
Univerzitet EDUKONS
Fakultet poslovne ekonomije

Andrea Vuković

PERCEPCIJA
KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U
SRBIJI KAO POST-SOCIJALISTIČKOM DRUŠTVU

Doktorska disertacija

Mentor: Prof.dr Ljiljana Miletić, redovni profesor

Novi Sad, 2020

SADRŽAJ

1. Uvod.....	5
2. Pregled literature	8
2.1. Koncept korporativne društvene odgovornosti	8
2.2.1. Nastanak koncepta KDO	8
2.2.2. Razvoj koncepta KDO	11
2.2.3. Savremeni trendovi koncepta KDO	12
2.3. Definicije KDO	13
2.3.1. KDO kao etički čin.....	14
2.3.2. KDO kao poslovna strategija	14
2.3.3. KDO u službi stejkholdera	15
2.3.4. Definicije KDO u praksi	16
2.4. Najvažnije teorije KDO.....	17
2.4.1. Carroll-ova teorija	17
2.4.2. Lantos-ova teorija.....	19
2.5. Strategija KDO.....	21
2.5.1. Pojava strateške KDO	21
2.5.2. Implementacija strategije KDO.....	22
2.5.3. Uticaj strategije KDO na poslovanje.....	25
2.5.4. Marketing strategija i KDO	26
2.5.5. Komunikacija	28
2.6. Standardizacija KDO.....	32
2.7. Odnos potrošača prema KDO	33
2.7.1. Stavovi potrošača prema KDO.....	34
2.7.2. Očekivanja potrošača i percepcija motiva KDO	36
2.7.3. Razlike među potrošačima	38
2.7.4. KDO i reputacija kompanija.....	39

2.8.	Različitosti koncepta KDO.....	40
2.8.1.	Nacionalna kultura i KDO.....	40
2.8.2.	Istraživanja KDO u zemljama u razvoju	41
2.8.3.	Istraživanja KDO u post-socijalističkim društvima	43
2.8.4.	KDO u Srbiji	47
2.8.4.1.	Preduslovi.....	47
2.8.4.2.	Istraživanja	50
3.	Ciljevi i hipoteze istraživanja.....	53
4.	Metodologija istraživanja.....	54
4.1.	Plan istraživanja	54
4.2.	Prezentacije KDO vodećih kompanija u Srbiji	55
4.3.	Percepcija KDO od strane zaposlenih.....	56
4.4.	Percepcija KDO od strane potrošača.....	58
4.5.	Metodi analize podataka.....	63
5.	Rezultati	64
5.1.	Informisanje potrošača o KDO	64
5.2.	KDO u Srbiji: uvid u trenutno stanje	67
5.2.1.	Prezentacija KDO od strane vodećih kompanija.....	67
5.2.2.	Percepcija KDO od strane zaposlenih.....	72
5.2.2.1.	Pregled stavova zaposlenih	72
5.3.	Percepcija KDO od strane potrošača.....	80
5.3.1.	Očekivanja potrošača	80
5.3.1.1.	Očekivanja vezana za motive KDO	80
5.3.1.2.	Očekivanja vezana za aktivnosti KDO.....	81
5.3.2.	Percepcija motiva KDO od strane potrošača.....	84
5.3.2.1.	Grupisanje motiva KDO.....	84
5.3.2.2.	Rangiranje motiva KDO.....	87
5.3.2.3.	Razlike percepcije motiva KDO među grupama potrošača	91
5.4.	KDO kao faktor opredeljenja potrošača prilikom kupovine	97
5.4.1.	KDO kao promoter kupovine.....	97

5.4.2. KDO kao inhibitor kupovine.....	98
6. Diskusija.....	100
6.1. Relacija KDO i opredeljenja potrošača prilikom kupovine	100
6.1.1. Aktivnosti KDO i namere potrošača prilikom kupovine.....	100
6.1.2. Motivi KDO i namere potrošača prilikom kupovine.....	101
6.1.3. Namere različitih grupa potrošača prilikom kupovine i KDO.....	103
6.2. Testiranje postavljenih hipoteza.....	110
6.3. Usaglašavanje strategija KDO sa očekivanjima potrošača	114
7. Zaključci.....	116
8. Literatura	120

1. Uvod

Od koncepta, koji je do pre samo nekoliko decenija od strane kompanije bio gotovo potpuno zanemaren korporativna društvena odgovornost (KDO) se do današnjih dana razvila u široko prihvaćeni koncepta od koga svi imaju koristi: kompanije i sve zainteresovane strane koje sa njom saraduju, kao i društveno i životno okruženje u celini. Strateški pristup KDO podrazumeva njeno povezivanje sa finansijskim performansama preduzeća u kojima se aktivnosti KDO planiraju na način koji ne doprinosi samo zadovoljenju interesa zainteresovanih strana, životnog okruženja i društvene zajednice, već utiče i na povećanje prodaje i bolje pozicioniranje kompanije na tržištu i među potrošačima.

Na odluku potrošača da kupe određeni proizvod od određenog proizvođača utiče čitav niz faktora među kojima je i KDO. Fenomen uticaja KDO na opredeljenja prilikom kupovine ispitivan je od strane većeg broja autora (Maignan, 2001; Perez i sar., 2019; Zhang i sar., 2019) sa različitim ishodom istraživanja: od toga da odgovorno ponašanje kompanija može u određenim okolnostima biti motivišuće za potrošače da se opredele za kupovinu određenog proizvoda, pa do toga da aktivnosti KDO mogu pod drugim okolnostima i da odvrte potrošača od kupovine. Noviji rezultati potvrđuju da KDO može u nekim situacijama čak biti i sredstvo za sticanje legitimiteta (Ozdora-Aksak i Atakan-Duman 2016) ili za povećanje percepcije korporativne reputacije u javnosti (Rothenhoefer, 2019) čak i u slučaju industrija čije je poslovanje sa aspekta društvene odgovornosti kontroverzno (Akueveku i sar., 2018).

Reakcija potrošača na društveno odgovorno ponašanje kompanija u velikoj meri zavisi od nacionalne kulture u regionu u kojem kompanija posluje (Williams i Zinkin, 2008; McNamarra i sar. 2017). Shodno tome, razumevanje varijacija u reakcijama potrošača na različite aktivnosti KDO u različitim zemljama od vitalnog je interesa, posebno za multinacionalne kompanije. Kulturne razlike imaju značajan uticaj na ekonomski, tehnološki, politički i socijalni kontekst koji predstavlja okvir u kom se analizira odnos potrošača prema aktivnostima KDO i promociji odgovornog ponašanja kompanija (Maignan i Ferrell, 2003). Rezultati koji su do sada ostvareni u ovom domenu ipak su još uvek nedovoljni da bi se mogli doneti opšti zaključci po ovom pitanju (Margolis i Walsh, 2003).

Stoga, dobijanje informacija o stavovima i percepcijama aktivnosti KDO od strane potrošača predstavlja dragoceni doprinos razvoju odgovarajućih programa KDO usmerenih na lokalna tržišta. Upravo to je razlog što se širom sveta sprovode brojne istraživačke aktivnosti u vezi sa reakcijama potrošača na različite aktivnosti KDO (Lee, 2008). Rezultati Savremenih istraživanja dokazali su da je

odgovor potrošača na aktivnosti društveno odgovornog poslovanja mnogo složeniji nego što se pretpostavljalo.

Percepcija društveno odgovornog ponašanja u zavisnosti od okruženja može imati potpuno suprotno značenje: aktivnosti koje se u razvijenim zemljama smatraju uobičajenim operativnim i strateškim aktivnostima, mogu u represivnijem okruženju biti percipirane kao društveno odgovorno ponašanje i deo etičkog pristupa. Suprotno tome, određene prakse prihvaćene u razvijenim zemljama kao etične i društveno odgovorne u drugačijem okruženju mogu naići na neslaganje potrošača. U svakom slučaju koncept KDO je u velikoj meri teritorijalno zavisna (Karem i sar., 2012). Ova izjava je od posebnog značaja u slučajevima zemalja u procesu postsocijalističke tranzicije.

Od strane autora koji su se konceptom KDO bavili u postsocijalističkim zemljama izneta je tvrdnja da su neki oblici društveno odgovornog ponašanja, iako nisu nazivani korporativna društvena odgovornost, bili prisutni i u socijalističkom periodu (Iankova, 2008; Koleva, i sar., 2010; Stoian i Zaharia, 2012). Da bi se ove tvrdnje razumele potrebno je steći uvid u osnovne karakteristike perioda socijalističkog društvenog uređenja u tim zemljama. Prvo, socijalističko društveno uređenje je bilo okarakterisano administrativno vođenim ekonomskim sistemom. Nasuprot otvorenoj tržišnoj ekonomiji u kojoj se kompanijama upravlja sa primarnim ciljem da ostvare profit, a ekonomski napredak je posledica napora kompanija da ostvare sopstveni poslovni uspeh, za kompanije u socijalističkim sistemima glavni cilj je bio ispunjenje javnog interesa, definisanog na manje ili više pravedan ili nepravedan način od strane komunističke vlasti (Adižes i Veston, 1973).

U svetu na temu odnosa potrošača prema KDO rađena mnogobrojna istraživanja uključujući različite kompanije, unutar različitih sektora, u zemljama sa različitim društvenim sistemima, različitim karakteristikama nacionalnih kultura i različitim stepenima ekonomske razvijenosti. Međutim, u zemljama u razvoju, a posebno u zemljama postsocijalističke tranzicije uključujući Srbiju, nedostaju sistematska istraživanja na ovu temu. Kada je u pitanju Srbija, dodatno treba imati u vidu da se razvojni put srpskog društva i ekonomije razlikuje ne samo u odnosu na razvijene zemlje sa tradicijom otvorene tržišne ekonomije, već i u odnosu na druge postsocijalističke zemlje (Vuković i sar., 2020)

Posledica nedostatka objektivnih saznanja o očekivanjima potrošača je da aktivnosti KDO koje praktikuju kompanije u Srbiji često nisu u saglasnosti sa očekivanjima potrošača o čemu govore i nalazi Čurčić i sar. (2016).

U tom smislu potrošači u Srbiji su svedoci različitih ekspresija strategija KDO koje podrazumevaju izuzetno širok spektar različitih aktivnosti. Velike, uspešne multinacionalne kompanije imaju strategije KDO koje podrazumevaju izdašno praktikovanje filantropskih aktivnosti po ugledu na strategije KDO u razvijenim zemljama u kojima su njihova sedišta. Istovremeno u Srbiji posluje i veliki broj kompanija koje ne samo da nemaju definisane strategije KDO već u odnosu na zaposlene, životnu okolinu, pravnu državu i društvo pribegavaju nizu društveno neodgovornih aktivnosti u cilju preživljavanja ili povećanja profita vlasnika.

Da bi se objektivno sagledala praksa KDO kompanija u Srbiji neophodno je sistematično istraživanje koje će obuhvatiti širok sšpektar kompanija. Dobijanje informacija o percepciji KDO od strane potrošača u Srbiji neophodnih za definisanje praktičnih smernica za razvoj strategije KDO koja će biti prihvaćena, razumljiva i prepoznata od strane potrošača je svakako interes kako naučne javnosti, tako i kompanija koje posluju u Srbiji. Postojanje ovakvih informacija i zaključaka koji bi na osnovu njih mogli biti izvedeni umnogome mogu doprineti razvoju prakse KDO u Srbiji. Osim doprinosa razvoju strategija KDO u kompanijama koje su utemeljene na očekivanjima potrošača, informacije o percepciji KDO od strane potrošača u Srbiji mogu da doprinesu i mogućnostima aktivnijeg uključenja aktivnosti KDO u strategiju razvoja društva u celini, ali i dobrobiti potrošača.

Sistematično empirijsko istraživanje odnosa potrošača prema KDO u Srbiji kao rezultat generiše i potpuno nova saznanja vezana za percepciju KDO od strane potrošača u specifičnom društvenom okruženju: post-socijalističkom društvu sa vrlo specifičnim razvojnim putem u odnosu na poziciju na ekonomskoj sceni, ekonomsku stagnaciju i propadanje privrede, privatizaciju i priliv direktnih stranih ulaganja. Istraživanja koja obezbeđuju podatke o analizi percepcije KDO od strane potrošača u Srbiji daju, u tom smislu, značajan naučni doprinos u svetskoj akademskoj literaturi.

Objektivno sagledavanje prakse KDO vodećih kompanija u Srbiji sa jedne strane i empirijsko istraživanje percepcije KDO od strane potrošača u Srbiji, s druge strane, omogućuju sagledavanje elemenata u kojima su one saglasne, kao i elemenata po kojima između strategija KDO i očekivanja potrošača postoje značajna odstupanja. Ovi rezultati predstavljaju polaznu osnovu da se razvije i predloži model strategije KDO usklađene sa očekivanjima potrošača što predstavlja krajnji rezultat istraživanja obuhvaćenih ovom disertacijom.

2. Pregled literature

2.1. Koncept korporativne društvene odgovornosti

Ideju korporativne društvene odgovornosti (KDO) u današnjem savremenom društvenom okruženju podržavaju i na njoj insistiraju svi akteri društva počev od vlada i korporacija, preko nevladinih organizacija do samih potrošača. Većina relevantnih međunarodnih organizacija kao što su Ujedinjene nacije, Svetska banka i druge, ne samo da podržavaju ovaj koncept već su i postavile smernice za društveno odgovorno ponašanje kompanija i permanentno uvrstile podršku i promociju KDO u svoje redovne aktivnosti.

Kao što naglašavaju *de los Salmones* i sar. (2005) korporativnu društvenu odgovornost treba shvatiti kao koncept širokih razmera s obzirom na to da on podrazumeva čitav set filozofskih i normativnih pitanja vezanih za ulogu poslovnih subjekata u društvu (*Maignan i Ferrell, 2000*), kao i sve moralne obaveze koje optimizuju pozitivan uticaj kompanija na njihovo društveno okruženje i maksimalno umanjuju njihov negativan uticaj (*Lee, 2008*).

Tokom poslednjih pola veka KDO je od sporadičnih akcija prerasla u gotovo nezaobilaznu aktivnost svih značajnih kompanija. Pored širenja u poslovnom svetu, tokom ovog vremenskog perioda, pa sve do danas, odvijao se i razvoj samog koncepta KDO – njegovog značenja i pozicije u ciljevima korporacija (*Lee, 2008*).

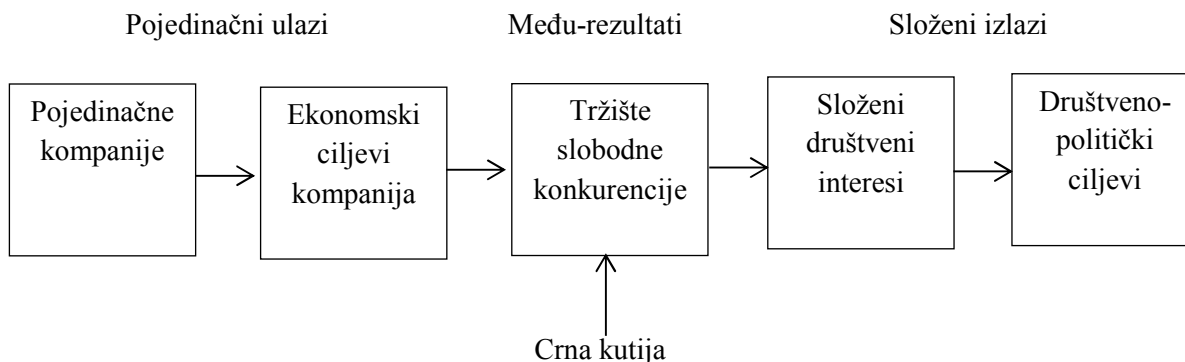
2.2.1. Nastanak koncepta KDO

Još davnih 1770-tih godina otac tržišne ekonomije, Adam Smith je ustvrdio kako su kapitalisti nenamerno doprineli rastu ekonomije, mada su im ciljevi bili samo da zadovolje svoje lične interese, metaforički nazivajući ovu pojavu “nevidljivom rukom tržišta” koja pomaže da se ostvare benefiti po društvo, iako samo ostvarenje društvenih benefita nije bilo deo direktnog plana kapitalista. Prema

Smith-ovoj teoriji koja je osnova ekonomija u kapitalističkim društvenim sistemima, “nevidljiva ruka” proizvodi rezultate koji možda svesno nisu bili planirani, kao što je društvena dobrobit kao nusproizvod aktivnosti kapitalista (*Wan-Jan, 2006*).

U zemljama čiji su sistemi bili utemeljeni u principima tržišne ekonomije sve do 50-tih godina prošlog veka vlasnici, akcionari, pa shodno tome i menadžeri kompanija nisu sagledavali na koji način bi javna dobrobit mogla doprineti njihovom poslovnom uspehu. U to vreme nije bila sagledana nikakva logička, niti utvrđena bilo kakva empirijska veza između društvene odgovornosti kompanija i profita. Stoga su akcionari koji su investirali u kompanije da bi ostvarili finansijsku dobit bilo kakav trošak vezan za opštu dobrobit društva posmatrali kao potpuno iracionalno ponašanje.

