STRATEGIJSKI PRISTUP DRUŠTVENO ODGOVORNOM PONAŠANJU PREDUZEĆA

STRATEGIC APPROACH TO CORPORATE RESPONSIBILITY

Ljiljana Kontić

„Union“ Univerzitet, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **M14**

Apstrakt

Osnovni cilj rada je da ukaže da važnost strategijskog pristupa društveno odgovornom ponašanju na osnovu analize relevantnih teorijskih pristupa. Analiza literature pokazala je da postoji mnogo pristupa društvenoj odgovornosti. Ovim istraživanjem su obuhvaćene sledeće teorije: agencijska teorija, teorija stakeholdera, resursni pristup, teorija firme i teorija strategijskog liderstva.

U domenu društvene odgovornosti nalazimo veći broj koncepata o kojima ne postoji konsensus kao što je definisanje koncepta, institucionalne razlike na nacionalnom nivou, modeliranje, implementacija strategija, istraživanje uticaja liderstva i organizacione kulture, kao i merenje performansi aktivnosti u sklopu društvene odgovornosti.

Društvena odgovornost se može posmatrati kao angažovanje preduzeća koje prevazilazi ekonomske, tehnološke i pravne zahteve u cilju ostvarenja društvenih i ekoloških koristi, kao i tradicionalnih ekonomskih performansi. Posmatrana na ovaj način, društvena odgovornost se može analizirati na različitim nivoima. Najpoznatiji model društvene odgovornosti, piramida društvene odgovornosti, prikazuje društvene obaveze objedinjavanjem ekonomskih, pravnih, etičkih i filantropskih odgovornosti. Kako bi ispunili očekivanja društvene zajednice i alocirali resurse, top menadžeri identifikuju relevantne aspekte društvene odgovornosti i osnovu njih razvijaju strategijsku agendu. Uključivanje društvene odgovornosti u strategiju preduzeća može se realizovati kroz povezivanje sledećih šest dimenzija: misije, strategijskih ciljeva, tržišta, potreba potrošača, resursa i konkurentске prednosti. Izvršni menadžeri treba da imaju vodeću ulogu u ovim procesima. Kada društvena odgovornost postane integralni deo poslovne strategije tada doprinosi dobroj menadžment praksi, ima ekonomske koristi i doprinosi društvenom blagostanju.

Adresa autorke:

Ljiljana Kontić

Ljiljana.kontic@yahoo.com

Ključne reči: društvena odgovornost, strategija, ekonomske teorije, Srbija, Evropska Unija

Abstract

The main aim of this paper is to emphasize strategic approach to corporate social responsibility based on analysis of relevant theories. In the relevant literature, there are many approaches to corporate social responsibility, but the following theories will be presented: agency theory, stakeholder theory, institutional theory, resource-based view of firm, theory of the firm, and strategic leadership theory.

There are numerous unresolved issues relating to the corporate social responsibility, which include defining concept, identifying institutional differences in corporate social responsibility across countries, modeling, determining the motivations, implementing strategies, exploring effects of leadership and corporate culture, and measuring performance of corporate social responsibility.

Corporate social responsibility can be regarded as engagement of firm beyond the economic, technological, and legal requirements in order to fulfill social and environmental benefits along with traditional economic performance. In this manner, corporate social responsibility can be analyzed on different levels. One of the best-known models, corporate social responsibility pyramid, presents company's social obligations as comprising economic, legal, ethical, and philanthropic responsibilities.

To respond to societal expectations and allocate resources, top managers must first identify relevant corporate social responsibility issues so that they can develop their strategic agenda. Incorporating corporate social responsibility into corporate-level strategies can be realized through linking with following six dimensions: mission, strategic issues, markets, customer needs, resources, and competitive advantage. Corporate executives should take the lead role in this process. When corporate social responsibility became integral part of business strategy, then strategic corporate social responsibility can contribute to good management practice, economic benefit, and societal welfare.

