte a McKinsey-díjat, amellyel a McKinsey Foundation for Management Research (McKinsey Alapítvány a Menedzsmentkutatásért) jutalmazza 1959 óta minden évben a Harvard Business Review legjobb írásait.
- A klaszterekről részletesen ld. Michael E. Porter korábbi cikkét: *Regionális üzleti központok – a verseny új közgazdaságtana* (Harvard Businessmanager, 1. évf. 4. sz., 6–19. o., 1999).
- Racine: Wisconsin állambeli város.

a filantrópiát a public relations eszközeinek tekinti, arra sarkallja a vállalatokat, hogy olyan jótékony célú kampányokat találjanak ki, amelyekre saját azonosságuk nyomja rá bélyegét, ezért elutasítják a partnereket. Ha az elérhető társadalmi változásra összpontosítanak a megnyerni kívánt nyilvánosság helyett, akkor bővül a szövetkezés és a közös fellépés lehetősége.

Amint egy vállalat felismerte a versenykontextus javításának lehetőségeit, és meghatározta azokat a módokat, ahogyan egyedülálló érték hozzáadásával jótékonykodhat, a szövetségesek keresése egyértelművé válik: ki van még, akinek előnye származna a versenykontextus eme változásából? Kinek van komplementer szakértelme vagy erőforrása? Vagy megfordítva a kérdést: melyek azok a jótékony célú kezdeményezések, amelyekhez érdemes másoknak is csatlakozniuk? Hol válhat a cég mások jó partnerévé értéknövelő hozzájárulása jóvoltából?

*Precízen kövessük és értékeljük az eredményeket.* Az eredmények állandó figyelemmel kísérése alapvető a jótékonyági stratégia megvalósításához és folyamatos tökéletesítéséhez. Mint bármely más vállalati tevékenység esetében, a kiegyensúlyozott fejlődés eredményezi idővel a legnagyobb értéket. A legsikeresebb programok nem a rövid lejáratú kampányok, hanem a hosszú távú kötelezettségvállalások lesznek, amelyek terjedelme folyamatosan növekszik, egyre nagyobb igényességgel párosulva.

A jótékonykodás kontextusra összpontosító megközelítése nem egyszerű. Nem lehet mindent egy kaptafára húzni. A vállalatok különbözni fognak komfortszintjükben és jótékonyági tevékenységük időhorizontjában, továbbá az egyes cégek különféleképpen döntenek elképzeléseik megvalósításáról. A filantrópia sohasem lesz egzakt tudomány – ez eredendően egy döntési és kötelezettségvállalási folyamat a hosszú távú célok elérésére irányuló törekvésen belül. Ám a perspektíva és az itt felsorakoztatott eszközök bármely vállalatnak segítséget nyújtanak ahhoz, hogy jótékony célú tevékenységeit sokkal jobban végezze. Ha ezt a szemléletmódot széles körben bevezetnék, a vállalati jótékonykodások kategória szerinti eloszlása jelentősen megváltozna. A jótékony célú akciók színvonala valószínűleg nőne, s a létrehozott társadalmi és gazdasági érték még meredekebben emelkedne. A vállalatok jobban bíznának filantrópiájuk értékében, és elkötelezettebbek lennének iránta. Képesek volnának jótékonykodásuk stratégiáját hatásosabban kommunikálni azzal a közössel, amelyen belül működnek. A támogatandó területekről hozott döntéseik egyértelműen érthetőek lennének, nem tűnének kiszámíthatatlannak vagy hóbortosnak. Javulna a munkamegosztás a vállalati adományozók és más típusú támogatók között, továbbá az olyan vállalatokkal, amelyek azokat a területeket támogatják, ahol egyedülálló módon képesek értéket létrehozni.

A karitatív intézmények is előnyöket élveznének. Érzékelnék a vállalati erőforrások nagyobb mértékű és kiszámíthatóbb áramlását a nonprofit szférába. Ugyanilyen fontos, hogy szoros, hosszú távú vállalati kapcsolatokat alakítsanak ki, amelyek a profitorientált szféra szakismereteit és vagyonát jobban hasznosítanák a társadalmi célok megvalósítására. Éppúgy, ahogy a vállalatok építhetnek a nonprofit szféra inf-

rastrukturájára céljaik költséghatékonyabb elérése érdekében, a nonprofit szervezetek is élvezhetik az üzleti célú infrastruktúra használatából fakadó előnyöket.

Néhány vállalati vezető számára ez az új megközelítés túlságosan önzőnek tűnhet. Azzal érvelhetnek, hogy a filantrópia tisztán lelkiismereti ügy, és nem kellene neki hamis színezetet adni, mintegy leplezve az üzleti célokat. Néhány iparágban, különösen olyanokban, mint a petrokémiai vagy a gyógyszeripar, amelyek ki vannak téve a nyilvános polémiának, ez a nézet annyira meghonosodott, hogy sok vállalat független karitatív alapítványokat hoz létre, és teljes mértékben különválasztja az adakozást az üzleti tevékenységtől. Azonban így elszalasztják annak lehetőségét, hogy nagyobb értéket hozzanak létre a társadalom és önmaguk számára. A kontextusra összpontosító filantrópia nemcsak egy vállalat saját érdekét szolgálja, sokak számára származik belőle előny a széles körű társadalmi változás révén. Elvégre, ha egy vállalat filantrópiája csak a saját érdekeinek érvényesülésével járna, nem minősülne jótékonyagnak, és lehet, hogy igencsak veszélyeztetné a vállalat jó hírnevét is.

Nincs ellentmondás a versenykontextus javítása és a társadalom tökéletesebbé tétele iránti komoly kötelezettségvállalás között. Mint láttuk, valójában minél szorosabban kapcsolódik egy vállalat filantrópiája a versenykontextushoz, annál nagyobb lesz a hozzájárulása a társadalom számára is. Az olyan egyéb területeket, ahol a vállalat sem hozzáadott értéket nem hoz létre, sem pedig előnyöket nem részesül, alkalmas módon át kell engedni – ahogyan Friedman javasolja – a saját karitatív impulzusait követő egyéni adományozóknak. A kontextusra irányuló filantrópia, ha azt szisztematikusan a létrehozott értéket maximalizálva végzik, a vállalatok számára egy sor olyan új kompetitív eszközt kínálhat, amelyek indokoltá teszik az erőforrások befektetését. Ugyanakkor egy sokkal nagyobb hatású módszert tehet közkinccsé a világ jobb helyé változtatására. ☐

© Michael E. Porter, Mark R. Kramer: *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* (Harvard Business Review, 2002. december, 56–68. o.)

Fordította: Gyökér István

Magyar szerkesztői és szaklektori megjegyzések:

- Magyar nyelven: *Stratégia és az internet* (Harvard Businessmanager, 4. évf. 2. sz., 45–62. o., 2002).
- Időközben a mostani cikk is elnyerte a McKinsey-díjat, amellyel a McKinsey Foundation for Management Research (McKinsey Alapítvány a Menedzsmentkutatásért) jutalmazza 1959 óta minden évben a Harvard Business Review legjobb írásait.
- A klaszterekről részletesen ld. Michael E. Porter korábbi cikkét: *Regionális üzleti központok – a verseny új közgazdaságtana* (Harvard Businessmanager, 1. évf. 4. sz., 6–19. o., 1999).
- d) Racine: Wisconsin állambeli város.