U klasičnoj teoriji tržišne ekonomije na kojoj je utemeljena kapitalistička privreda (Slika 2.1), složeni društveni interes je se ostvaruje kao rezultat različitih sila koje deluju pod pritiskom slobodne konkurencije kroz različite mehanizme tržišta. Pri tome svaka kompanija nastoji da maksimizira svoj pojedinačni cilj, a težnja svih kompanija ka realizaciji pojedinačnih ciljeva preduzeća vodi ka ostvarenju širih, složenih društvenih interesa. Pojedinačni korporativni ciljevi su u osnovi ekonomskog karaktera, ali se kreće od pretpostavke da će njihove interakcije na tržištu imati za rezultat poželjne društvene i političke vrednosti (*Adižes i Weston, 1973*).



Slika 2.1. Model privrede otvorenog tržišta
(prilagođeno prema *Adižes i Weston, 1973*)

Prvi pokušaj razvoja teorije o odnosima između korporacija i društva predstavlja delo Howard Bowena iz 1953 godine 'Socijalne odgovornosti poslovnog čoveka'. On je u to vreme istupio sa idejom da društveno odgovorno ponašanje kompanija nije svemoćni lek za sve društvene bolesti, ali da razvoj ove vrste odgovornosti treba ohrabrivati i podržavati (*Lee, 2008*). Naučni radnici koji se bave teorijom KDO se slažu da je Bowen-ova knjiga bila je znatno ispred svoga vremena, ali i da je ona značajno doprinela oblikovanju ove tematike u budućnosti (*Carrol i Shabana, 2010*).

U inicijalnim istraživanjima i razmatranjima vezanim za KDO koje potiču iz 50-tih godina prošlog primarni fokus bio je na odgovornosti kompanija prema društvu i dobrotvornim aktivnostima. Ideje o

društvenoj odgovornosti su se u tom periodu svodile na aspekta: ulogu menadžera kompanije kao javnog poverenika, balansiranje javnih zahteva i korporativnih resursa i korporativnu filantropiju. Veze između društvene odgovornosti kompanija i benefita u njihovom poslovanju u to vreme gotovo uopšte nisu pominjane (*Carrol i Shabana*, 2010), a društveno odgovorno ponašanje je pre bilo osuđivano od strane akcionara nego na bilo koji način podržano.

Prve, naznake društveno odgovornog ponašanja u praksi u zemljama sa tržišnom privredom pojavile su se tokom 60-tih godina prošlog veka (*Lee*, 2008). U to vreme kao odgovor na rastući broj pritužbi potrošača razvili su se pokreta za zaštitu prava potrošača koji su provodili aktivnosti koje su rezultirale široko rasprostranjenim javnim osudama ponašanja korporacija koja nisu bila društveno odgovorna, pa su rukovodstva korporacija dovedena u defanzivnu poziciju (*Lee*, 2008). U SAD, Osude društveno neodgovornog ponašanja kompanija koje su se odnosile na kršenje građanskih prava, prava žena, prava potrošača i ugrožavanje životne okoline pred kompanije su postavljana očekivanja kojima je trebalo udovoljiti što je dovelo do razvoja KDO u okruženju brzih promena u društvenom okruženju i pod eksternim pritiskom različitih pokreta i aktivista usmerenih na zahteve da se usvoje perspektive, stavovi, prakse i politike KDO. Odlika KDO iz tog vremena bila je često isticanje činjenice da se ponašaju društveno odgovorno od strane samih kompanija, pri čemu su unutar kompanija principi KDO retko dosledno i na svim nivoima i primenjivani, a na nižim nivoima upravljanja je implementacija društveno odgovornog ponašanja često nailazila i na otpor (*Lee*, 2008).

Tokom vremena, sa postepenim razvojem ukupnog društvenog okruženja, sazrele su i okolnosti za razvoj društveno odgovornog ponašanja (*Carrol i Shabana*, 2010). Pored uticaja koji su imala društvena kretanja karakteristična za to vreme, značajna uticaj na razvoj KDO je imala pojava napredne naučne misli usmerene na to da se definiše šta suštinski KDO znači za kompanije i koje su njene posledice (*Carrol i Shabana*, 2010). Zagovaranje društveno odgovornog ponašanja kako od strane vladajućih struktura, tako i od strane akademske javnosti rezultiralo je značajnim napretkom u ovoj oblasti, koji su poslovni subjekti paralelno pratili.

U to vreme brojni su bili i protivnici koncepta KDO koji su ukazivali na to da uloge ekonomskih i političkih faktora moraju biti u daleko većoj meri razdvojene. Protivnici ideje KDO kretali su sa stanovišta da mere KDO predstavljaju nepotrebno opterećenje akcionara, a da društvenu odgovornost kompanije menadžeri koriste za promociju svog ličnog društvenog statusa, pri čemu su poricane veštine i znanja menadžeri potrebni za efikasno bavljenje društvenim problemima (*Lee*, 2008). Protivnici KDO iz tog vremena su isticali da briga o društvu i opštem blagostanju ne predstavlja odgovornost kompanija, već državne uprave, a da kompanije treba da vode brigu pre svega o materijalnim aspektima blagostanja i da će usmeravanje pažnje na društvenu odgovornost skrenuti fokus kompanija sa ostvarivanja profita, koje je esencijalno za uspešno poslovanje (*Carroll i Shabana*, 2010). Radikalno suprotstavljenost naučne javnosti bez spremnosti da se razmatraju alternativne perspektive u vreme nastajanja koncepta KDO rezultirala je činjenicom da su pomaci u teorijskim postavkama KDO u tom periodu bili veoma mali (*Lee*, 2008).

2.2.2. Razvoj koncepta KDO

Razvoj teorija usmerenih na pomirenje suprotstavljenih gledišta vezanih za neophodnost s jedne, i neprihvatljivost koncepta KDO s druge strane otpočeo je ranih sedamdesetih godina prošlog veka otpočeo je (Lee, 2008). Tada su u fokus teorijskih razmatranja postavljene teme kao što je spremnost kompanija da odgovore na zahteve okruženja i odnos društveno odgovornog ponašanja kompanija i njihovog ekonomskog učinka (Carroll i Shabana, 2010). Istraživači koji su se konceptom KDO bavili u ovom periodu su pokušali da eksplicitnije izraze domete menadžera, uz potiskivanje etičkih argumenata u pozadinu. Osnovni cilj istraživača naklonjenih konceptu KDO u to vreme je bio da se utvrdi postojanje pozitivnih veza između KDO i finansijskih efekata poslovanja, ali se većina publikovanih istraživanja svodila na utvrđivanje ovih relacija bez ulaženja u objašnjavanje zakonitosti i uzroka koji do dobijenih rezultata dovode, uz generalno pozitivne nalaze ali i prisutne metodološke probleme (Lee, 2008). Osnovna pretpostavka od koje su kretala istraživanja realizovana u ovom vremenskom razdoblju bila je da je kompanijama važno da očuvaju efikasnost društvenog okruženja jer će se u suprotnom naći u situaciji da posluju u daleko težim okolnostima, te da je stoga u dugoročnom interesu korporacija da podržavaju blagostanje u svome okruženju.

Stavovi istraživača prema KDO su vremenom postajali sve pozitivniji. Više nije postavljano pitanje da li korporacije treba da budu društveno odgovorne ili ne već je težište stavljano na sadržaj i proces implementacije KDO tako da ona ne bude u sukobu sa fundamentalnim interesima korporacije (Lee, 2008). Ovaj period je generalno bio period promene društvene svesti i prepoznavanja opštih odgovornosti, učestvovanja u zbivanjima u zajednici, brige o urušavanju gradova, korekcija u oblasti rasne diskriminacije, smanjivanja zagađivanja okoline i nastavka filantropske ere (Carroll i Shabana, 2010).

Tokom 1970-tih počele su da se javljaju i formalne definicije KDO (Carroll i Shabana, 2010). Napredak se osetio i u ovladavanju koncepcijom i politikom razvoja KDO (Lee, 2008).

Prvi upečatljiv doprinos istraživanjima u domenu KDO dao je Carroll (1979). Trodimenzionalni konceptualni model korporativne društvene performanse koji je Carroll (1979) postavio je brzo prihvaćen u široj naučnoj i stručnoj javnosti. Najvažniji doprinos ovog modela bio je u tome da je postavio temelje stava da ekonomski i društveni ciljevi korporacija ne moraju biti međusobno nekompatibilni već su integrisani u okvire totalne društvene odgovornosti, koja obuhvata ekonomsku, zakonsku, etičku i diskrecionu odgovornost. Ovaj rad postao je jedan od najčešće citiranih radova u oblasti korporativne društvene odgovornosti, ali uprkos tome nije naišao na širu primenu (Lee, 2008). Ključnu prepreku njegovoj implementaciji predstavljalo je to što nije davao osnove za merenje i empirijsko testiranje modela (Wood i Jones, 1995), a bez jasnog i objektivnog merenja, nivo nepouzdanosti ishoda KDO se ne može se značajnije smanjiti, niti se mogu porediti društvene performanse različitih firmi.

Širi teorijski okviri mehanizama koji povezuju KDO i finansijske efekte poslovanja su postepeno razrađeni tokom osamdesetih i primenjeni tokom devedesetih godina prošlog veka. U tom periodu se pokazalo da se jedan od pravaca istraživanja strateškog menadžmenta, analiza zainteresovanih strana (stejkholdera), može primeniti na KDO. Model društvene odgovornosti baziran na odnosima kompanije prema stejkholderima razvijen je kao rezultanta nezadovoljstva istraživača nedostatkom praktične primenljivosti tada postojećih teorijskih modela. Ovaj model je rešio problem merenja i testiranja kroz identifikaciju učesnika i definisanje njihovog položaja i funkcije u međusobnim odnosima s obzirom na to da je iz perspektive menadžera, mnogo je lakše predvideti i upravljati odnosima sa pojedinim stejkholderima kompanije kao što su zaposleni, potrošači ili organi vlasti nego odnosima i odgovornostima prema društvu generalno. Prema postavkama ove teorije svrha postojanja korporacija postavljena je na potpuno različit način u odnosu na ranije teorije tako da razlika između socijalnih i ekonomskih ciljeva korporacije više nije relevantna, već centralnu temu predstavlja dugoročni opstanak korporacije na koji ne utiču samo akcionari, nego i svi drugi stejkholderi: zaposleni, organi vlasti i potrošači. Teorija stejkholdera postepeno je dospela u fokus istraživanja vezanih za odnos kompanija i društva te je, brojnim istraživanjima koja su na njoj bila bazirana, dalje razrađena (Lee, 2008).

Teorije KDO usmerene na stejkholdere razložila je značenja KDO na njeno značenje prema svakom od stejkholdera pojedinačno i tako proširila značenje, domet i sfere primene KDO i rezultirala definisanjem novih kategorija društvene odgovornosti. Približavanje KDO i poslovnih performansi korporacija rezultirali su time da koncept KDO postane prihvatljiviji za menadžere na svim nivoima, kao i da KDO sveobuhvatno prožme kompanije protežući se na sve njihove aktivnosti (Lee, 2008).

2.2.3. Savremeni trendovi koncepta KDO

Tokom poslednje dve decenije koncept KDO je postepeno potpuno usvojen i povezan sa širim organizacionim ciljevima. Većina studija i radova iz savremene literature potvrđuje da društveno odgovorno ponašanje pozitivno utiče na poslovanje kompanija (Margolis i Walsh 2003; Orlitzky i sar. 2003). U praksi takođe sve veći broj menadžera, veruje da KDO može pozitivno uticati na finansijske rezultate korporacije (Lee, 2008).

Na početku ovog veka pojmovi održivosti, održivog poslovanja i održivog razvoja su došli u fokus kako istraživača, tako i menadžera pa je ova tematika postala integralni deo svih razmatranja u vezi sa KDO (Carroll i Shabana, 2010). U tom kontekstu korporativna društvena odgovornost se više ne posmatra kao moralna obaveza ili diskreciono pravo već kao strateški resurs koji može značajno doprineti poslovnom uspehu i održivosti kompanije (McWilliams i sar. 2006).

Uporedo došlo je i do pomaka u načinu vrednovanja uspešnosti korporacija. Sa stanovišta strateškog menadžmenta, pojam uspešnosti korporacije je prerastao do sveobuhvatnog prilaza koji pored

ekonomskih uključuje i socijalne dimenzije (Gray, 2000). Pokazatelji kao što su kvalitet ishoda poslovanja, zadovoljstvo potrošača, zadržavanje potrošača, obrt radne snage, produktivnost istraživanja i razvoja, razvoj novih proizvoda, rast tržišta i konkurentnost u zaštiti okoline su široko prihvaćeni kao merila uspeha kompanije. U kontekstu ovako definisanog šireg značenja performansi kompanije, za uspešno upravljanje kompanijom potreban je i razvoj KDO kao resursa za smanjenje ne-tržišnih rizika i poboljšanje ukupnih performansi (Lee, 2008). Sa teorijske tačke gledišta je puno urađeno na utvrđivanju povezanosti KDO i finansijskih efekata poslovanja (Lee, 2008).

Analizu tekućeg stanje i trendova istraživanja i dostignuća u domenu KDO sproveli su Locket i sar. (2006). Na bazi ove analize izvedeno je više interesantnih zapažanja: (a) najpopularnije teme u istraživanjima vezanim za KDO su zaštite okoline i etička pitanja, bez značajnijih promena strukture i fokusa istraživanja tokom vremena; (b) permanentno su prisutna brojna teorijska razmatranja što ukazuje na interdisciplinarnost i stalnu potrebu revizije osnovnih pretpostavki i koncepcija kao reakcijom na unošenje drugih perspektiva u oblast KDO; (c) empirijska istraživanja, pre svega kvantitativna, se permanentno nastavljaju; (d) postoji značajna povezanost naučne produkcije u oblasti KDO i trendova vezanih za KDO u praksi; (e) najveći broj radova iz oblasti KDO se publikuje u časopisima iz oblasti menadžmenta, i uže same KDO, dok su u časopisima iz drugih oblasti radovi vezani za KDO, uprkos interdisciplinarnosti i heterogenosti obrazovnih profila istraživača posvećenih oblasti KDO, ipak manje prisutni (Locket i sar., 2006).

Ovi trendovi pokazuju da oblast KDO postaje sve više definisana i svojstvena, ali da je, iako je sama oblast dobro definisana, ne karakteriše dominacija ni jednog određenog teorijskog pristupa, pretpostavke ili metoda, već u istraživanjima preovlađuje značajan stepen neodređenosti (Locket i sar., 2006).

2.3. Definicije KDO

O tome, šta je, u stvari, KDO postoje različite predstave. Iako se koristi jedan te isti termin – KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST – to ne znači da oni koji ovaj izraz koriste pod njim podrazumevaju jednu te istu koncepciju što je doprinelo generisanju nepotrebnih ciničnih stavova prema samom konceptu KDO (Wan-Jan, 2006). Odsustvo jasne radne definicije dovelo je do slabog ili pogrešnog razumevanja pojma KDO (Wan-Jan, 2006).

U nastavku će biti dat pregled različitih načina i pristupa na koje je, kroz razvoj naučne misli u ovoj oblasti i u praksi, definisana KDO.

2.3.1. KDO kao etički čin

Prva grupa autora zalagala se da po definiciji KDO mora podrazumevati isključivo aktivnosti sa čisto etičkim pobudama i ciljevima.

Mintzberg je (1983) konstatovao da se KDO može pojaviti ili primeniti u četiri oblika. Po njemu najčistiji oblik je primena KDO radi sebe same kada se kompanija ponaša se društveno odgovorno ne očekujući bilo kakvu sopstvenu korist već isključivo zbog toga 'što je plemenito da sa korporacija tako ponaša'. Drugi, manje čist oblik KDO je društveno odgovorno ponašanje u 'svetlosti vlastitih interesa', kada se kompanija odgovorno ponaša u ubeđenju da se KDO isplati, u materijalnom ili nematerijalnom smislu. Treći oblik KDO prema *Mintzberg-u* je posmatranje KDO kao zdrave investicije na koju će tržište reagovati pa će pa će društveno odgovorno ponašanje biti nagrađeno od strane tržišta. Četvrti oblik KDO je primana KDO da bi se izbegli uticaji eksternog političkog okruženja kada kompanija postaje društveno odgovorna kako bi izbegla situaciju da je vlasti na to primoravaju preko zakonskih odredbi. Po *Mintzberg-u* (1983) samo prvi, čist oblik se može posmatrati kao etički, odnosno kompanije se mogu smatrati društveno odgovornim samo kada aktivnosti koje preduzimaju da bi poslužile društvu nisu odraz njihove sebičnosti i pohlepe.

Moore (2003) je u definisanju toga šta predstavlja KDO otišao korak dalje. Po njemu pojava da kompanije primenjuju KDO u nastojanju da povećaju profit stavlja vrlinu u službu ličnih interesa, što je u suprotnosti sa tvrdnjom da pravilna primena KDO u poslovnoj praksi podrazumeva da ona ne sme biti u službi povećanja profita.