Keywords: corporate social responsibility, strategy, economic theory, Serbia, European Union

1. UVOD

Teoretičari i menadžeri u zemljama razvijene tržišne privrede veliku pažnju posvećuju društveno odgovornom ponašanju preduzeća što je rezultiralo mnoštvom različitih pristupa ovoj oblasti. Odsustvo jedinstvenog pristupa definisanju društveno odgovornog ponašanja otežava merenje i razvoj koncepta.

Osnovni cilj rada je da na osnovu analize relevantnih teorijskih koncepata ukaže na značaj strategijskog pristupa konceptu društveno odgovornog ponašanja preduzeća.

Pored uvoda i zaključnih razmatranja, rad je strukturiran iz tri međusobno povezana dela. U prvom delu analizirane su relevantne teorijske perspektive koncepta društveno odgovornog ponašanja. Zatim su identifikovani metodološki nedostaci, odnosno oblasti u kojima je neophodno usvojiti jedinstven sistematski pristup izučavanju fenomena društvene odgovornosti. Pre svega, neophodno je usvojiti definiciju koncepta koja će biti opšte prihvaćena. Zatim smo prikazali model društveno odgovornog ponašanja. Treći deo posvećen je implementaciji strategijskog pristupa društveno odgovornom ponašanju u preduzećima.

2. RAZLIČITI POGLEDI NA KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG PONAŠANJA

Analiza relevantne literature pokazala je da postoje brojni i različiti pristupi izučavanju koncepta društveno odgovornog ponašanja preduzeća. Prikazaćemo teorijska razmatranja koncepta iz perspektive agencijske teorije, teorije stejkholdera, resursnog pristupa, institucionalne teorije, teorije firme i teorije strategijskog liderstva. Glavni doprinosi i relevantni predstavnici prikazani su u tabeli 1.

Krajem '50-ih godina XX veka počinje debata o uticaju društveno odgovornog ponašanja preduzeća. Theodore Lewitt (1958) je smatrao da Vlada ne bi trebala da se bavi poslovanjem, a da preduzeća ne bi trebala da preuzimaju ingerencije Vlade. Negativan odnos prema konceptu društveno odgovornog ponašanja iskazao je i Milton Friedman (1970) ističući da je prisustvo društveno odgovornog ponašanja signal agencijskog problema u preduzeću. Prema agencijskog teoriji, investiranje u društveno odgovorno ponašanje motivisano je ličnim

afinitetima menadžera i predstavlja rasipanje resursa preduzeća.

Pozitivan pogled na društveno odgovorno ponašanje donela je teorija o stejkholderima. Freeman (1984) je smatrao da različite interesne grupe (stejkholderi, npr. radnici, dobavljači, lokalna zajednica itd.) utiču na ostvarenje pozitivnih poslovnih rezultata. Pored vlasnika preduzeća, menadžeri treba da osiguraju podršku različitih stejkholdera, a angažovanje u određenim aktivnostima društveno odgovornog ponašanja koje oni percipiraju kao važne uticaje na ostvarivanje postavljenih ciljeva. Donaldson i Preston (1995) proširuju teoriju o stejkholderima i uvode etičku dimenziju društveno odgovornog ponašanja.

Predstavnici institucionalne teorije dali su doprinos razmatranju koncepta društvene odgovornosti posmatrajući ulogu institucija u oblikovanju transakcija između preduzeća i stejkholdera zasnovanih na poverenju (Jennings and Zandbergen, 1995).

Osnovna premisa resursnog pristupa je da preduzeće ima heterogene resurse i sposobnosti koje su vredne, relativno retke, teško se mogu imitirati i kao takve predstavljaju izvor održive konkurentske prednosti. Prema Hartu (1995) ekološka društvena odgovornost može postati resurs koji vodi ka održivoj konkurentskoj prednosti. Empirijski je potvrđena veza između viših nivoa ekoloških performansi i boljih finansijskih rezultata preduzeća.

Tabela 1. *Teorijski pristupi društveno odgovornom ponašanju*

Teorija	Značajni predstavnici	Glavni doprinosi
Agencijska teorija	Friedman (1970)	Društvena odgovornost je motivisana ličnim ciljevima menadžera i smanjuje vrednost preduzeća
Teorija o stejkholderima	Freeman (1984)	Akcije menadžera treba da budu usmerene ka zadovoljenju potreba različitih stejkholdera. Ne samo vlasnika već i radnika, potrošača, dobavljača i lokalne zajednice.
	Donaldson i Preston (1995)	Uvode etičku dimenziju društveno odgovornog ponašanja prema stejkholderima.
Institucionalna teorija	Jennings i Zandbergen (1995)	Važna uloga institucija u formiranju društveno odgovornog preduzeća
Resursni pristup	Hart (1995)	Ekološka društvena odgovornost može da bude osnova održive konkurentske prednosti.
Teorije firme	McWilliams i Siegel (2001)	Na osnovu analize koristi i troškova utvrđuje se nivo ulaganja u društveno odgovorno ponašanje.
Teorija strategijskog liderstva	Waldman i sar. (2004)	Lideri podstiču društveno odgovorno ponašanje preduzeća.

Izvor: McWilliams i dr. (2006, p. 7)

Teorije firme imale su nekoliko strategijskih implikacija na koncept društveno odgovornog ponašanja. Prvo, društvena odgovornost je sastavni deo strategije diferencije i trebala bi se posmatrati kao dugoročna investicija preduzeća. Drugo, postoji pozitivna korelacija između društvene odgovornosti i istraživanja i razvoja.

Novija istraživanja Waldman, Siegel i Javidan (2004) ukazuju na primenu teorije strategijskog

liderstva u okviru koncepta društvene odgovornosti.

3. FORMULISANJE TEORIJSKO METODOLOŠKOG OKVIRA

Analiza različitih teorijskih perspektiva društvene odgovornosti pokazala je neophodnost rešavanja sledećih pitanja:

1. Definisanje društveno odgovornog ponašanja,

2. Identifikovanje institucionalnih razlika između država,
3. Koji su motivi za ulaganje u društveno odgovorno ponašanje?
4. Strategije društveno odgovornog ponašanja
5. Modeliranje efekata na preduzeće i stakeholdere
6. Uticaji liderstva i organizacione kulture na društveno odgovorno ponašanje
7. Merenje koristi i troškova ulaganja u društveno odgovorno ponašanje preduzeća.

Elaboriranje svih nerešenih pitanja vezanih za koncept društvene odgovornosti zahtevalo bi izradu detaljne studije. U nastavku ćemo prikazati neke od načina definisanja koncepta, najpoznatije modele, kao i osnovne elemente koncepta strategijske društvene odgovornosti.

Slika 1 Piramida društvene odgovornosti (Carroll, 1991)

3.1. Definisanje društveno odgovornog ponašanja

Ne postoji jedinstveno shvatanje društvene odgovornosti, jer ne predstavlja istu stvar za svaku osobu već se "razlikuje u odnosu na poslovanje, veličinu kompanije, privrednu granu i geografski region" (Business for Social Responsibility, 2003).

Waddock i Bodwell (2004) smatraju da je društveno odgovorno ponašanje način na koji preduzeće posluje i utiče na stakeholdere i životnu okolinu. Složena problematika korporativne društvene odgovornosti uključuje mnogostruke mreže sa stakeholderima čija očekivanja mogu biti nekonzistentna.

Prema Izveštaju Evropske Komisije, društvena odgovornost je "koncept u kojem organizacije integrišu društvene i ekološke pristupe u poslovanje kao i u interakcije sa stakeholderima na dobrovoljnoj bazi" (European Commission, 2001, p. 6). Navedeno obuhvata ljudska prava, zaštitu zaposlenih, uticaj na životnu okolinu, poslovnu etiku, ulaganja u lokalnu zajednicu, upravljanje i tržište.

Važno je reći da društveno odgovorna inicijativa danas može postati potencijalno ugrožavajuća aktivnost u budućnosti.