Jones (2003) tvrdi biti društveno odgovoran znači 'davati društvu' te je iz perspektive etike problematičan svaki stav kompanija koje KDO posmatraju kao sredstvo za ostvarenje strateške ili konkurentne prednosti jer svaka računica na dobit od toga što je kompanija društveno odgovorna, poništava samu suštinu čina 'davanja' s obzirom na to da čin davanja i davalac moraju biti iznad i izvan ekonomskog ciklusa, a 'davanje' ne sme biti posledica nade da će zbog toga uslediti nagrada.

2.3.2. KDO kao poslovna strategija

Druga grupa definicija KDO utemeljena je na težnji da se ovaj koncept prihvati i uspostavi kao dela poslovne strategije kompanija. Pobornici ovakvog stava tvrde da je sa aspekta kompanija greška raditi bilo šta bez namere da od toga ostvare neku korist (*Wan-Jan, 2006*).

Lantos (2001) je sistematizovao KDO kao etičku, altruističku i stratešku tvrdeći da KDO treba da se fokusira na dva aspekta: (1) sprečavanje povreda i šteta koje bi mogle biti posledica poslovnih aktivnosti; i (2) ostvarivanje strateških poslovnih ciljeva. Etička KDO je utemeljena na potrebi da kompanije budu moralno odgovorne kako bi se sprečile povrede i štete koje bi mogle nastati kao

posledica njihovih aktivnosti, altruistička na davanju bez očekivanja povratne koristi po kompaniju, a strateška predstavlja planski sprovedene integrisane aktivnosti koje će istovremeno doprineti elementima društvenog okruženja i rezultirati pozitivnim efektima u poslovanju kompanija.

Prema *Carroll-u* (1979) 'definicija društvene odgovornosti mora potpuno obuhvatiti čitav niz obaveza koje poslovni subjekat ima prema društvu, uključujući *ekonomske, zakonske, etičke i diskrecione* kategorije odgovornosti poslovnog subjekta', pri čemu diskreciona ili altruistička KDO treba da se razmatra tek ukoliko su ispunjene sve ekonomske, zakonske i etičke odgovornosti. Ovo holističko shvatanje KDO doprinelo je tome da se kompanije odvaže da osmisle strategije kojima se podstiču ukupne performanse poslovanja.

Lewis (2003) smatra da KDO može postati odlučujuća prednost za one kompanije koje je pravilno iskoriste i opisuje KDO kao 'alat za izgradnju dobre korporativne reputacije' (*Lewis, 2003*).

2.3.3. KDO u službi stejkholdera

Kada se u obzor uzmu interesi stejkholdera, može se konstatovati da između dva izneta stanovišta – KDO kao etičkog čina i KDO kao poslovne strategije - postoji jaka povezanost, jer je bez obzira na to da li se KDO posmatra kao etički čin ili kao poslovna strategija, način na koji se tretiraju stejkholderi u središtu interesovanja. Kompanija svakako stejkholdere tretira etički samo u zavisnosti od toga da li se KDO posmatra kao etički čin ili poslovna strategija to radi ili zato što smatra da je to ispravan pristup ponašanju ili zato što veruje da će zahvaljujući tome njihovo poslovanje napredovati (*Wan-Jan, 2006*).

Odgovorno ponašanje u odnosu na specifičnu grupu ili grupe stejkholdera može biti iskazano tako da se opisuje društvenu odgovornost kao brigu za zaštitu okoline, ulaganje u zajednicu, davanje dobrotvornih priloga, omogućavanje dobrih odnosa sa zaposlenima, održavanje ili povećanje profita (*Wan-Jan, 2006*). Ova lista nije konačna, već ukazuje da zadovoljenje potreba stejkholdera obuhvata veoma širok spektar aktivnosti kompanija.

U želji da integrišu različite do tada korišćene definicije, *Maignan i sar.* (1999) su predložili sledeću sveobuhvatnu definiciju KDO:

'Korporativna društvena odgovornost je stepen u kome kompanije sprovode ekonomske, zakonske, etičke i diskrecione odgovornosti prema svojim stejkholderima'
(*Maignan i sar., 1999*).

Pregledom različitih razmatranih definicija KDO, može se zapaziti da težište može biti stavljeno na:

- korporativne interese
- interese stejkholdera

- brigu o odgovornim, ali i o neodgovornim aktivnostima
- etičke i društvene fenomene i aspekte zaštite okoline

Uzimajući sve ovo u obzir *Wan* (2006) predlaže sledeću definiciju KDO:

'Korporativna društvena odgovornost predstavlja upravljanje stavovima stejkholdera vezanim za odgovorno i neodgovorno delovanje kompanije prema okruženju, etičkim i društvenima fenomenima na način koji omogućuje ostvarenje korporativnih interesa' (*Wan*, 2006).

2.3.4. Definicije KDO u praksi

Za praktičare je u odnosu na diskusije o tome na šta se KDO odnosi, bitnije da sagledaju kako da budu društveno odgovornisa fokusom na diskusije o specifičnim aktivnostima KDO, a ne o samoj koncepciji KDO (*Wan-Jan*, 2006).

U nastavku je dat pregled definicija KDO koje su potekle iz prakse, sa paralelnim prikazom oblasti koje se od strane ovih tela pod KDO podrazumevaju.

Ministarstvo trgovine i industrije Velike Britanije (DTI)	'... Da bi bile društveno odgovorne, kompanije u prvom redu moraju da poštuju zakone svoje zemlje... Istovremeno sa obavljanjem poslovnih aktivnosti, kompanije moraju razmatrati uticaj koji imaju na šire društveno okruženje u kom posluju, naročito na ekonomska i društvena pitanja, zaštitu okoline i ljudska prava. Sve ovo, konačno dovodi do materijalnih (npr. povećan profit, povećana prodaja) i nematerijalnih (npr. lojalnost zaposlenih, povećana vrednost brenda) benefita po kompaniju.
Svetski poslovni savet za održivi razvoj (WBCSD)	'KDO je poslovno opredeljenje koje doprinosi održivom ekonomskom razvoju, radu sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom u celini, kako bi se poboljšao kvalitet njihovog života. Prioritetne oblasti KDO su (i) ljudska prava, (ii) prava zaposlenih, (iii) zaštita okoline, (iv) angažman u zajednici i (v) odnosi sa dobavljačima.
Biznis za društvenu odgovornost (BSR)	KDO, kao i drugi izrazi koji se paralelno koriste ... znače 'ostvarivanje komercijalnih uspeha uz uzimanje u obzir etičkih vrednosti i uz poštovanje ljudi, zajednice i prirodnog okruženja'. Društveno odgovorne kompanije posmatraju KDO sveobuhvatno i razmatraju različite probleme, kao npr: (i) poslovnu etiku, (ii), investiranje u zajednicu, (iii) okolinu, (iv) upravljanje i odgovornost, (v) ljudska prava, (vi) percepciju tržišta i reakcije na poslovno ponašanje i (vii) politike i prakse na radnom mestu.

Međunarodni formu lidera u biznisu (IBLF) KDO je 'otvoreno i transparentno poslovanje koje počiva na etičkim vrednostima i poštovanju zaposlenih, društvene zajednice i okoline. Ona je namenjena davanju doprinosa održivim vrednostima društva kao celine, kao i samim akcionarima'. KDO je vrlo široka, složena, ali i izazovna tematika koja uključuje 'teme' kao što su: (i) ljudska prava, rad i bezbednost, (ii) razvoj preduzeća i privrede, (iii) poslovni standardi i korporativno upravljanje, (iv) promocija zdravlja, (v) obrazovanje i razvoj liderstva, (vi) pomoć ljudima pri masovnim nesrećama i (vii) okolina.

Definicije iz prakse po pravilu ističu i tvrdu da kompanije kroz društveno odgovorno ponašanje uz primenu odgovarajućih tehnika i alata treba da ostvare i sopstvene benefite.

2.4. Najvažnije teorije KDO

2.4.1. Carroll-ova teorija

1979-te Carroll je uočio razliku između četiri tipa korporativne društvene odgovornosti: ekonomskog, zakonskog, etičkog i diskrecionog (*Jamali, 2007*).

Prva kategorija koju je *Carroll (1979)* izdvojio je odgovornost ekonomske prirode, koja doprinosi vraćanju uloženi sredstava vlasnicima i akcionarima, obezbeđujući zaposlenje i fer odnose za zaposlene, razotkrivajući nove resurse, promovirajući tehnološki napredak, inovacije i kreirajući nove proizvode i usluge. Preduzeće iz ove perspektive je osnovna ekonomska jedinica društva i njegove druge uloge polaze od ove fundamentalne pretpostavke (*Carroll, 1979*).

Zakonska odgovornost je drugi deo definicije. Ona podrazumeva usaglašenost poslovanja kompanije sa zakonima i postupanje po važećim „pravilima igre“. Iz ove perspektive, društvo od preduzeća očekuje da ispuni svoju ekonomsku misiju u okvirima zakonskih uslova uspostavljenih u društvenom sistemu u kom kompanija posluje. Međutim, iako zakonska regulativa može putem prisile naterati kompanije da se u jednom delu povinuju zahtevima, teško da se može očekivati ravnomerna primena propisa (*Bansal, 2002*). Nadalje, zakonske odredbe su po svojoj prirodi reaktivne i ostavljaju kompanijama malo prostora da budu pro-aktivne. Zakoni, prema tome, pokušavaju da zaokruže granice prihvatljivog poslovnog ponašanja preduzeća, ali oni ne definišu etiku niti 'uvode moral u zakonske okvire'.

Etička odgovornost, u suštini prevazilazi zakonska ograničenja i proističe iz etičkog okruženja u kom kompanije posluju. Prema tome, etička odgovornost obuhvata aktivnosti koje ne moraju biti propisane zakonima, ali ipak pripadnici društvene zajednice očekuju od preduzeća da će kao odgovorni ljudi

izbegavati štete po društvo i sprečavati povrede društva. Ovakva odgovornost najvećim delom ima korene u religioznim ubeđenjima, principima humanosti i obavezama u vezi sa ljudskim pravima. Bitno ograničenje ovoga tipa odgovornosti je u tome što je njena definicija maglovita, pa se kompanije suočavaju sa problemom kako konkretno da se u ovom domenu ponašaju (*Carroll, 1979*).

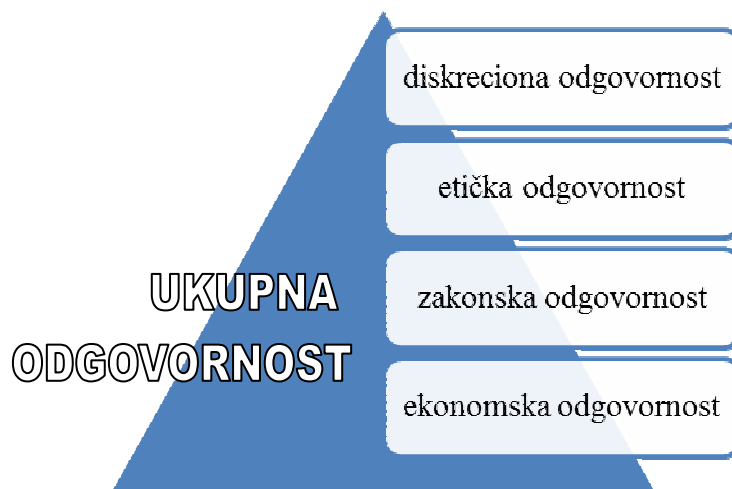
Poslednji tip odgovornosti je onaj u kome kompanije imaju najšire okvire da diskreciono prosude i odaberu svoje specifične aktivnosti ili filantropske doprinose kojima je cilj da ono što je u njih uloženo vrate društvu. Primeri takvih aktivnosti mogu obuhvatiti filantropske donacije, vođenje programa obuke u cilju odvikavanja od droga ili pokušaje da se poveća stopa pismenosti stanovništva (*Carroll, 1979*). Ovaj tip odgovornosti je najkontroverzniji, jer su njegove granice nejasne i mogu doći u sukob sa ekonomskom orijentacijom preduzeća usmerenom na ostvarenje profita.

Ako se odmere pojedine kategorije, može se uočiti da ekonomska odgovornost ima veću težinu od etičke odgovornosti, ali svaka od kategorija odgovornosti predstavlja integralni deo ukupne društvene odgovornosti korporacije. Za svaku od kategorija društvene odgovornosti kompanije mogu odabrati jednu od četiri moguće strategije delovanja: reakcija, odbrana, prilagođavanje ili pro-akcija (*Lee, 2008*).

Carroll je (1991) godine obavio reviziju svoje četvorodelne definicije KDO i složio pojmove višestrukih društvenih odgovornosti kompanija u oblik piramide (Slika 2.2). U ovoj piramidi, ekonomska odgovornost nalazi se na dnu, a diskreciona odgovornost je na vrhu. Ovaj revidirani koncept podrazumeva da su četiri odgovornosti aditivne ili agregativne. Iz ove perspektive ekonomska i zakonska odgovornost su zahtevi društva (tj. obavezne su), etička odgovornost je nešto što društvo očekuje, dok je filantropija društveno poželjna (*Windsor, 2001*). Svaka od ovih odgovornosti ugrađena je kao bazna komponenta ukupne društvene odgovornosti preduzeća.

Konceptualizacija KDO koju je ponudio *Carroll* (1979, 1991) bila je i korisna i blagovremena. Mapiranjem različitih tipova poslovnih odgovornosti ona je dala značajan napredak u istraživanjima KDO.

Nedostatak ove koncepcije je što nema eksplicitno izražene razlike između obaveznih i dobrovoljnih tipova odgovornosti već se one samo implicitno zapažaju u terminologiji (*Jamali, 2007*).



Slika 2.2. Hijerarhijska struktura korporativnih društvenih odgovornosti (prilagođeno prema Carroll, 1991)

2.4.2. Lantos-ova teorija

Kao što ističe *Jamali* (2007) jasnija definicija etičke odgovornosti i jasna razlika između dobrovoljne i obavezne KDO mogu se sagledati iz koncepcije koju je predložio *Lantos* (2001) prema kojoj je KDO razvrstana u tri tipa odgovornosti: etička, altruistička i strateška odgovornost.

Etička KDO predstavlja moralnu obavezu i ona prevazilazi ekonomske i zakonske obaveze kompanije u cilju izbegavanja šteta i povreda društva, čak i u slučajevima u kojima kompanija od nje ne stiče direktne benefite. Akcije se preduzimaju zbog toga što su one na mestu, a ne samo zbog toga što su zakonski obavezne ili što su profitabilne. *Lantos* (2001) tvrdi da u uvom stepenu ispunjavanja „društvenih odgovornosti“ nema ničega pohvalnog, jer je to nešto što se obično očekuje u okvirima moralnosti. Kao što pokazuje tabela 2.1, prema ovoj koncepciji u odnosu na koncept koji je postavio *Carroll* (1979, 1991) etička KDO obuhvata ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost.

Altruistička KDO prema *Lantos* (2001) je filantropska KDO i odnosi se na „vođenje brige“ uopšteno, bez obzira na to da li preduzeće od toga ima ili nema koristi. Primeri uključuju napore za ublažavanje javnih problema (npr. siromaštvo, nepismenost) u nastojanju da se poboljšaju blagostanje društva i kvalitet života. Preduzeća koja primenjuju altruističku KDO prevazilaze svoje moralne obaveze izražavajući brigu za javno blagostanje u oblastima koje nisu posledica njihovog delovanja. *Lantos* (2001) u vezi sa tim tvrdi da altruistička KDO, mada je plemenita i čestita, može doći u konflikt sa orijentacijom preduzeća na ostvarenje dobiti, i prema tome, ona može biti izvan granica njegovih realnih aktivnosti.

S druge strane, strateška KDO mogla bi se predstaviti kao strateška filantropija kojoj je cilj da se ostvare strateški ciljevi preduzeća uz istovremeno promovisanje blagostanja u društvu. U ovom domenu kompanije teže da identifikuje aktivnosti i delatnosti za koje se veruje da su od koristi i za preduzeće i za društvo. Ovo je tip filantropije koji je povezan sa motivima ostvarivanja profita (Quester i Thompson, 2001). Izdaci za strateške aktivnosti KDO se tipično posmatraju kao investicije na duži rok, za koje je verovatno da će doneti finansijsku dobit. U ovom pogledu izazov predstavlja iznalaženje intervencija koje omogućavaju pomirenje interesa korporacije i interesa jedne ili nekoliko grupa stejkholdera, promovišući ostvarivanje obostrane dobiti van granica preduzeća.