Društvena odgovornost se događa kada se preduzeće više angažuje u aktivnostima koje unapređuju društvenu agendu nego što je

zakonom propisano. Društveno odgovorno ponašanje može se posmatrati kao angažovanje preduzeća iznad ekonomskih, tehnoloških i pravnih zahteva sa ciljem ispunjenja društvenih i ekoloških koristi zajedno sa realizacijom tradicionalnih ekonomskih performansi preduzeća. Navedena definicija je opšta i može se koristiti na različitim nivoima analize.

3.2. Modeliranje društveno odgovornog ponašanja

Najpoznatiji model - *piramida društvene odgovornosti* formulisao je Carroll (1991). Piramida društvene odgovornosti prikazuje da društvene obaveze preduzeća uključuju ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost (*videti sliku 1*). Osnovni motiv za stvaranje preduzeća kao ekonomskog entiteta profit. *Ekonomске performanse* na taj način utiču na ostale tri komponente korporativne društvene odgovornosti.

Pravna odgovornost podrazumeva poštovanje zakona i pravila. Nakon nje slede *etičke odgovornosti*, standardi, norme i očekivanja koja se izražavaju kroz razmatranje šta potrošači, zaposleni, akcionari i društvo smatraju poštenim, pravičnim i vrednim poštovanja morala stejkholdera.

Filantropska odgovornost je očekivanje da preduzeće bude primeran građanin i da se aktivno uključi u programe koji promovišu zdravlje i dobročinstvo.

Četiri modela društvene odgovornosti preduzeća primenjuju se u Evropskoj Uniji a to su partnerski model, model zajedništva kompanije i društva, model održivosti i agora model.

4. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJSKE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U PREDUZEĆIMA

Prva aktivnost prilikom uključivanja koncepta društvene odgovornosti u strategiju preduzeća je identifikacija adekvatnih elemenata društvene odgovornosti. Menadžeri preduzeća treba da identifikuju važne aktivnosti društveno odgovornog ponašanja i alociraju deo resursa preduzeća. Njihov zadatak je izrada strategijskog plana, nakon čega se kontinuelno procenjuju

efekti društveno odgovornog ponašanja i organizaciona praksa.

Za izradu strategijskog plana zaduženi su top menadžeri preduzeća. Preliminarne verzije predstavljaju njihove subjektivne percepcije koje se razmatraju i usaglašavaju pre definisanja konačnog strategijskog plana. Subjektivne percepcije top menadžera uslovljene su interpretativnih šemama koje su rezultat jedinstvenih karakteristika i organizacione kulture. Konvergencija različitih percepcija ima ključnu ulogu u dizajnu i organizovanju politike preduzeća.

Koncept društvene odgovornosti treba da bude sastavni deo poslovanja preduzeća i jedan od metoda diferencijacije. Zbog toga je neophodno da se društveno odgovorno ponašanje posmatra kao strategijska investicija preduzeća. U nekim slučajevima, društvena odgovornost je direktno povezana sa karakteristikama proizvoda ili procesa proizvodnje i tada je nedvosmislen njen strategijski karakter. Međutim, u većini preduzeća društveno odgovorno ponašanje utiče na izgradnju i održavanje pozitivnog imidža.

Objašnjenje strategijske upotrebe društvene odgovornosti u cilju stvaranja vrednosti preduzeća nalazimo u istraživanju Baron-a (2001). On identifikuje društveno odgovorno ponašanje prema motivaciji menadžmenta. Aktivnost preduzeća je društveno odgovorna ako postoji motivacija da se čine društveno korisne usluge i po cenu smanjenja profita. Ukoliko se aktivnosti sprovode samo kada je to neophodno, tada je orijentacija isključivo motivisana privatnim interesima preduzeća. U određenim situacijama ovakve aktivnosti mogu imati društvene koristi koje prevazilaze troškove sprovođenja akcije od strane preduzeća. Međutim, to ne menja motivaciju, osim ukoliko su društvene koristi deo vrednosnog sistema menadžera. Društveno odgovorno ponašanje privlači potrošače i na taj način se povećava prodaja proizvoda i usluga. Strategijski pristup omogućava da društveno odgovorno ponašanje postane strategijski resurs i izvor održive konkurentске prednosti.