Tabela 2.1. Klasifikacije KDO (Carroll, 1979, 1991; Lantos, 2001, 2002)*

<i>Carroll, (1979, 1991)</i>	<i>Lantos, (2001, 2002)</i>
<p>Ekonomska odgovornost: profitabilnost za akcionare, dobar posao za zaposlene i kvalitet proizvoda za potrošače</p> <p>Zakonska odgovornost: usaglašenost sa zakonima i pridržavanje pravila igre</p> <p>Etička odgovornost: rad na onome što je pravedno, pošteno i fer, kao i ono čime se izbegavaju štete</p>	<p>Etička odgovornost: obavezno ispunjavanje ekonomske, zakonske i etičke odgovornosti preduzeća</p>
<p>Filantropska odgovornost: davanje dobrovoljnih doprinosa društvu izdvajanjem vremena i novca za društvene aktivnosti</p>	<p>Altruistička odgovornost: izvršavanje filantropskih odgovornosti organizacije, bez obzira na to da li će preduzeće imati od toga benefita ili ih neće imati</p> <p>Strateška odgovornost: ispunjavanje filantropskih odgovornosti na način koji istovremeno doprinosi poslovnom uspehu</p>

Prilagođeno iz Jamali (2007)

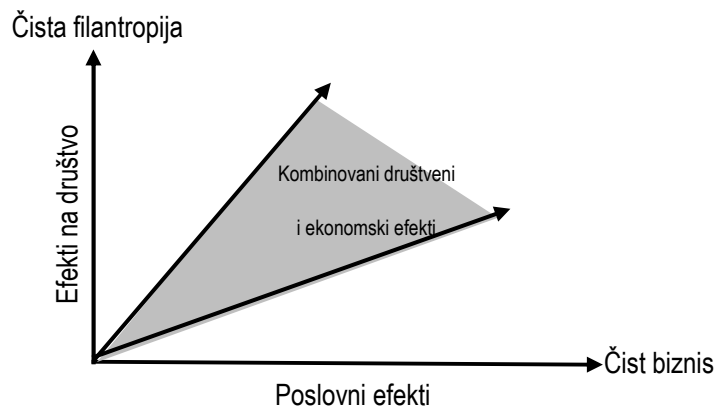
Dve važne odlike teorije koju je dao Lantos (2001) zaslužuju posebnu pažnju. Prva odlika koju je uočio Lantos (2001) odnosi se na prirodu posmatranog oblika KDO, koju je on klasifikovao kao obaveznu (etičku) ili dobrovoljnu (socijalnu). Etička KDO iz ove perspektive prevazilazi ekonomske i zakonske obaveze i podrazumeva obavezujuće izvršenje različitih etičkih dužnosti preduzeća u njegovom nastojanju da deluje kao moralno odgovoran član društvene zajednice. Iz perspektive zakonskih odgovornosti jasno je da je etička odgovornost obavezna ne samo moralno, nego takođe i praktično, u svetlosti toga da bilo kakva kršenja ponašanje u ovom pogledu mogu imati ozbiljne posledice po preduzeće u smislu njegove dugoročne vitalnosti i profitabilnosti (Jamali, 2007).

Druga odlika počiva na tome da li je nameravana svrha društveno odgovornog ponašanja samo da posluži za čisto društvene ciljeve (altruistička), ili da istovremeno posluži za poslovne i društvene interese (strateška). Međutim, legitimnost strateškog oblika KDO se često dovodi u pitanje argumentima neoklasičnog tipa koji insistiraju na tome da ekonomske performanse ne smeju biti kompromitovane na račun društvenih ciljeva. Poslednjih godina zapaža se dominacija alternativnog društvenog altruizma koji može bez daljega biti okrenut prema profitu preduzeća (Jamali, 2007).

2.5. Strategija KDO

2.5.1. Pojava strateške KDO

Polazeći od težnje da se pomire i povežu ekonomski prosperitet kompanije i njeno društveno odgovorno ponašanje u istraživačke aktivnosti vezane za KDO su se uključili brojni naučnici u oblasti strateškog menadžmenta koji su KDO posmatrali više sa praktične strane ukazujući korporacijama da filantropska ulaganja mogu postati vredne investicije koje mogu pomoći preduzeću da suštinski poboljša svoje poslovanje. Osnovni stav strateških istraživanja u oblasti KDO je da prihvatanje strateške filantropije nudi nove mogućnosti za inovacije, otkrivanje još neosvojenih tržišta i razvitak vrednih odnosa sa društvom kojima se poboljšava reputacija preduzeća (*Kanter, 1998; Porter i Kramer, 2002*). Pojam strateške KDO primenjuje se od 1980-tih i on je bio predmet mnogih razmatranja tokom zadnjih godina. *Drucker* (1984) ističe da profitabilnost i društvena odgovornost nisu nužno međusobno nekompatibilne i da preduzeća treba da svoje društvene odgovornosti pretvore u poslovne šanse. *Hart i Ahuja* (1996) ističu da povezivanje koncepcija održivosti sa strateškim ili tehnološkim razvojem, može rezultirati značajnim konkurentskim prednostima koje korporacije mogu ostvariti. U strateškoj KDO više nema konceptualnog prekida između društvenih i ekonomskih performansi korporacije te su stoga dobrotvorne aktivnosti dobre po preduzeće iz marketinške perspektive. Slično tome, *Porter i Kramer* (2003) su predložili koncepciju filantropskog pristupa, zahtevajući od kompanija da koriste svoje svojstvene attribute za rešavanje socijalnih potreba u korporativnom kontekstu, čime se promoviše približavanje interesa između preduzeća i društva (slika 2.3) i pomirenje socijalnih i ekonomskih ciljeva (*Jamali, 2007*). Koncepcija KDO je proširena i primenjena na sve aktivnosti u kojima se angažuje kompanija u okviru svog poslovanja, kao o aktivnosti u vezi sa konkurentnošću kompanije (*Porter i Kramer, 2006*). Posledica svega toga je, bar teorijski, zaključak da KDO značajno utiče na finansijske performanse preduzeća (*Lee, 2008*).



*Slika 2.3. Konvergencija interesa biznisa i društva
(prilagođeno prema Porter i Kramer, 2003)*

Stoga, kako je prikazano na slici 2.3, osnovna ideja strateške KDO je efektivno usklađivanje filantropskih doprinosa sa poslovnim ciljevima i strategijama, čime se dopušta pomirenja društvenih i ekonomskih benefita. U ovom pogledu, strateška KDO se može definisati šire, obuhvatajući bilo koju filantropsku aktivnost čiji rezultat bi dugoročno morao doneti dobit za kompaniju. Takva dobit može biti direktna i materijalna, kao što su npr. nove poslovne mogućnosti i povraćaj uložениh sredstava, ili nematerijalna, npr. u obliku povećane dobre volje i lojalnosti potencijalnih klijenata. Alternativno, strateška KDO se može definisati uže, tako da se obuhvate fokusirane filantropske intervencije, uz jasan povraćaj uložениh finansijskih sredstava. Zahvaljujući neumornom pritisku od strane investitora za povećanje prihoda i odgovornosti, trend će verovatno u budućnosti biti više na intervencijama KDO strateškog tipa (*Lantos, 2001*).

Privlačnost strateške KDO ne može se olako odbaciti. Dobit za akcionare, uz istovremenu podršku društvenim vrednostima je, bez svake sumnje, poželjan scenario za poslovne korporacije.

Razradom modela poboljšanog menadžmenta stejkholdera na osnovu postojećih istraživanja, testiranjem deskriptivne tačnosti modela uz uključivanje važnih varijabli iz literature u model, podržava se razvoj modela strateškog menadžmenta stejkholdera (*Berman i sar, 1999*).

2.5.2. Implementacija strategije KDO

Sve su snažniji pritisci okruženja ali i želje kompanija da se ponašaju društveno odgovorno ali i da društveno odgovorno ponašanje stave u funkciju poslovne strategije. U sadašnjem trenutku za korporacije nije pitanje više da li da prihvate koncept KDO, nego koji je najbolji način da formulišu programe KDO tako da odražavaju poslovne vrednosti kompanije, uz istovremeno zadovoljavanje društvenih i filantropskih izazova i izazova zaštite okoline (*Rangan i sar., 2012*). Osnovni problem vezan za KDO u praksi je u tome što kompanije u mnogim slučajevima nemaju strateški pristup realizaciji programa KDO, nego sprovode mnoge međusobno neusaglašene programe i inicijative u ovoj oblasti. Svaka kompanija treba da ima strategiju KDO, koja stavlja filantropska davanja kompanije, lanac snabdevanja, marketing povezan sa društvenim ciljem i sistemske inicijative pod isti imenilac (*Rangan i sar., 2012*).

U duhu sa ovakvim stavom *Rangan i sar. (2012)* su predložili okvir za definisanje i implementaciju strategije KDO u tri karakteristična domena koji pružaju okvir za postavku sveobuhvatne strategije KDO kojom se integrišu svi napori kompanija u ovom pravcu.

U prvom domenu grupišu se prvenstveno dobrotvorne aktivnosti, uključujući i one koje se odlikuju potencijalnim poslovnim benefitima. U drugom domenu grupisane su aktivnosti KDO koje su namenjene poboljšanju efekata poslovanja kompanije, kao i rešavanju problema zaštite okoline i socijalnih pitanja jednog ili više partnera u lancu vrednosti, uključujući lanac nabavki, kanale

distribucije, ili proizvodne operacije. U treći domen se klasifikuju programi koji su namenjeni za ostvarivanje fundamentalnih promena u ekosistemu preduzeća.

Prvi domen se fokusira na **filantropiju**. U ovu grupu aktivnosti svrstavaju se direktno finansiranje neprofitnih organizacija u službi lokalne zajednice, projekata u službi udruženja zaposlenih, različiti oblici donacija proizvoda i usluga neprofitnim organizacijama i stanovništvu koje živi u uslovima oskudice i sl. Korporativna filantropija može se okarakterisati kao „duša“ kompanije, koja odražava prioritete vezane za društveno okruženje i okolinu postavljene od strane osnivača, menadžmenta i zaposlenih u kompaniji, bez obzira na to što se na bazi ovih prioriteta ne realizuje bilo kakav profit ili benefit pa samu kompaniju. U privatnim kompanijama prioritete obično postavljaju vlasnici, dok u javnim preduzećima to rade upravni odbori i direktori. U ovom domenu kompanije se angažuju na aktivnostima KDO isključivo zbog toga što smatraju da je to dobro, motivisano logikom da kompanija kao integralni deo društvene zajednice ima obavezu da svoj doprinos rešavanju potreba šire zajednice (*Smith, 1994*). Mada je teško konkretno definisati kako filantropske aktivnosti doprinose poslovnoj strategiji kompanije, u opštem slučaju ove aktivnosti povećavaju reputaciju kompanije u lokalnoj zajednici i u određenom stepenu je štite od rizika koji ne mogu biti lako sagledani (*Martin, 2002*).

Korporativna filantropija se vremenom može razviti u pro-aktivan strateški pravac delovanja kompanije integrisan u poslovne prioritete kompanije. Oblasti u kojima kompanije strateški planiraju finansiranje socijalnih programa ili programa zaštite okoline odražavaju filantropske prioritete korporacije kao nastavka njenih poslovnih interesa (*Porter i Kramer, 2002*).

Ponekad kompanije lansiraju filantropske kampanje kao način da poprave svoj imidž i reputaciju koji su narušeni usled afera koje su izbile zbog etičkih ili regulativnih prekršaja, što se naziva reaktivnom društvenom odgovornošću. U slučaju reaktivne KDO filantropske aktivnosti se planiraju tako da umanje negativne efekte koje bi afera koja je izbila imala na reputaciju, pa samim tim i efekte poslovanja kompanije (*Rangan i sar., 2012*).

Drugi domen KDO obuhvata aktivnosti usmerene na **reinžinjerung lanca vrednosti** u kom kompanija posluje. U ovom domenu prioriteti su povećanje poslovnih mogućnosti i profitabilnosti, uz istovremeno ostvarivanje benefita po društvo i po okolinu, putem operativnih poboljšanja lanca vrednosti, uključujući lanac snabdevanja i lanac distribucije. U inicijative u ovom domenu KDO su pored menadžera KDO obično uključeni i operativni menadžeri na strani nabavke, odnosno marketing menadžeri na strani prodaje. Za razliku od filantropskih aktivnosti koje se ocenjuju na osnovu odaziva iz društva i iz okruženja, inicijative u drugom domenu KDO se planiraju sa ciljem da poboljšaju poslovne efekte kompanije uz istovremeno ostvarenje vrednosti relevantnih za društvenu zajednicu. Najsveobuhvatnija strategija KDO u ovom domenu teži transformisanju celog lanca vrednosti korporacije, uključujući nabavku sirovina i resursa, proizvodnju, transport i isporuku proizvoda.

Za razliku od filantropskih programa, aktivnosti KDO planirane u drugom domenu imaju potencijal da rezultiraju sveobuhvatnijim efektima na okruženje i društvenu zajednicu jer se realizuju duž celog

lanca vrednosti. U ovom domenu je logika uticaja programa KDO na efekte poslovanja kompanije mnogo jasnija. Tako kada naprimer kompanija unapredi uslove rada u svojim pogonima i obezbedi zdravstvenu zaštitu svojih radnika, vrlo je verovatno da će se produktivnost povećati. Slično tome, ukoliko kompanija smanji potrošnju energije, količinu otpada ili zagađenje okoline operativni i materijalni troškovi će vrlo verovatno opasti. Kad je u pitanju prodaja, ako je kompanija u stanju da promoviše povećanu društvenu vrednost svojih proizvoda ili uticaj svojih proizvoda na bolju zaštitu okoline preko inicijativa KDO, ona može povećati prodaju, pa samim tim i profit (*Rangan i sar., 2012*).

Treći domen KDO se odnosi na aktivnosti usmerene na **transformacije ekosistema** u kom kompanija posluje. Ovaj domen podrazumeva duboke promene poslovnog modela kompanije tako da se u prvi plan stavi rešavanje društvenih problema, koje tek dugoročno treba da dovede do finansijskih efekata za kompaniju. U ovom domenu kompanija u oblasti svog poslovanja usmerava pažnju na kritične potrebe društvene zajednice ili na okolinu, a planirane aktivnosti ne moraju odmah dovesti do povećanja poslovne dobiti.

U trećem domenu KDO korporacija kreira potpuno novo rešenje za ekosistem, koji može biti potpuno izvan njenih ključnih poslovnih interesa, remeteći pri tome u znatnoj meri postojeći lanac vrednosti. U ovom domenu aktivnosti KDO nisu postupne i preduzete sa oprezom, već zahtevaju strateško preuzimanje rizika i fokusiraju se na dugoročne, a ne na kratkoročne ekonomske efekte. Stoga ovaj domen KDO najefikasnije koriste kompanije koje imaju velike, diversifikovane linije proizvoda i značajne finansijske resurse, pa mogu apsorbovati sve nesigurnosti ili usporene finansijske tokove. Takođe, manje kompanije sa inovativnim tehnologijama ili poslovnim procesima mogu ovaj domen KDO iskoristiti da otklone probleme vezane za ekosistem uz uvođenje rešenja koja su stimulativnija za njihovu poslovnu ponudu.

Inicijative KDO u trećem domenu tipično sprovodi generalni direktor ili viši menadžment, koji upravljaju dugim lancem poslovnih strategija koje zahtevaju opsežne izmene u čitavoj organizaciji. Uspešne inicijative ovom domenu su one koje kreiraju rešenja za društvene izazove ili izazove zaštite okoline, dok istovremeno podstiču dugoročne poslovne mogućnosti u novom ekosistemu. Za ovakve promene nisu dovoljne samo pasivne inicijative rukovodstva, posebno zato što programi KDO u ovom domenu mogu biti u suprotnosti sa prihvaćenom poslovnom strategijom.

Inicijative u trećem domenu KDO polaze od činjenice da su sa sadašnje pozicije korporacije, neprofitne organizacije i vlade mahom neefikasne prilikom rešavanja globalnih izazova zaštite okoline i društvenih problema. Iznalaženje globalnih rešenja za pretnje kao što su klimatske promene, nedostatak pitke vode, gubljenje biodiverziteta, glad i siromaštvo stanovništva širom sveta zahteva usaglašavanje interesa korporacija, vlada i nevladinih organizacija. Velike korporacije, posebno one globalno prisutne, imaju jedinstvenu sposobnost da pokrenu sveobuhvatna rešenja koristeći svoje višestruke uticajne sfere i svoje široke tržišne domete. Multinacionalne korporacije imaju sposobnost da utiču na brojne učesnike složenog ekosistema u kom posluju. Partnerstva sa nevladinim organizacijama koje deluju u oblastima u kojima kompanija pokušava da izvede promene, takođe može ojačati institucionalni pristup kompanija inicijativama u trećem domenu KDO (*Rangan i sar., 2012*).

2.5.3. Uticaj strategije KDO na poslovanje

Uticaj primenjene strategije KDO na poslovne efekte kompanija predstavlja predmet brojnih istraživanja u savremenoj literaturi u oblasti KDO. Odnos između društveno odgovornog ponašanja kompanija i finansijskih efekata njihovog poslovanja uslovljen je u izvesnoj meri odabranom strategijom koja će dovesti do povećanja konkurentnosti, ali je od vitalnog značaja da odabrana strategija bude eksplicitna sa jasno definisanim načinom njene implementacije (*Perrini i Minoja, 2008*).

Na složene odnose strategije KDO i efekata poslovanja ukazala je studija koju su realizovali *Luo i Bhattacharya (2006)* na osnovu velikog broja podataka prikupljenih iz prakse. Ova studija ukazuje na neke moguće veze ulaganja u KDO i finansijskih efekata poslovanja kompanija. Naprimera, odnos između KDO i tržišne vrednosti kompanija je jednim delom uslovljen zadovoljstvom potrošača. Takođe je pokazano da je povrat ulaganja u KDO kroz finansijsku dobit uslovljen sposobnošću kompanija da inoviraju i ostvare zacrtan kvalitet proizvoda što je opet povezano indirektno sa zadovoljstvom potrošača, jer odsustvo inovativnog potencijala i fluktuiranje kvaliteta dovode do smanjenja zadovoljstva potrošača, što deluje štetno na tržišnu vrednost kompanija.