Menadžeri sprovode analizu troškova i koristi (*cost/benefit* analizu) kako bi alocirali resurse za aktivnosti društveno odgovornog ponašanja. Pojednostavljeno posmatrano, simultano

procenjuju tražnju od strane potrošača za društvenom odgovornošću i troškove zadovoljavanja tražnje sa ciljem određivanja iznosa sredstava koje će nameniti aktivnostima društvene odgovornosti. Ključna pretpostavka je da se ove aktivnosti inkorporiraju u strategije diferencijacije na nivou preduzeća, jer je to jedini način da društveno odgovorno ponašanje postane izvor održive konkurentne prednosti. Na primer, određeni broj potrošača je spreman da plati višu cenu za hibridni automobil, jer je manje zagađenje životne sredine za njih predstavlja važnu karakteristiku proizvoda za koji će izdvojiti veći iznos novca.

Ostali oblici investicija u društvenu odgovornost odnose se na proces proizvodnje u kojima je fokus na obimu u kojem su metodi proizvodnje preduzeća društveno odgovorni. Primer strategijske društvene odgovornosti je kada preduzeće povezuje opštu dobrobit sa prodajom svojih proizvoda kao što je eko-etiketiranje. Na ovaj način mnoga preduzeća za proizvodnju zdrave hrane etiketiraju svoje proizvode označavajući da koriste organske sastojke bez pesticida.

Analiza troškova i koristi determiniše iznos sredstava koje će menadžeri alocirati na različite aktivnosti društveno odgovornog ponašanja.

Potpuno integrisanje društvene odgovornosti u strategiju preduzeća zahteva vreme neophodno za prilagođavanje svih članova organizacije. Na ovaj proces utiče okruženje i lične vrednosti top menadžera. Konačan cilj je da društveno odgovorno ponašanje postane deo misije preduzeća.

Identifikacija strategijskih problema podrazumeva istraživanje i analizu, kao i korišćenje različitih metoda i tehnika. Primarnu ulogu u navedenom procesu ima istraživačko razvojna funkcija. Prvi korak je identifikovati jedinicu analize. Jedinica analize prilikom izučavanja društveno odgovornog ponašanja su društveni problemi. Potrebno je razlikovati dve kategorije koje su važne za određivanje njihove strategijske signifikantnosti. To su društveni problemi i društvene teme. Nezadovoljene društvene potrebe su društveni problemi koji se razvijaju, ali još uvek nisu zvanično definisane od strane relevantnih

stejkholdera. Za razliku od njih, društvene teme imaju formalnu pažnju državnih institucija i menadžera preduzeća i sprovode se različite akcije za rešavanje identifikovanih problema.

U cilju analize i procene društvenih problema, mogu se koristiti brojne tehnike. Za identifikaciju prvih signala da postoje nezadovoljene društvene potrebe koriste se metode praćenja medijske pokrivenosti i izjave eksperata. Metod scenarija omogućava preduzećima da se formulisanjem plana akcije (scenarija) pripreme za promene ponašanja potrošača, reakcije konkurencije i mogućnosti nastanka sporova.

Sprovođenje navedenih tehnika kao što su praćenje medija, analiza izjava eksperata i metod scenarija, uslovljava da se promene mogu anticipirati mnogo ranije, kroz identifikaciju nezadovoljenih društvenih potreba.

Top menadžeri se suočavaju sa neizvesnošću u pogledu anticipacije nezadovoljenih društvenih potreba koje će uticati na njihova preduzeća i sa problemom adekvatne implementacije koncepta društvene odgovornosti u strategije diferencijacije preduzeća.