Da bi sagledali ove složene odnose *Mackey i sar. (2007)* su predložili teorijski model za određivanje kako će se kao posledica društveno odgovornih investicija, u zavisnosti od ponude i tražnje za društveno odgovornim ulaganjima, vrednost preduzeća na tržištu, menjati. Primena modela je pokazala da uključivanje kompanija u aktivnosti KDO rezultira maksimizacijom njihovih vrednosti na tržištu, ali da ne maksimizacijom neto sadašnje vrednosti njihovih budućih tokova gotovine.

Pored postojanja adekvatne strategije efekti na poslovni uspeh kompanije uslovljeni su i aspektima KDO koji se uključuju u strategiju. Od strane *Hamman i sar. (2009)* utvrđeno je da društveno odgovorno postupanje menadžmenta u odnosu na zaposlene, potrošače i, u manjem obimu, na društvo imaju pozitivan uticaj na preduzeće i njegove poslovne efekte. *Tang i sar. (2012)* sugerišu da profit kompanije zavisi od načina kako se ona uključuje u društveno odgovorne aktivnosti. Studija u koju je bio uključen veliki broj kompanija širom sveta u višegodišnjem periodu je pokazala da kompanije koje imaju konzistentnu strategiju KDO koja uključuje aktivnosti KDO koje su povezane za ključnim biznisom kompanije i koja kreće od internih aspekata KDO, ostvaruju izraženije benefite. Ova istraživanja ukazuju takođe da kompanije, bez obzira na kontekst u kom posluju, mogu odabrati adekvatnu strategiju KDO koja će se pozitivno odraziti i na finansijske efekte poslovanja.

Činjenicu da se povrat od ulaganja u KDO može očekivati tek dugoročno potvrdili su *Demetrades i Auret (2014)* koji su ispitivali uticaj društveno odgovornih investicija u koje kompanije ulaze na cenu proizvoda. Rezultati koje su dobili ukazali su na to da kratkoročno posmatrano društveno odgovorne investicije ne utiču na cene proizvoda, ali da je dugoročno posmatrano ceo portfolio obuhvaćen

društveno odgovornim investicijama kompanijama doneo viši povraćaj investiranih sredstava u odnosu na kompanije koje ovakve programe nisu imale. Pouzdani efekti društveno odgovornih investicija bili su potvrđeni kada je posmatran period od 15 godina dok je u petogodišnjem periodu ovaj efekat bio sporadičan.

2.5.4. Marketing strategija i KDO

Sve je jasnije da poslovni standardi širom sveta postavljaju KDO u težište poslovne prakse. Pokazano je da je KDO važan novi element u uspostavljanju odnosa između kompanije i njenih stejkholdera, ali još uvek ostaje da se utvrdi kako je KDO povezana sa marketing strategijom kao takvom, i kako inicijative KDO utiču na vrednosti kojima potrošači pridaju značaj na datom tržištu. U stvari, društvena odgovornost, moral i etika kompanije postali su ključni elementi upravljanja odnosima sa potrošačima, i ključna odrednica percepcije i razumevanja kompanije od strane potrošača. Međutim, u velikoj meri nedostaju kako teorijske osnove, tako i praksa integralnog pristupa marketingu utemeljenom na KDO (Maignan i sar. 2005).

Porter i Kramer (2006) ističu da pored toga što predstavlja moralnu obavezu, preduslov održivosti i način za postizanje saglasnosti okruženja sa aktivnostima kompanije, KDO predstavlja i mehanizam za upravljanje reputacijom, s obzirom na to da inicijative KDO mogu doprineti jačanju imidža kompanije, jačanju brenda, poboljšanju morala ili čak rastu cena akcija.

Kako tvrde Piercy i Lane (2009) ovaj spisak nije konačan već ga treba dopuniti sa potrebom da se kompanija izbori sa pozicioniranjem konkurencije u očima potrošača uz primenu KDO, što dovodi do novih očekivanja i standarda kod samih potrošača. Shodno tome, oni tvrde da sposobnost kompanija da razrade efektivnu marketing strategiju, ili da uspostave i sačuvaju konkurentsku poziciju može biti inhibirana ukoliko se zanemare društvene dimenzije marketinških aktivnosti. Stoga je iz perspektive strateškog marketinga neophodno identifikovati mogućnosti za ostvarenje bolje pozicije u odnosu na konkurenciju kroz inicijative marketinga utemeljene u KDO (Piercy i Lane, 2009).

Kako bi se shvatilo preklapanje koncepcija KDO i marketinga, i sagledalo kako i koji aspekti KDO se uklapaju u marketing, potrebno je jasno razumeti ove dve koncepcije (Vaaland i sar., 2008). Savremene definicije marketinga ovu činjenicu uzimaju u obzir:

'Marketing predstavlja funkcija u organizaciji i čitav niz procesa usmerenih na kreiranje komuniciranje i isporuku vrednosti potrošačima i na upravljanje odnosima sa potrošačima na način koji obezbeđuje koristi za organizaciju i njene stejkholdere'.

Ova definicija je fokusirana tako da u središte pažnje stavlja potrošače i ukazuje da marketing treba da bude usmeren na potrošače, a ne na brend/proizvod ili bilo koju drugu komponentu marketing miksa. Pored toga, uključivanje stejkholdera znači pomeranje sa perspektive bilateralnih odnosa između

kompanije i potrošača kao pojedinca na trilateralnu perspektivu koja uključuje i druge eksterne stejkholdere (*Vaaland i sar.*, 2008).

Shodno tome očekivanja potrošača motivišu one koji se bave marketingom da u marketinšku praksu ugrade socijalna razmatranja i da o ovim aktivnostima informišu javnost (*Golob i sar.*, 2008). S obzirom na to da se obe oblasti fokusiraju na interakcije između kompanije i društva, predloženo je da marketing treba da ima lidersku ulogu prilikom korišćenja KDO u marketinške svrhe (*Lantos*, 2001).

U kontekstu marketinga još uvek nema jasne definicije šta je to društvena odgovornost u marketingu (*Carrigan i Attalla*, 2001). U marketinškom kontekstu, strateška KDO je posebno relevantna, jer se ona fokusira na benefite kompanije u vezi sa pojedinim grupama stejkholdera kao na primer sa potrošačima (*Maignan i Ferrell*, 2004).

Više pojmova vezanih za marketing se preklapa sa različitim aspektima KDO. Ovi pojmovi obuhvataju društveni marketing, marketing povezan sa društvenim ciljem, marketing vezan za zaštitu okoline, kvalitet života, društveno odgovornu kupovinu i održivu potrošnju (*Vaaland i sar.*, 2008).

Pojedini stručnjaci za marketing smatraju da je potrebno razviti orijentaciju na stejkholdere, umesto uske orijentacije na potrošače i predstavnike pojedinih distributivnih kanala (*Maignan i Ferrell*, 2004). Da bi se shvatili i obuhvatili svi zahtevi ova orijentacija mora nadilaziti tržište, konkurenciju i predstavnike distributivnih kanala.

U praksi marketinške aktivnosti povezane sa KDO mogu obuhvatiti čitav niz inicijativa. *Pelozo* (2009) je tokom proučavanja u periodu od četiri decenije utvrdio 39 jedinstvenih aktivnosti KDO, a *Pelozo i Shang* (2011) su potom razradili metodologiju za utvrđivanje dodatne vrednosti i marketinških efekata koje imaju različite aktivnosti KDO.

Uobičajeni oblik povezivanja KDO i marketinga je tzv. uzročni marketing ili marketing povezan sa društvenim ciljem. Ovaj vid marketinga podrazumeva obećanja kompanije da će donirati određenu svotu novca neprofitnim organizacijama ili za socijalne slučajeve ukoliko potrošač kupi njen proizvod ili uslugu (*Nan i Heo*, 2007).

Veoma je važno da se KDO može povezati sa značajnim i merljivim benefitima kompanija. Tako npr., projekti marketinga povezanog sa društvenim ciljem mogu imati direktan uticaj na prihode ako firme koje kreiraju društvene vrednosti ostvare prihode usled povećane prodaje moralno svesnim potrošačima (ili onim potrošačima koji su spremni da plate višu cenu), ili smanje troškove. Šire posmatrano, KDO može uticati na izgradnju dugoročne lojalnosti potrošača, legitimnosti, poverenja ili vrednosti brenda (*Godfrey i Hatch* 2007).

Nan i Heo (2007) utvrdili su da je količinu pozitivnih efekata, koje marketing povezan sa društvenim ciljem ima na odziv potrošača, teško kvantifikovati, ali rezultati njihove studije pokazuju da reklama sa ugrađenom marketinškom porukom povezanom sa društvenim ciljem u poređenju sa onom bez takve poruke izaziva povoljniji stav potrošača prema kompaniji.

Rezultati koje su prikazali *Strahilevitz i Myers* (1998) ukazuju na to da efikasnost dobrotvornih podsticaja prilikom korišćenja marketinga povezanog sa društvenim ciljem zavisi od vrste proizvoda.

Lindgreen i sar. (2009) su proučavali primenu marketinga i korporativne društvene odgovornosti u praksi i razradili su instrumente za njihovo merenje i primenili ih na nizu različitih organizacija na osnovu čega je potvrđena pretpostavka da praksa KDO preovlađuje u organizacijama koje primenjuju odgovarajuću marketinšku praksu kao i da svi tipovi prakse KDO pozitivno utiču na jedan ili više tipova odgovarajućih marketinških praksi.

Iza poriva za održivost leži rastuće verovanje da projekti vezani za okruženje i društvo ne samo što poboljšavaju korporativnu reputaciju, nego i podstiču inovacije, sniženje troškova i otvaranje novih tržišta.

Konačno, kako tvrde *Bhattahraya i Sen* (2004) od inicijativa KDO nema koristi samo kompanija već su benefiti prošireni na društvo u celini i same potrošače, što razlikuje aktivnosti marketinga povezanog sa društvenom odgovornošću od svih drugih vidova marketinga.

2.5.5. Komunikacija

Od velikog značaja je i način na koji će kompanije o svojim aktivnostima KDO informisati javnost i same potrošače.

Osnovna filozofija odnosa s javnošću je vrlo jednostavna - ciljevi se mogu postići mnogo lakše uz podršku i razumevanje javnosti, nego kad je javnost suprotstavljena ili ravnodušna. Odnosi s javnošću, bez obzira da li se koriste u sferama poslovnog života, društvenim odnosima, političkoj areni, u humanitarne svrhe ili u drugim situacijama, karakterišu se istom suštinom ciljeva. Oni se mogu opisati ključnim rečima kao što su ugled, percepcija, verodostojnost, poverenje, jedinstvo i međusobno razumevanje na osnovu istinitog i sveobuhvatnog protoka informacija. U korporacijama, odnosi sa javnošću imaju zadatak ne samo da doprinesu uspehu i profitabilnosti kompanije, već i da korporaciju pozicioniraju kao „dobrog građanina i društvenog lidera“, sa brigom o društvenoj odgovornosti kao značajnom faktoru njenog poslovanja (Black, 1993).

KDO je jedan od aspekata poslovanja koji može dati podršku dobrom imidžu kompanije. Društvena odgovornost je skup odnosa koje kompanija održava sa svim svojim zainteresovanim stranama, uključujući kupce, zaposlene, lokalnu zajednicu, akcionare, vladu, dobavljače i konkurente. Stvaranjem identiteta mogu se, bez sumnje, pokrenuti moćni alati za ostvarenje dodate vrednosti kompanije, njenih akcionara i drugih aktera. Činjenica da će kompanija koja uspe da razvije svoj imidž „dobrog korporativnog građanina“ takođe imati koristi od boljeg vrednovanja svojih proizvoda na tržištu i poboljšanja položaja na berzi, široko se raspravlja i dokazuje. Dobra korporativna reputacija rezultira

uspоставljanjem međusobnog poverenja s potrošačima i posljedično podstiče prodaju, pa čak i ostvarenje viših cena (Lukić, 2010).

Pristup koji uključuje istraživanje, analizu, komunikaciju i evaluaciju kao nerazdvojne faze u svakom modelu planiranja i sprovođenja programa odnosa s javnošću neizostavan je element uspešne izradnje imidža kompanije (Cutlip, i sar., 2000).

Mnogobrojne organizacije rangiraju kompanije prema svojim aktivnostima KDO-a. Uprkos ponekad upitnim metodologijama, ove rang liste privlače značajnu pažnju u javnosti. Kao rezultat toga, društvena odgovornost preduzeća ima značajan i neizbežan prioritet za poslovne lidere u zemljama širom sveta. Iz tih razloga, uspešne strategija društvene odgovornosti preduzeća treba da bude ispred najboljih poslovnih praksi svake kompanije. Na ovaj način se dobija pozicija koja omogućava stvaranje prednosti u odnosu na konkurente na način koji smanjuje troškove ali istovremeno doprinosi boljem ispunjavanju potreba kupaca (Porter i Kramer, 2007).

Aktivnosti komunikacije društveno odgovornog ponašanja kompanije sa javnošću obuhvataju čitav niz aspekata: odnose sa zaposlenima, finansijske odnose, odnose sa lokalnim zajednicama, odgovore kompanije u slučaju kriznih situacija, političke odnose, odnosi u službi javnog interesa, obrazovanje potrošača i slično (Miroslavljević, 2008). Prema Elkingtonu (1997), nastupi kompanija se ocenjuju na osnovu njihovog efekta u pogledu ekonomskog prosperiteta, socijalne pravde i kvaliteta životne sredine od strane svih zainteresovanih strana: uprave, zaposlenih, investitora i potrošača sa ciljem procene politike i strategije kompanija (Blazovich i Smith, 2011; Cronin i dr., 2010; Makni i sar., 2009).

Akademski istraživanja i istraživanja tržišta ukazuju na to da su sve zainteresovane strane uključujući građane spremni da nagrade dobar korporativni imidž (Porter & Kramer, 2007; Smith i dr., 2010), te je društveno odgovorno ponašanje kompanija povezano sa boljim finansijskim rezultatima, povećanom kreativnošću i inovacijama i podsticanjem bolje konkurentne pozicije na tržištu (Kassinis & Vafeas, 2006; King & Lenok, 2002).

Međutim, brojne studije ukazuju na to da je svest javnosti o društveno odgovornim aktivnostima koje kompanije preduzimaju obično na prilično niskom nivou (Bhattacharia i sar., 2008; Du i sar., 2007). Brojni potrošači nisu ni svesni činjenice da je većina kompanija danas uključena u neku vrstu aktivnosti koja podržava društveno okruženje ili životnu sredinu. Ako su potrošači i investitori uglavnom neinformisani, to znači da kompanije nisu uspešno komunicirale o aktivnostima KDO. Ako kompanija želi da, na bazi svojih aktivnosti KDO, ostvari bilo kakvu korist na tržištu mora imati efikasnu komunikaciju o ovim aktivnostima sa svim zainteresovanim stranama. Težeći poboljšanju komunikacije, mnoge kompanije eksperimentišu sa upotrebom slogana kako bi naglasile svoje ciljeve i aktivnosti vezane za KDO (Verboven, 2011).

Jedan od mogućih načina za komunikaciju KDO, pored medija su i web stranice kompanija. Dostupnost i vidljivost informacija o KDO mogu biti važni faktori koji mogu doprineti poboljšanju ili pogoršanju lojalnosti potrošača prema određenom proizvodu ili usluzi (Ellonen i sar., 2010).

Među brojnim tržišnim mogućnostima koje danas postoje, potrošači imaju luksuz da biraju gde će trošiti svoj novac i zato je njihova privilegija da odluče da kupe proizvod ili uslugu od kompanija koje doprinose društvu, za razliku od kompanija koje jednostavno forsiraju prodaju i profit. Stoga da bi povećale prihvatanje svoje ponude u javnosti kompanije moraju naći način da efektivno prenesu u javnost informacije o svojim društveno odgovornim aktivnostima (De Baker i Den Hond, 2008).

Imajući u vidu proaktivnu prirodu društveno odgovornog poslovanja, odnosi s javnošću preduzeća mogu igrati značajnu ulogu u uspostavljanju razumevanja između korporacija i javnosti. Ova uloga se ostvaruje povećanjem svesti o potrebi etičkog funkcionisanja, primenom programa KDO i komunikacijom rezultata KDO u javnost. U ovom smislu, KDO više nije samo deo strategije odnosa s javnošću, već odnosi s javnošću postaju sastavni deo KDO (Skoko i Mihovilović, 2014).

Danas je stav da koncept KDO ugrožava koncept maksimizacije profita prevaziđen i smatra se da se ova dva koncepta međusobno dopunjuju (Santini, 2007). Tokom proteklih godina predstavlja se sve više argumenata i dokaza da je KDO profitabilna poslovna strategija, a KDO potvrđuje svoju komercijalnu vrednost (Tench & Iemans, 2009).

Jasno definisan odnos između KDO i odnosa s javnošću teško je naći u literaturi, ali se može se usvojiti mišljenje koje je izneo Sommerville (2007) da mora postojati dvosmerna komunikacija među akterima koja razvija osećaj poverenja i međusobnog poštovanja. Na primer, odnosi kompanije sa lokalnom zajednicom mogu rezultirati pokretanjem javne rasprave, podršku demokratskom odlučivanju ili jačanjem aktivnosti zajednice (Gregori, 2009). Na ovaj način odnosi s javnošću služe javnom interesu.

U procesu tranzicije, kako je naglasio Lukić (2010), odnosi kompanija i javnosti od velike su važnosti za postizanje međusobnog razumevanja među grupama ljudi ili ustanovama koje se retko suočavaju. Zbog nepopularne, ali često i nezakonite prakse koju su kompanije preduzele u tranzicionom periodu, u javnosti već postoji iskreno nepoverenje, zasnovano ili na nepovoljnim iskustvima ili na nepotpunim informacijama o kompanijama (Lukić, 2010). Kroz negovanje KDO, ali još više putem odgovarajućeg komuniciranja ovih aktivnosti u javnosti, kompanije mogu u velikoj meri doprineti prevazilaženju takvih stavova i razvoju identiteta i imidža kompanije kao odgovornog člana društvene zajednice (Ivanović-Đukić, 2011).

Međutim, za razliku od prakse razvijenih zemalja, odnosi s javnošću u zemljama u tranziciji su u mnogim slučajevima posledica krize, hitnih situacija i problema, a ne planiranog i ciljanog pozicioniranja kompanije u očima javnosti. U komunikaciji društvene odgovornosti preduzeća, dobro planiranje poruka koje će biti lansirane u javnost od posebnog je značaja. Reakcija javnosti na poruke koje kompanije šalju u vezi sa njihovom društvenom odgovornošću često se može suprotstaviti

logičnim očekivanjima. Na primer, Kim (2014) je pokazao da naglašavanje filantropskih motiva od strane kompanija sa lošom reputacijom, može rezultirati dodatnim negativnim posledicama za imidž kompanije u javnosti.

Kako navodi Ivanović-Đukić (2011), kompanije u Srbiji ne daju strateški značaj KDO i njihove aktivnosti se uglavnom svode se na sponzorstva i donacije praćene pokušajima da se KDO iskoristi u marketinške svrhe.

Jedan od široko dostupnih komunikacionih kanala koji kompanije mogu koristiti za upravljanje odnosima s javnošću bez uplitanja spoljnih faktora su, nesumnjivo, web stranice kompanija (Ćurčić i sar., 2016). Pored prezentiranog sadržaja web stranica, način predstavljanja određenih sadržaja i njihov položaj u web prezentacijama mogu takođe uticati na opseg i rezultate javne spoznaje o kompaniji i razvoju njenog identiteta i imidža. Upotreba odgovarajućih parola može u velikoj mjeri doprineti dostupnosti informacija. Međutim, kako ističu Ćurčić i sar. (2016), očekivanja potrošača i sadržaj web prezentacija u vezi sa društveno odgovornim radom kompanija u slučaju vodećih kompanija u Srbiji u većini slučajeva nisu usklađeni. Što se tiče upotrebe slogana za komunikaciju KDO, utvrđene su značajne razlike, ali i neke sličnosti među kompanijama iz sektora prerade, usluga i trgovine (Smith i Alekander, 2013 koji su proučavanja naslova internet stranica koje je koristilo 500 vodećih kompanija u nastojanjima da informišu svoje stejkholdere o korporativnoj društvenoj odgovornosti. Utvrđeno je da umesto korišćenja izraza „korporativna društvena odgovornost“ kao naslova, kompanije često koriste vrlo specifičnu terminologiju da identifikaciju različitih inicijativa KDO.

Maignan i Ralston (2002) su proučavali razlike u značaju koji se daje i načinu na koji se predstavlja KDO od strane vodećih kompanija u razvijenim zemljama. Na bazi široke analize web stranica vodećih kompanija utvrđeno je da postoje značajne razlike kako u značaju koji se daje KDO tako i u motivima i aspektima KDO koji su dominantni na web prezentacijama kompanija.

Groza i sar. (2011) ukazuju na značaj izvora iz kod potrošači dobijaju informacije o KDO kompanija. Stoga je izbor izvora informacija za potrošače koje će kompanija koristiti da bi informisals javnost o svojim aktivnostima KDO takođe od velikog značaja jer adekvatan izbor izvora i načina komunikacije o KDO može biti isplativ put da se sjedine pozitivne asocijacije vezane za kompaniju i njenu društvenu odgovornost i namere potrošača prilikom kupovine.

Važno je istaći i da su izveštaji o društveno odgovornom ponašanju kompanija dobijeni na bazi nezavisnih studija često u suprotni sa onim što same kompanije navode kao standarde svoje društvene odgovornosti.

U istraživanju koje su objavili *Wagner i sar.* (2009) ispitani su efekti strategije komunikacije koju kompanija može upotrebiti da bi ublažila uticaj ovih nedoslednosti na percepciju kompanije od strane potrošača iz koje proizilaze verovanja o društvenoj odgovornosti kompanije i njihovi stavovi prema njoj. Utvrđeno je da nekonzistentne informacije pojačavaju percepcije na osnovu kojih deklaracije o KDO mogu postati i kontraproduktivne.

Pomering i Dolnicar (2009) ističu problem svesti potrošača o KDO i naglašavaju da se kompanije sve više okreću prema prosocijalnim marketinškim komunikacijama, kako bi podigle svest potrošača. Međutim, ističu i da su takve kampanje praćene često skepticizmom potrošača, pa je njihova efektivnost zbog toga neizvesna.

2.6. Standardizacija KDO

Kao rezultat sve većeg interesovanja za primenu koncepta društvene odgovornosti preduzeća i Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) se angažovala na razvoju standarda koji definiše ovu oblast: standard ISO 26000 (*Đurić i Filipović, 2007*).

Ovaj standard je od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) objavljen 2010 godine pod nazivom Smernice društvene odgovornosti (Guidance on Social Responsibility), a u aprilu 2011. Godine je usvojena i objavljena i srpska verzija ovog standarda SRPS ISO 26000:2011.

ISO 26000 obezbeđuje uputstva koje organizacije mogu da slede kako bi promovisale angažovanje u društveno odgovornom ponašanju. Globalne organizacije se podstiču da izgrađuju svoje strategije društvene odgovornosti prema standardu ISO 26000. Standard ISO 26000:2010 se sastoji iz sledećih poglavlja:

1. Predmet i područje primene
2. Termini i definicije
3. Razumevanje društvene odgovornosti
4. Principi društvene odgovornosti
5. Prepoznavanje društvene odgovornosti i angažovanje interesnih grupa
6. Uputstvo o ključnim temama društvene odgovornosti
7. Uputstva o integrisanju društvene odgovornosti u organizaciju.

Nakon prva dve uvodna poglavlja u poglavlju 3 je opisan i koncept društvene odgovornosti – šta ona znači i kako se primenjuje na organizacije. Poglavlje 4 objašnjava osnovne principe društvene odgovornosti: odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, poštovanje interesa stejkholdera, poštovanje vladavine prava, poštovanje međunarodnih normi ponašanja, poštovanje ljudskih prava. Poglavlje 5 daje uputstva o odnosu između organizacije, njenih stejkholdera i društva, o prepoznavanju osnovnih tema i pitanja društvene odgovornosti i o sferi uticaja organizacije. Poglavlje 6 objašnjava ključne teme koje se odnose na društvenu odgovornost: upravljanje organizacijom, ljudska prava, radne prakse, životnu sredinu, korektno poslovanje, pitanja koja se tiču potrošača i angažovanja u zajednici i njenom razvoju. Poglavlje 7 daje uputstvo za praktičnu primenu društvene odgovornosti u organizaciji.

Ovaj internacionalni standard predstavlja vodič za važeće principe društvene odgovornosti, prepoznavanje društvene odgovornosti i angažovanje stejkholdera, ključne subjekte i probleme koji se odnose na društvenu odgovornost i načine integrisanja društveno odgovornog ponašanja u organizaciju (ISO 26000:2010). On pruža putokaz za primenu 7 principa društvene odgovornosti:

1. Odgovornost – organizacija mora biti odgovorna za svoje uticaje na društvo, privredu i okruženje;
2. Transparentnost – organizacija treba da bude transparentna u svojim odlukama i aktivnostima koje utiču na društvo i okruženje;
3. Etičko ponašanje – organizacija treba da se ponaša etički;
4. Poštovanje interesa stejkholdera – organizacija treba da poštuje, razmatra i odaziva se na interese svojih stejkholdera;
5. Poštovanje zakonskih pravila – organizacija treba da prihvati i poštuje zakonska pravila, koja su obavezujuća;
6. Poštovanje internacionalnih standarda ponašanja – organizacija treba da poštuje internacionalna pravila ponašanja, uz njihovo pripajanje principu poštovanja zakonskih pravila;
7. Poštovanje ljudskih prava – organizacija treba da poštuje ljudska prava i da shvati da su ona i važna i univerzalna.

2.7. Odnos potrošača prema KDO

Pored sagledavanja značaja KDO za samu kompaniju, strateškog pozicioniranja KDO u kompaniji, korišćenja i povezivanja KDO od strane kompanija sa marketinškim aktivnostima važno je sagledati i percepciju KDO od strane samih potrošača kao predstavnika jedne od najvažnijih grupa stejkholdera svake kompanije.

Istraživanja userena na odziv potrošača na aktivnosti KDO prilično su opsežna uz, u najmanju ruku, višeznačne, ako ne suprotstavljene rezultate. U publikovanim rezultatima istraživanja postoji puno dokaza koji potvrđuju pozitivan stav potrošača prema aktivnostima KDO (Podnar & Golob 2007; Golob i dr. 2008; Pomerling & Dolnicar 2009), ali postoje i dokazi koji ukazuju na to da su potrošači sčabo zainteresovani za aspekte društveno odgovornog poslovanja. (Carrigan i Attalla 2001; Vaaland i dr. 2008). U svakom slučaju, nedostatak konsenzusa u pogledu stavova potrošača prema aktivnostima KDO i dalje je prisutan među istraživačima (Karem i sar. 2012). Na temu povezivanja KDO sa ponašanjem i percepcijama potrošača i nadalje se odvijaju sve brojnija istraživanja. U nastavku će sistematski biti dat pregled najvažnijih trendova vezanih za teorijska razmatranja u oblasti odnosa KDO s jedne i stavova i očekivanja potrošača s druge strane uključujući percepciju motiva KDO od

strane potrošača, uticaja KDO na reputaciju kompanija među potrošačima i razlike u shvatanjima i ponašanju različitih grupa potrošača.

2.7.1. Stavovi potrošača prema KDO

Postoje dva suštinski i teorijski važna pitanja o odnosu potrošača prema KDO. Prvo je da li stavovi potrošača utiču na njihovu spremnost da nagrade dobro korporativno ponašanje, ili da kazne neodgovorno korporativno ponašanje? Drugo, da li ovi stavovi odlučujuće utiču na količinu novca koju su potrošači voljni da plate? Dobijanju odgovora na ova i druga srodna pitanja posvećena su brojna istraživanja, u kojima su dobijeni različiti rezultati i predloženi različiti zaključci, što upućuje na potrebu dodatnih istraživanja i sistematizaciju znanja u ovoj oblasti u budućim istraživačkim aktivnostima.

Težeći iznalaženju zakonitosti u ovom domenu *Kreng i Huang* (2011) sagledali su dinamičke relacije između ponašanja potrošača, korporativne strategije i javne politike. Na bazi dobijenih rezultata definisane su uloge koje potrošači, kompanije i javne politike imaju u ovim odnosima. Potrošači svoju poziciju baziraju prevashodno na emocijama i preuzimaju ulogu onoga koji postavlja zahteve i koji očekuje da se o njemu brine. Korporacije svoju strategiju i politiku utemeljuju na razlozima, a preuzimaju uloge dobavljača i filantropa. Donosioci javnih politika svoju poziciju baziraju na zakonima i oni preuzimaju ulogu vođe i kontrolora.

Pored sagledavanja generalnih pozicija pojedinih stejkholdera brojni autori su se bavili prevshodno direktnim relacijama odnosa kompanija i potrošača i pokušavali da nađu zakonitosti koje u ovom domenu važe.

Kim (2011) je utvrdio da strategija KDO efikasnije utiče na potrošače ako je kompanija dobro poznata potrošačima. Pored toga, potrošači su skloni da automatski prihvate da kompanija pravi pouzdane proizvode ako su oni združeni sa jakim aktivnostima KDO.

Rad koji je objavio *Perez* (2009) fokusira se na posredničku ulogu identifikacije potrošača sa kompanijom u slučaju kada je ova identifikacija utemeljena na aktivnostima KDO kompanije. Nalazi pokazuju da identifikacija potrošača sa kompanijom utemeljena na KDO utiče na namere potrošača da kupi proizvode predmetne kompanije, ali da je ovaj uticaj posredan i da se postiže preko identifikacije sa stavovima i posvećenošću kompanije.

Uticaj identifikacije potrošača sa kompanijom ne demonstrira se samo kroz uticaj percepcija KDO na ponašanje potrošača prilikom kupovine. *Lichtenstein* i sar. (2004) su ukazali da identifikacija potrošača sa kompanijom utiče i na donacije koje su sami potrošači spremni da izdvoje za pojedine društvene ciljeve. Interesantno je da će potrošači verovatnije podržati neprofitne organizacija koje podržavaju kompanije sa slabijim aktivnostima KDO.

Umesto traženja direktne korelacije između socijalnih i finansijskih performansi kompanija, *Pivato i sar.* (2007) su postavili hipotezu za je prvi rezultat aktivnosti KDO ostvarenje poverenja između stejkholdera. Istraživanja obavljena među potrošačima pokazala su da KDO utiče na poverenje potrošača i da to poverenje, sa svoje strane, utiče na dalje aktivnosti potrošača.

De los Salmones i sar. (2005) su dokazali da korporativna društvena odgovornost utiče na lojalnost potrošača prema kompanijama, ali da ovaj uticaj nije direktan. Naime, na lojalnost direktno utiče ukupno vrednovanja usluga kompanije od strane potrošača, ali KDO utiče na ukupno vrednovanje usluga kompanije od strane potrošača te na taj način indirektno i na lojalnost potrošača.

Ispitivanja uticaj korporativne društvene odgovornosti i cena na ponašanje potrošača koje su sprovedli *Mohr i Webb* (2005) pokazala su da korporativna društvena odgovornost ima pozitivan uticaj i na ocenu kompanije i na namere prilikom kupovine. Pored toga, utvrđeno je da korporativna društvena odgovornost u domenu zaštite okoline više utiče na namere kupovine no što to čine cene.

Sa dva eksperimentalna rada *Trudel i Cotte* (2008) su pokazali da postoji jaka povezanost između etičkog ponašanja i spremnosti potrošača da plate određenu cenu: etičko ponašanje kompanije ima uticaj na formiranje stava potrošača i utiče na to koliko su potrošači spremni da plate za proizvode predmetne kompanije. Potrošači su spremni da plate *više* za etički proizvedena dobra, ali, što je još važnije, nameravaju da bitno *manje* plate za dobra koja nisu proizvedena etički, odnosno ponašanje potrošača okarakterisano je pozitivno-negativnom asimetrijom.

Rezultati komparativnih eksperimentalnih istraživanja koja su obavili *Pomeroy i Dolnicar* (2009) su ukazali na nizak nivo svesti potrošača o KDO, kao i nisko razumevanje potrošača vezano za mnoge probleme KDO oko kojih se kompanije angažuju. Niska svest potrošača o različitim društvenim problemima u okviru programa KDO ukazuje da bi kompanije trebalo da se više angažuju kako bi obrazovale potrošače, tako da oni bolje prihvate inicijative KDO koje su im predstavljene.

Istraživanja koja su obavili *Bhattaraya i Sen* (2004) ukazala su da inicijative KDO imaju daleko veći uticaj na svest, stavove ili asocijacije potrošača dok je uticaj na opipljive rezultat kao naprimer ponašanje prilikom kupovine i marketing od usta do usta manji.

Rezultati istraživanja *Uustilo i Oksanen* (2004) su pokazali da većina potrošača smatra da je korporativna etika, odnosno društvena odgovornost kompanije važna. Međutim, ovaj stav se ne pretače u njihovo ponašanje prilikom izbora proizvoda ili usluge koju će koristiti. Razlozi ovakvog stanja su višestruki: nedostatak informacija, a posebno pouzdanosti informacija te potrošači nisu sigurni u to koje se firme pridržavaju etičkih pravila, a koje ne. Pored toga probleme predstavljaju i dostupnost etički dobijenih proizvoda i visoke cene etički dobijenih proizvoda.

Pokazano je takođe da uspeh kampanja marketinga povezanog sa društvenim ciljem zavisi od kvaliteta i cene proizvoda koje kompanije na ovaj način promovišu. Naime, opredeljenje potrošača da kupe ovako promovisane proizvoda će biti veće ukoliko potrošači nisu suočeni sa izborom da, ukoliko žele

da podrže društveni cilju koji kompanija podržava, treba da kupe proizvod nižih performansi ili više cene (*Barone i sar.*, 2000).