Analiza relevantne literature pokazala je da postoje brojni radovi koji ukazuju da je društveno odgovorno ponašanje od vitalne važnosti za konkurentski uspeh.

Većina empirijskih istraživanja fokusirana je na unapređenje konceptualnog okvira, a rezultati ispitivanja uticaja društvene odgovornosti na unapređenje poslovnih performansi su različiti. Pronašli smo neutralne, pozitivne, ali i negativne dokaze uticaja društveno odgovornog ponašanja na uspeh preduzeća. Korišćenje različitih metoda, uzorka i pripadnost privrednoj grani uslovljava je konfliktne nalaze. Izostanak nedvosmislenih dokaza o pozitivnoj korelaciji društveno odgovornog ponašanja i stvaranja vrednosti otvara prostor oponentima koncepta za iznošenje negativnih stavova.

Ako prihvatimo pretpostavku da je društvena odgovornost značajna za konkurentnost a strategija predstavlja osnovu za poslovanje, definišući poziciju preduzeća na tržištu, njegovu konkurentnost i dalje postojanje onda je uključivanje društvene odgovornosti u kontekst

strategije od vitalnog značaja. U ovom procesu je potrebno precizno odrediti odnos društvene odgovornosti i osnovnih dimenzija strategije.

Kada se može smatrati da je koncept društvene odgovornosti sastavni deo strategije preduzeća? Pojedini istraživači smatraju da izdvajanje dela profita za društvene potrebe koje su istovremeno važne za organizacione ciljeve i strategiju čini strategijsku društvenu odgovornost (Mullen, 1997; Lantos, 2002; Porter and Kramer, 2002). Ovo je usko gledište jer se društveno odgovorno ponašanje preduzeća svodi na filantropiju i sponzorstva a to je samo jedna (filantropska) komponenta modela društvene odgovornosti koji je objasnila Carroll (1991).

Strategijska društvena odgovornost je mnogo više od *ad hoc* pristupa, strategijskog reza ili elemenata koji čine samo jednu strategijsku dimenziju preduzeća. Prema rezultatima istraživanja Galbreath-a (2009), integracija društveno odgovornog ponašanja preduzeća u strategiju sprovodi se kroz formiranje veza sa sledećih šest dimenzija preduzeća: misijom, strategijskim pitanjima, tržištima, potrebama potrošača, resursima i sa izvorima konkurentskih prednosti.

Unapređenje društvene odgovornosti postaje složen zadatak, jer relevantni stakeholderi povećavaju svoje zahteve u pogledu društveno odgovornog ponašanja preduzeća.

Analiza rezultata empirijskih istraživanja Galbreath (2009), kao i Calabrese i Lancioni (2008) pokazala je četiri osnovne preporuke menadžerima na koji način integrisati koncept društveno odgovornog ponašanja u strategiju preduzeća. U nastavku ćemo izložiti glavne sugestije.

Vodeću ulogu u razvoju društvene odgovornosti i njenom integrisanju u strategiju treba da imaju izvršni menadžeri. Oni istovremeno razvijaju organizacionu kulturu koja je prilagođena društvenim faktorima koji utiču na preduzeće. Izvršni menadžeri su odgovorni prema društvu, akcionarima i ostalim stakeholderima za odluke koje donose i strategije koje sprovode. Ovaj pristup je konzistentan sa ulogom izvršnih menadžera koja je definisana u relevantnoj literaturi iz oblasti opšteg i strategijskog