Nedavno obavljena istraživanja su pokazala da su potrošači voljni da podrže društveno odgovorno poslovanje, ali nisu okarakterisala koje aktivnosti kompanija percipiraju kao društveno odgovorna (*Maignan*, 2001).

Visoka očekivanja potrošača kad je u pitanju KDO potvrdila su i istraživanja koja su sprovedeli *Golob i sar.* (2008). Na bazi ovih istraživanja ukazano je da su očekivanja potrošača posebno visoka u oblastima etičko-filantropskih aktivnosti. Takođe je istaknuto da su u ovom domenu KDO važni i stavovi potrošača, te su očekivanja potrošača koji imaju viši nivo svesti o značaju KDO i sopstvene društvene odgovornosti značajno viša u odnosu na potrošače generalno.

Prema tvrdnjama *Page i Fearn* (2005) reputacija kompanije kod potrošača u većoj meri zavisi od odnosa kompanije prema samim potrošačima, dok su aktivnosti KDO ipak u drugom planu. Potrošači generalno podržavaju da kompanije budu društveno odgovorne, ali kad je reč o kupovini prednost preuzimaju faktori koji su više lične prirode. Prema tome korišćenje programa korporativne odgovornosti da bi se približili proizvodi potrošačima ne moraju dovesti do najboljih rezultata. S druge strane „etički“ brendovi koji nisu praćeni višom cenom ili lošijim kvalitetom imaju više izgleda za uspeh.

2.7.2. Očekivanja potrošača i percepcija motiva KDO

Istraživanje usmereno na povezivanje potrošačkih sklonosti, ponašanja i namera sa aktivnostima, konceptima i strategijama KDO uglavnom je sprovedeno u razvijenim zemljama (*Brown i Dacin* 1997; *Maignan i Ferrell* 2000; *Maignan* 2001; *Uusitalo i Oksanen* 2004), dok su u zemeljama u razvoju istraživanja u vezi sa ovim pitanjima bila su retka i / ili nedostajuća (*Jamali* 2007; *Arlin i Lasmono*, 2009). Svest o postojanju duboko utemeljenih razlika između razvojnog puta KDO i njegovih oblika, percepcija i pokretača u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju raste i sve veći broj istraživačkih aktivnosti fokusira se na ovo pitanje (*Jamali i Carroll* 2017).

Na osnovu dogovora o izjavi da potrošači mogu manje brinuti o tome šta kompanije rade, nego o tome zašto to rade (*Gilbert i Malone* 1995), uloženi su različiti naponi da se ispita, kategoriše i razume percepcija motiva KDO od strane potrošača. Predloženo je da se, na osnovu percepcije potrošača, motivi koji stoje u osnovi uključenja preduzeća u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja mogu svrstati u egoistične ili altruističke motive (*Webb i Mohr* 1998; *Handelman i Arnold* 1999). Alternativno, drugi autori su motive KDO kategorisali kao služenje sebi u odnosu na služenje društvu (*Lichtenstein i sar.*, 2004) ili služenje kompaniji naspram služenja javnosti (*Foreh i Grier* 2003). Sa poslovne tačke gledišta, motivi kompanija za KDO klasifikovani su na ekonomske, pozitivne i negativne dužnosti (*Swanson*, 1995) ili alternativno kao rezultat rada, vođen vrednostima i akterima

(Maignan i Ralston 2002). Osvešćivanje o složenosti percepcije i reakcija potrošača na aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, razvilo se dalje kategorizacijom motiva društveno odgovornog poslovanja preduzeća: u četiri različite grupe - egoistične, strateške, vezane za zainteresovane strane i vrednosne (Ellen i sar. 2006). Nadalje, na osnovu teorijskih objašnjenja komplementarnosti različitih teorija motivi za KDO kategorisani su kao unutrašnji spoljni (Story i Neves 2015; Frynas & Iamahaki 2016).

Vlachos i sar. (2009) su ukazali na posredničku ulogu poverenja potrošača na percepciju KDO kompanija. Kroz istraživanja o uticaju percepcije motiva kompanije da bude društveno odgovorna ovi autori su utvrdili da percepcija potrošača da je kompanija društveno odgovorna samo zato da bi povećala sopstveni profit može biti ublažena ukoliko je percepcija kvaliteta proizvoda/usluge visoka. S druge strane, pravilno motivisana davanja uvek pozitivno utiču na poverenje potrošača, bez obzira na performanse firme vezano za kvalitet proizvoda/usluga.

Barone i sar. (2000) su utvrdili da efekat marketinga vezanog za društveni cilj na opredeljenje potrošača zavisi od percepcije motiva za koje potrošači smatraju da su opredelili kompaniju na ovu vrstu aktivnosti.

Istraživanja koja su obavili *Chernev i Blair*, (2015) pokazala su da svest potrošača o društveno odgovornom ponašanju kompanije, čak i kad aktivnosti KDO nisu u direktnoj vezi sa ključnim delatnostima kompanije, mogu promeniti percepcije proizvoda od strane potrošača, čak i u slučaju kada potrošači mogu sami direktno opažati i iskusiti proizvod. Pored toga percepcija motivacija kompanije da bude društveno odgovorna od strane potrošača značajno utiče na opredeljenja potrošača: opredeljenje potrošača za proizvode društveno odgovorne kompanije će biti manje izraženo ako potrošač percipira da je kompanija društveno odgovorna zbog ličnih interesa, nego ako percipira da je to zbog opšteg dobra.

Potvrdu tome da efekti KDO na potrošače zavise od percepcije potrošača su za slučaj uticaja percepcije iskrenosti motiva kompanija dali *Yoon* i sar., (2006). Aktivnosti KDO mogu da unaprede imidž kompanije kada je percepcija potrošača da su motivi kompanije iskreni. Kada potrošači motive kompanija doživljavaju kao dvosmislene prema imidžu kompanije će biti ravnodušni, a imidž kompanije će biti narušen kada potrošači percipiraju da su motivi KDO kompanije neiskreni. Takođe, kada potrošači percipiraju da je kompanija više uložila u marketinšku kampanju promocije proizvoda povezanih sa društvenim ciljem, nego što će uložiti u dostizanje odabranog društvenog cilja, njihovo nepoverenje će rasti.

Prema *Ellen* i sar. (2006) potrošači prepoznaju četiri tipa motiva kompanija da budu društveno odgovorne: egocentrične motive koji mogu biti strateški i egoistički, i egzocentrične motive usmerene na druge koji mogu biti usmereni na društvene vrednosti i na stejkholdere same kompanije. Prema rezultatima *Ellen* i sar. (2006) potrošači pozitivnije reaguju na KDO kompanija kada percipiraju da je ona motivisana društvenim vrednostima ili strateški, dok negativno reaguju kada percipiraju da je

kompanija motivisana razlozima vezanim za stejkholdere ili egoističkim pobudama. Takođe je pokazano da percepcija motiva KDO utiče na namere potrošača prilikom kupovine.

Kim (2011) je takođe ukazao na značaj motiva koje kompanija apostrofira prilikom prezentovanja KDO javnosti. Isticanje motiva koji su u službi same kompanije ublažava skeptičnost potrošača i pojačava namere stejkholdera da pruže podršku kompaniji kroz ulaganja, opredeljenje za kupovinu od kompanije ili zapošljavanje u kompaniji. Isključivo isticanje motiva u službi društva, praćeno izostankom saopštavanja motiva u službi same kompanije može izazvati negativne reakcije pogotovo u slučaju kompanija sa lošom reputacijom

Činjenicu da stejkholderi reaguju pozitivno kada su svesni da je kompanija društveno odgovorna vezano kako za kupovinu od kompanije, tako i vezano za moguća ulaganja ili zapošljavanje potvrdili su i *Sen i sar.* (2006). Pri tome, i ovi autori su potvrdili da percepcija iskrenosti motiva kompanije ima posrednu ulogu u ovim procesima.

2.7.3. Razlike među potrošačima

Iako se u pogledu uticaja KDO i njene percepcije od strane potrošača po mnogim pitanjima istraživači i publikovani rezultati istraživanja u velikoj meri slažu, evidentno je i postojanje značajnih razlika u dobijenim rezultatima. Ove razlike su u velikoj meri uslovljene činjenicom da su istraživanja rađena u različitim društvenim okruženjima ili sa različitim ciljnim grupama potrošača.

Ono što nedostaje su dublja znanja o tome šta KDO znači za potrošače. Potrebna su temeljna istraživanja percepcija, stavova, verovanja i navika potrošača u pogledu KDO programa da bi se razumelo kako potrošači shvataju pojam KDO i kako se ta shvatanja odražavaju na njihove različite odzive.

Stoga su od velikog značaja uporedna istraživanja provedena na različitim ciljnim grupama potrošača.

Istraživanja koja su obavili *Bhattahraya i Sen* (2004) kao jedan od zaključaka istakla su da postoji značajna heterogenost potrošača s obzirom na njihove reakcije na inicijative KDO.

U svome radu *Sen i Bhattahraya* (2001) su ispitivali efekte inicijativa KDO u zavisnosti od karakteristika onog ko ih pokreće, odnosno onog ko ih prima. Dobijeni rezultati ukazuju da i faktori specifični za kompaniju i faktori specifični za potrošača imaju značajan uticaj. Lična podrška potrošača konceptu KDO i njihovo opšte uverenja o KDO predstavljaju ključne moderatore za odziv potrošača na KDO. Posrednu ulogu u definisanju reakcije potrošača na inicijative KDO igra percepcija potrošača o podudarnosti njihovih vlastitih karakteristika i karakteristika kompanije, tako da inicijative KDO pod određenim uslovima mogu da umanjuju namere potrošača da kupuju proizvode određene kompanije.

Webb i Mohr (1998) su potrošače razvrstali u četiri različita tipa: skeptici, balanseri, orijentisani na atribuciju i zabrinuti za društvo.

Kleinrichert i sar. (2013) su ispitivali uticaj na stavove različitih grupa studenata o važnosti korporativne društvene odgovornosti. Njihovi rezultati ukazuju da je manje verovatno da studenti koji su završili kurs vezan za društvenu odgovornost veruju da je primarna odgovornost kompanije da maksimizira vrednosti za akcionare i da je verovatnije da oni veruju da je realizacija vrednosti za lokalnu zajednicu primarna odgovornost kompanije.

2.7.4. KDO i reputacija kompanija

Pored direktne veze sa percepcijom kompanija od strane potrošača i namerama potrošača da od predmetnih kompanija kupe proizvode, KDO u velikoj meri utiče i na reputaciju i imidž kompanija, čemu su takođe posvećena brojna istraživanja.

Page i Fearn (2005) su utvrdili da slaba korporativna reputacija otežava osvajanje jakih brendova, ali da dobra reputacija ne garantuje uspeh.

Prema nalazima *Dean* (2004) uticaj KDO na reputacija kompanije je različit za kompanije koje nemaju reputaciju društveno neodgovornih i onih za koje se vezuju afere koje se mogu dovesti u vezu sa društvenom odgovornošću. Takođe je različit uticaj aktivnosti vezanih za KDO ukoliko se one realizuju pre nego što kompanija bude povezana sa nekom aferom, dok afera traje i u vreme kada se kompanija bori sa posledicama protekle afere. Dalja istraživanja *Dean* (2003) pokazala su da će uticaj korišćenja marketinga povezanog sa društvenim ciljem biti različit kod kompanija savesnih u pogledu društvene odgovornosti, prosečnih kompanija ili kompanija koje imaju reputaciju društveno neodgovornih. Pri tome najveću šansu da kroz marketing povezan sa društvenim ciljem poboljšaju svoju reputaciju imaju kompanije koje imaju reputaciju društveno neodgovornih, prosečne firme takođe mogu očekivati bolju reputaciju, ali kod firmi koje su u pogledu društvene odgovornosti bile izrazito savesne može doći i do narušavanja reputacije.

Rezultati *Mattila* i sar. (2010) sugerišu da uključivanje poruke vezane za društveno odgovorno ponašanje može poboljšati reputaciju kompanija koje se bave generalno nepopularnim aktivnostima kao što si naprimer hipotekarne kompanije.

Društveno neodgovorno ponašanje je vezano i sa drugim oblicima neodgovornog ponašanja. Nalazi *Hoi* i sar. (2013) ukazuju da je verovatnije da firme sa povećanim udelom aktivnosti koje se mogu smatrati društveno neodgovornim ujedno i izbegavaju plaćanje poreza.

2.8. Različitosti koncepta KDO

Spektar mogućih aktivnosti KDO je vrlo širok. Međutim, neće sve aktivnosti sa aspekta stejkholdera biti prihvaćene kao podjednako pozitivne, ili uopšte kao pozitivne. Društveno odgovorno ponašanje korporacije može u različitim prilikama, za različite ljude i u različitim vremenima imati različito značenje, tako da treba biti oprezan prilikom korišćenja ove koncepcije (*Campbell, 2007*). Stejkholderi mogu jednu te istu aktivnost KDO posmatrati pozitivno ili negativno, zavisno od okolnosti (*Aguilera i sar. 2007*).

Williams i Zinkin (2008) su ispitivali odnose između stavova prema korporativnoj društvenoj odgovornosti i dimenzija nacionalne kulture koje su identifikovali *Hofstede & Hofstede* (<https://www.geert-hofstede.com>) korišćenjem uzorka od skoro 90000 stejkholdera uzetog iz 28 zemalja sveta. Razrađeno je pet opštih pretpostavki vezano za odnose između KDO i različitih kulturnih aspekata. Sklonost potrošača da kazne preduzeća zbog lošeg ponašanja varira na način koji je u bliskoj vezi sa kulturnim karakteristikama koje je identifikovao *Hofstede*. Ova variranja se mogu razumeti na bazi standardne interpretacije dimenzija kulture po *Hofstede-u*, što ukazuje da promene sklonosti potrošača zavisno od kulture mogu imati važnu ulogu prilikom razumevanja varijacija KDO u pojedinim zemljama.

Razumevanje razlika i uticaja dimenzija nacionalne kulture na reakcije javnosti na pojedine aktivnosti KDO je od velikog značaja za menadžere multinacionalnih kompanija prilikom definisanja načina primene strategije KDO u različitim kulturnim okruženjima.

2.8.1. Nacionalna kultura i KDO

U poslednje vreme realizovana su značajna istraživanja u okviru kojih su upoređene prakse i/ili percepcije KDO u različitim delovima sveta. Tako naprimer su *Matten i Moon (2008)* razmatrali razlike KDO u SAD i u Evropi.

Bondy i Starkey (2014) su ispitivali u kojoj meri su nacionalna kultura i lokalni problemi ugrađeni u politiku KDO multinacionalnih korporacija, tako što su poredili razvoj i implementaciju strategija KDO 37 kompanija na lokalitetima na kojima posluju širom sveta. Ova istraživanja su pokazala da integrisane internacionalne strategije koje kompanije mahom primenjuju ne doprinose rešavanju ni globalnih ni lokalnih problemi vezanih za KDO. U većini slučajeva problemi koji su apostrofirani u strategijama su oni koje je na globalnom nivou identifikovala uprava korporacije, dok su lokalni problemi marginalizovani, što je unekoliko u suprotnosti sa principima društvene odgovornosti kompanija prema lokalnoj zajednici kao jednom od polazišta KDO.

U istraživanjima publikovanim od strane *Maignan* (2001) pokazano je da su potrošači u Francuskoj i u Nemačkoj spremniji da aktivno podrže odgovorno poslovanje nego potrošači iz SAD. Pri tome potrošači iz SAD izraženije vrednuju ekonomske aspekte korporativne odgovornosti, potrošači iz Francuske i Nemačke najviše cene da li je poslovanje usklađeno sa zakonskim i sa etičkim standardima (*Maignan*, 2001).

Maignan i Farell (2003) su izvršili poređenje kako potrošači u SAD, Francuskoj i Nemačkoj ocenjuju korporativne odgovornosti kako prema društvu, tako i prema stejkholderima organizacije. Utvrđeno je da postoje značajne razlike između SAD i dve evropske zemlje i date su smernice za izgradnju imidža odgovorne organizacije na internacionalnom nivou.

Stoga se može zaključiti da se i među razvijenim zemljama percepcije potrošača u značajnoj meri razlikuju u zavisnosti od društveno-ekonomskog konteksta.

Širim istraživanjima u ovom pravcu *Auger i sar.* (2007) su pokazali da postoje razlike u stavovima prema socijalnim i etičkim problemima među šest zemalja sveta sa značajno različitim kulturnim kontekstima: Nemačke, Španije, Turske, SAD, Indije i Koreje.

Široka istraživanja uticaja halo efekta među brendovima u domenu percepcije kvaliteta proizvoda i KDO u Argentini, Kini, Španiji i SAD koje su sproveli *Madden i sar.* (2012) utvrđeno je, pored činjenice da je halo efekat prisutniji u oblasti kvaliteta proizvoda nego u oblasti korporativne društvene odgovornosti, kao i da postoje značajne razlike među kulturnim okruženjima uključenim u istraživanje.