menadžmenta. Iz razloga što investiranje u društveno odgovorno ponašanje zahteva alociranje dela resursa preduzeća, izvršni menadžeri teže ka optimalnim rezultatima implementiranih aktivnosti društvene odgovornosti. U cilju postizanja optimalnih rezultata, izvršni menadžeri treba prvo investiraju u one aktivnosti društveno odgovornog ponašanja koje će doprineti satisfakciji ključnih stakeholdera. Implementacija proaktivne strategije ima za rezultat sistematsko upravljanje aktivnostima društvene odgovornosti i istovremeno doprinosi stvaranju vrednosti za preduzeće. Ukoliko se aktivnostima društveno odgovornog ponašanja bave marketing i odeljenja za odnose sa javnošću očekivani rezultati mogu izostati. Na osnovu rudimentarnog istraživanja društveno odgovornog ponašanja preduzeća u Srbiji može se zaključiti da su glavni akteri prilikom sprovođenja strategija društveno odgovornog ponašanja upravo marketing i odeljenja za odnose sa javnosti što ide u prilog stanovištu da je problematika društveno odgovornog ponašanja značajno zanemarena od strane praktičara u Srbiji. Konceptcija društveno odgovornog ponašanja stranih kompanija koje posluju u Srbiji preneti je iz njihovih predstavnštva i ovde se mogu očekivati pozitivne tendencije.

U procesu implementacije strategijske društvene odgovornosti neophodno je identifikovane društvene probleme povezati sa tržištima na kojima preduzeće posluje, ponudom neophodnom za zadovoljenje potreba potrošača, načinom na koji stiže konkurentsku prednost, kao i ostalim dimenzijama strategije. Na formulisanje koncepta društveno odgovornog ponašanja utiču i troškovi i profitabilnost preduzeća, kredibilitet, prihvatanje i podrška od strane relevantnih stakeholdera.

Jedan od pokazatelja da preduzeće nije implementiralo strategijsku društvenu odgovornost su njegovi godišnji izveštaji o društveno odgovornom ponašanju. Ukoliko su bazirani na godišnjim izveštajima o ekologiji i etičkim problemima tada izvršni menadžeri posmatraju društvenu odgovornost kao altruistički kraj strategije (ili filantropiju) i/ili etičku obavezu, odnosno kodeks ponašanja. Na osnovu preliminarne baze podataka o društveno odgovornom ponašanju zaključili smo da se

srpska preduzeća fokusiraju na sponzorstva, donacije i dobročinstva koja su direktno ili indirektno povezana sa njihovom osnovnom delatnošću. U pravcu promene navedene prakse internacionalne kompanije koje posluju na srpskom tržištu mogu biti uzor jer promovišu aktivnosti društvene odgovornosti iz svojih matičnih kompanija. Strategijska društvena odgovornosti doprinosi unapređenju upravljanja, donosi ekonomske koristi i društveno blagostanje.

Aktivnosti društveno odgovornog ponašanja odgovornosti mogu se koristiti za poboljšanje odnosa sa ključnim stejkholderima, prvenstveno sa zaposlenima i potrošačima. Ako se navedene aktivnosti koriste isključivo radi unapređenja brenda onda je izvesno da će ključni stejkholderi napustiti preduzeće.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U prethodnom periodu mnogi autori su prikupljali informacije o društveno odgovornom ponašanju preduzeća što imalo dvojak rezultat. Sa jedne strane, istraživači prikupili mnoštvo kvantitativnih i kvalitativnih informacija koje su analizirali na različite načine. Odsustvo jedinstvenog pristupa definisanju društveno odgovornog ponašanja otežava razvoj koncepta i merenje performansi društveno odgovornog ponašanja, sa druge strane.

Analiza relevantnih teorija pokazala je da su prvi stavovi, iz perspektive agencijske teorije, prema društveno odgovornom ponašanju bili negativni. Hronološki posmatrano svaka od objašnjenih

teorija izučavala je koncept samo sa stanovišta osnovnih postulata svog teorijskog pravca.

Jedna od podesnih definicija društveno odgovornog ponašanja je angažovanje preduzeća iznad ekonomskih, tehnoloških i pravnih zahteva sa ciljem ispunjenja društvenih i ekoloških koristi zajedno sa realizacijom tradicionalnih ekonomskih performansi preduzeća.

Piramida društvene odgovornosti je najpoznatiji model koji prikazuje da društvene obaveze preduzeća uključuju ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost.

Strategijski pristup omogućava da društveno odgovorno ponašanje postane strateški resurs i izvor održive konkurentske prednosti. Integracija društveno odgovornog ponašanja preduzeća u strategiju sprovodi se kroz formiranje veza sa sledećih šest dimenzija preduzeća: misijom, strateškim pitanjima, tržištima, potrebama potrošača, resursima i sa izvorima konkurentske prednosti. Vodeću ulogu u navedenom procesu treba da imaju izvršni menadžeri.

Aktivnosti društveno odgovornog ponašanja odgovornosti mogu se koristiti za poboljšanje odnosa sa zaposlenima i potrošačima. Ako se navedene aktivnosti koriste isključivo radi unapređenja brenda onda je izvesno da će ključni stejkholderi napustiti preduzeće. Strategijska društvena odgovornosti doprinosi unapređenju upravljanja, donosi ekonomske koristi i društveno blagostanje.

CITIRANI RADOVI

Baron, D. (2001). "Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy" *Journal of Economics and Management Strategy* 10, pp. 7-45.

Business for Social Responsibility (2003). *Overview of corporate social responsibility*, BSR Issue Brief, available at <http://www.bsr.org/insight/issue-briefdetails>

Calabrese, A., & Lancioni, F. (2008). "Analysis of Corporate Social Responsibility in the Service Sector: Does Exist a Strategic Path?" *Knowledge and Process Management* 15/2, pp. 107-125.

Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders" *Business Horizons* 34, pp. 39-49.

Donaldson, T., & Preston, Lee E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications" *Academy of Management Review* 20/1, pp. 65-91.

European Commission (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Green Paper, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits" *New York Times Magazine*, September 13.
- Galbreath, J. (2009). "Building corporate social responsibility into strategy" *European Business Review* 21/2, pp. 109-127.
- Hart, S. (1995) "A natural resource-based view of the firm" *Academy of Management Review* 20, pp. 986–1014.
- Jennings, P., & Zandbergen, P. (1995). "Ecologically sustainable organizations: an institutional approach". *Academy of Management Review*, 20, pp. 1015–1052.
- Lantos, G. P. (2002). "The ethicality of altruistic corporate social responsibility" *Journal of Consumer Marketing* 19, pp. 205-228.
- Levitt, T. (1958). "The dangers of social responsibility" *Harvard Business Review*, September-October, p. 47.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective" *Academy of Management Review* 26/1, pp. 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. (2006). "Corporate social responsibility- Strategic implication", *Journal of Management Studies* 43/1, pp. 1-18.
- Mullen, J. (1997). "Performance-based corporate philanthropy: how 'giving smart' can further corporate goals" *Public Relations Quarterly Summer*, pp. 42-48.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). "The competitive advantage of corporate philanthropy" *Harvard Business Review* 80/12, pp. 56-68.
- Waddock, S., & Bodwell, C. (2004). "Managing responsibility: What can be learned from the quality movement". *California Management Review*, 47/1, pp. 25–38.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2004). "CEO transformational leadership and corporate social responsibility" *Working paper Rensselaer Polytechnic Institute*.

Datum prve prijave: 31.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 04.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Kontić, L. (2014, 07 15). Strategijski pristup društveno odgovornom ponašanju preduzeća. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 2(2), 195-203. doi:10.12709/fbim.02.02.02.19

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Kontić, Ljiljana. 2014. "Strategijski pristup društveno odgovornom ponašanju preduzeća." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 2 (2): 195-203. doi:10.12709/fbim.02.02.02.19.

Style – **GOST Name Sort:**

Kontić Ljiljana Strategijski pristup društveno odgovornom ponašanju preduzeća [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 195-203.

Style – **Harvard Anglia:**

Kontić, L., 2014. Strategijski pristup društveno odgovornom ponašanju preduzeća. *FBIM Transactions*, 15 07, 2(2), pp. 195-203.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Strategijski pristup društveno odgovornom ponašanju preduzeća. **Kontić, Ljiljana**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, *FBIM Transactions*, Vol. 2, pp. 195-203.