Cai i Aguilar (2014) su publikovali studiju u kojoj su ispitivali percepcije potrošača u SAD i u Kini vezano za ekonomske, etičke, zakonske i filantropske aspekte KDO i njihovu vezu sa namerama potrošača prilikom kupovine. U obe zemlje potrošači imaju veća očekivanja u pogledu poštovanja zakonskih i etičkih odgovornosti kompanija, nego od njihovih ekonomskih i filantropskih odgovornosti. U SAD na namere prilikom kupovine utiču očekivanja vezana za etičke i filantropske odgovornosti, a u Kini samo vezano za filantropske odgovornosti.

2.8.2. Istraživanja KDO u zemljama u razvoju

Iako korporativna društvena odgovornost privlači sve veću pažnju menadžera i istraživača, posebno u oblasti percepcije potrošača i njihovih reakcija na KDO može se konstatovati da se većina istraživanja odnosi na razvijene zemlje, dok istraživanja percepcije KDO u zemljama u razvoju tek treba razraditi (*Arl i Lasmano*, 2010).

U nastavku će biti dat pregled najvažnijih istraživanja sprovedenih u zemljama u razvoju.

Amaeshi (2011) konstatuje da primena KDO u većini zemalja u razvoju počiva na filantropiji i ističe značaj zahteva i aktivnosti koje promovišu fondovi koji finansiraju razvoj na globalnom nivou vezujući se za primer Međunarodne korporacije za finansije (IFC) kao globalnog institucionalnog činioca za promovisanje održivog finansiranja projekata. Analizirajući strategije ove fondacije vezano za društvenu odgovornost kompanija zaključuje da ona promoviše KDO koristeći poslovni jezik koji je usklađen sa ciljevima profitabilnosti.

Dobers i Halme (2009) razmatrali su razlike među odnosu prema različitim pitanjima KDO u zemljama u razvoju u Južnoj Americi i Africi i ukazali na brojne postojeće različitosti među ovim društvenim okruženjima. Istakli su da društveno neodgovorno ponašanje u zemljama u razvoju doprinosi protivzakonitom odlivu kapitala čime se zemlje u razvoju lišavaju kritičnih resursa i doprinosi sa propasti država, što teško da je ikada razmatrano u literaturi o KDO. Na bazi ovih nalaza, autori predlažu korporativne aktivnosti u domenima kao što su jačanje kapaciteta za otkrivanje utaje poreza, antimonopolsko ponašanje i otkrivanje slučajeva korupcije.

Idemudia (2011) tvrdi u svojoj kritici da su glavne postavke korporativne društvene odgovornosti najvećim delom proistekle iz brige o prioritetima zapadnih zemalja. Stoga su one neosetljive prema lokalnim prioritetima u zemljama u razvoju, i nehotice štete perspektivama održivog stila života u njima. On ističe da su naponi da se proširi delokrug i sadržaj glavnih postavki KDO primereno zemljama u razvoju otvorili niz novih tema u ovoj oblasti. On takođe ističe postojanje rezultata koji daju uvid u prednosti i ograničenja koje KDO ima u zemljama u razvoju, ali da se izbegavaju parcijalna istraživanja konkretnih problema.

Adanhounme (2011) tvrdi da su oblici društvene odgovornosti koji su bili prisutni u toku kolonijalne vladavine u zemljama u razvoju kao što su humanizaciji urođeničkih naroda i njihovo izvođenje iz stanja zaostalosti putem izgradnje škola i bolnica i poboljšanja standarda života uticali na formiranje trendova KDO u savremenoj Africi. On nadalje na bazi analize prakse KDO u lokalnom okruženju iznosi stav da princip brige o drugima treba dopuniti sa principom razlika.

Rosser i Edwin (2010) su opisali situaciju u Indoneziji, koja je u junu 2007. godine postala prva zemlja koja je uvela obavezne zakonske zahteve u pogledu korporativne društvene odgovornosti. Oni su dali pregled okruženja koje je dovelo do ovakvog koraka bazirano na dominaciji korporacija, eksploataciji resursa i podređenom položaju lokalnih zajednica.

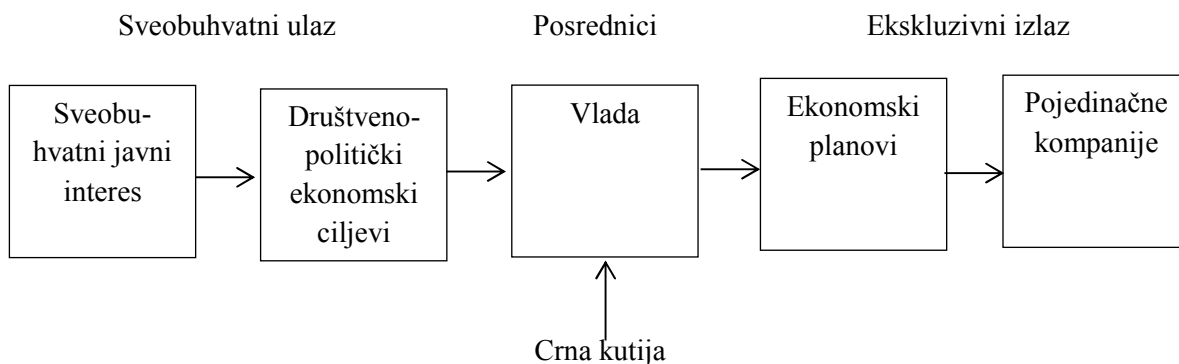
Arli i Lasmano (2010) su ispitivali kakve su percepcije potrošača u Indoneziji kao zemlji u razvoju. Ova istraživanja su dala mešovite rezultate, uz sugestiju da primena KDO u zemlji u razvoju još treba da sačeka. Prema ovim nalazim potrošači u zemljama u razvoju često nisu svesni šta je to KDO i ne podržavaju je. Ipak i u ovom slučaju je potvrđeno da ako potrošači kupuju slične proizvode, po sličnim cenama i kvalitetu, KDO predstavlja odlučujući faktor, te će potrošači rađe kupiti od kompanije koja ima reputaciju da je društveno odgovorna.

Oskudnost istraživanja o odzivima javnosti na korporativnu društvenu odgovornost u zemljama u razvoju inspirisala je istraživanja koja su *Karem i sar. (2012)* obavili u Egiptu. Njihovi rezultati su pokazali da su potrošači u Egiptu upoznati sa koncepcijom KDO i da čak nastoje da razviju pozitivan stav prema društveno odgovornim kompanijama. Međutim, vezano za kriterijume koji su odlučujući prilikom kupovine, potrošači se baziraju prevashodno na ekonomskim kriterijumima i još uvek im daju prednost u odnosu na kriterijume povezane sa društvenom odgovornošću.

Na osnovu ovog kratkog pregleda evidentno je da u strukturi istraživanja u razvijenim zemljama koja obiluju detaljnim istraživanjima različitih teorijskih aspekata KDO i aspekata povezanosti KDO sa poslovnim performansama kompanija, u zemljama u razvoju su istraživanja na ovu temu malobrojna i uglavnom se svode na generalna razmatranja utemeljena na prilazima postavljenim na bazi iskustava iz razvijenih zemalja sa dugom tradicijom tržišne ekonomije koji u ovim zemljama sa potpuno različitim razvojnim putem ne moraju biti sasvim primenljivi.

2.8.3. Istraživanja KDO u post-socijalističkim društvima

Državni, socijalistički ekonomski model, za razliku od zemalja sa otvorenom tržišnom ekonomijom, javni interes smatra prioritetom za koji se pretpostavlja da ga poznaje i tumači vlast, odnosno partija koja planira i propisuje smernice za ponašanje različitih organizacija u društvu u cilju ispunjenja opšteg javnog interesa (*Adižes i Weston, 1973*). Državni (socijalistički, komunistički) model privrede, nasuprot privredi otvorenog tržišta, utemeljen je na shvatanju da je javni interes osnovna pretpostavka funkcionisanja društvenog sistema (*Slika 2.4*). Ovo verovanje počiva na komunističkoj doktrini da u besklasnom društvu postoji jedinstvo interesa, pa nema potrebe za mehanizmima za rešavanje konflikata. Ulazna pretpostavka je da je sveobuhvatni javni interes poznat i interpretiran od strane vladinih agencija za planiranje, te da je kao takav ugrađen u plan na bazi kog se gradi planska privreda kao ekskluzivni izlazni rezultat na čije ostvarivanje treba da budu usmereni naponi svih organizacija u društvu (*Adižes i Weston, 1973*).



Slika 2.4. Model državne privrede (prilagođeno prema Adižes i Weston, 1973)

Za razliku od zemalja u kojima je otvorena tržišna ekonomija sa svim njenim prednostima i nedostacima postojala i razvijala se više od jednog veka pre pojave koncepta KDO, kompanije u socijalističkim društvima su u drugoj polovini dvadesetog veka poslovale pod drugačijim okolnostima: neki od najkontroverznijih aspekata KDO u ekonomijama sa otvorenim tržištima, poput širokog poštovanja prava zaposlenih ili davanja društvu bez ekonomskog interesa, u ovim zemljama su bili zakonski regulisani ili postavljeni kao obaveza kompanija u opštim planovima za ispunjenje javnog interesa

Socijalistički sistem koji je sledio principe marksizam i lenjinizam bio je u teoriji zasnovan na diktaturi proletarijata i posvećenost radniku bila je duboko utemeljena i među radnicima i među menadžerima (*Bradshaw i sar., 2004*). Različite prakse za promociju posvećenosti sistema radniku poput veličanja i napredovanja radnika heroja i industrijskih postignuća, nagrada za postizanje industrijskih ciljeva koje je postavilo političko vođstvo, vrednosti korišćenih u hijerarhijskim organizacionim sistemima i drugi vidovi promocije centralne pozicije radnika doprineli su načinu na koji je razvijena svest kako uprave kompanija, tako i radne snage (*Soulsby i Clarck, 2007*). Kroz obrazovni sistem ove vrednosti su se duboko implementirale u svest narednih generacija. Postojanje i pristupačnost zdravstvenog osiguranja i dostupnost zdravstvenih sistema, zaštita rada i kontrola plata propisani socijalističkim radnim zakonodavstvom, kao i dugoročno ili „doživotno“ zapošljavanje i postepeno unapređenje zasnovano na radnom stažu (*McCann i Schwartz, 2006*) doprineli su sveukupno izraženom osećaju socijalne sigurnosti i visokom rangiranju njene vrednosti u socijalističkom periodu (*Martin, 2006*).

Postoji mnogo dokaza o ostatku prakse zaštite radne snage od strane rukovodilaca i institucija u postsocijalističkim zemljama i tokom tranzicionog perioda. Rukovodstvo u postsocijalističkim kompanijama koje su činili kadrovi iz socijalističkog vremena nastavilo je sa visokim nivoom diskrecije u pogledu strateškog odlučivanja (*Soulsby i Clarck, 2006*), dok je među radnicima preferencija prema direktnim stilovima upravljanja (*Martin, 2006*) praćena skepticizmom prema organizovanom obliku otpora radne snage (*Meardi, 2006*) ostala jaka. Praksa zaštite radnika uz posvećenost široj zajednici i porodicama zaposlenih je od strane menadžera sa iskustvom iz socijalističkog perioda preovladavala u odnosu na praksu planskog strateškog restrukturiranja (*Soulsby i Clarck, 2006*) Ova praksa je odlagala nezaposlenost koja bi se pojavila kao posledica neophodnih redukcija prevelikog broja radnika u socijalističkim kompanijama, ali je takođe usporavala restrukturiranje postsocijalističkih preduzeća koje je bilo neophodno za ispunjavanje njihovih ekonomskih obaveza.

Suprotno iluziji o privilegovanom položaju radnika, u socijalističkim zemljama su ekonomski aspekti KDO, pozicioniran na dnu Carroll-ove piramide KDO razvijene na praksi zemalja tržišne ekonomije, uglavnom zanemareni. Izgradnja fizičkog kapitala i institucija zasnovana na političkoj volji bez ekonomskog razmatranja, razvoj industrijskih struktura koje su zbog svoje energetske i energetske intenzivnosti bile ekonomski i ekološki neodržive, rezultiralo je zloupotrebom i uništavanjem baze resursa i širokim zagađenjem pa čak i trovanjem okoline (*Bradshaw i sar., 2004*) bez razmatranja ekonomskih aspekata KDO, kao i aspekata pravnih i etičkih KDO koji se odnose na životnu sredinu.

Na osnovu ovih razmatranja očigledno je da je polazna osnova za razvoj KDO u postsocijalističkim zemljama bila značajno drugačija u poređenju sa zemljama otvorene tržišne ekonomije.

U razrađivanju karakteristika KDO u postsocijalističkim zemljama, neki autori poput Stoiana i Zacharia (2009) u slučaju Rumunije, ili Koleva i sar. (2010) u slučaju Češke, Slovačke, Rumunije i Bugarske ukazali su na činjenicu da se u socijalističkom periodu praktikovalo ponašanje preduzeća koje bi se moglo kategorisati kao društveno odgovorno ponašanje iako se za njega nije koristio termin KDO. Ovi aspekti KDO označeni su kao endogena KDO, tj. KDO koja potiče iz perioda socijalizma (Stoian i Zacharia 2009, 2012; Koleva i sar. 2010).

Na osnovu toga prioriteta, očekivanja, ali i prigovori koji su razvijeni među zainteresovanim stranama, uključujući zaposlene, kupce, dobavljače i rukovodstvo preduzeća, neizbežno se razlikuju u postsocijalističkim zemljama u poređenju sa onima koje karakterišu zemlje sa dugogodišnjom tradicijom otvorene tržišne privrede. Na primer, u Sloveniji, prema nalazima Podnara i Goloba (2007), pojedinci, pre svega, očekuju da kompanije budu odgovorne u pogledu poštovanja zakona i da se pridržavaju etično-filantropskih očekivanja, dok ekonomska dimenzija izgleda manje važna. Ovi rezultati sugerišu da su ispitanici uspostavili razliku između ekonomskih i drugih vrsta odgovornosti što znači da Carroll-ov koncept možda nije u potpunosti primenjiv da bi se objasnika očekivanja od KDO u postsocijalističkim okvirima.

Drugi važan trenutak koji se mora razmotriti prilikom istraživanja KDO u postsocijalističkim društvima je da su sve postsocijalističke zemlje tokom 1990-ih prošle kroz period tranzicije od planskog, državnog ekonomskog modela do modela otvorene tržišne ekonomije. Iankova (2008) primjećuje da su tokom tranzicije ka demokratiji i tržišnoj ekonomiji preduzeća morala smanjiti svoje opsežne socijalne programe kako bi osigurala opstanak u novonastalom konkurentnom tržišnom okruženju.

Tvrđenje da se koncepti i reakcije KDO-a na KDO aktivnosti u postsocijalističkim zemljama razlikuju od onih koje su primenjene, prihvaćene i istražene u zapadnim zemljama izneli su mnogi autori (Cordeiro & Veliath 2003; Lamsa & Pucetaite 2006; Pucetaite i Lamsa 2008, Stoian & Zacharia 2009, Koleva i dr. 2010; Pučetaite i dr. 2010). Pucetaite i Lamsa (2008) predstavili su istorijsko-kulturnu analizu Litvanije kao zemlje u kojoj su radna etika i poverenje u društvu bili prilično niski u socijalističkom periodu. Oni ukazuju na organizacionu praksu, posebno onu koja se odnosi na upravljanje ljudima, koja bi mogla biti potrebna u takvom postsocijalističkom kontekstu kako bi se olakšao razvoj radne etike i poverenja u organizacije koje posluju u postsocijalističkom kontekstu. Kooskora i Kujala (2008) primijetili su da globalni trendovi ka većem društvenom angažmanu preduzeća predstavljaju sve jači pritisak na kompanije. Dodatno ovi autori razmatraju veze između razvoja korporativnog morala i odnosa sa zainteresovanim stranama tokom brzih i radikalnih promena koje su se dogodile u posljednje dve decenije u estonskoj poslovnoj zajednici. Na osnovu sprovedenih razmatranja oni su predstavili okvir za promene odnosa među zainteresovanim stranama u pet faza razvoja korporativnog morala u estonskoj poslovnoj zajednici tokom prelaznog perioda.

Koncept koji se pojavljuje u vezi KDO u postsocijalističkim zemljama razlikuje dva izvora KDO. Prema ovom konceptu u postsocijalističkim zemljama koncept KDO je delimično zasnovan na

vrednostima društvene odgovornosti koje potiču iz socijalističkog društva, za koje se koristi izraz endogena KDO, dok su sa druge strane multinacionalne kompanije koje su preuzele upravljanje brojnim kompanijama uvele praksu KDO prihvaćene u zapadnim zemljama, za koje je usvojen izraz egzogena KDO (Koleva i sar. 2010; Stoian i Zacharia 2012). Prema Koleva i sar. (2010), ova dva pristupa deluju u dinamičnom procesu i rezultiraju postepenim razvojem hibridnog koncepta KDO-a koji karakteriše postsocijalistička društva.

Stoian i Zaharia su (2009) istraživali trendove, pokretače, izazove i mogućnosti primene društveno odgovornog ponašanja kompanija u Rumuniji. Oni navode da je svest o KDO počela da se razvija na rumunskom tržištu u vreme tranzicije. Takođe navode da se društveno odgovorno ponašanje formiralo kako pod uticajem multinacionalnih, tako i pod uticajem lokalnih kompanija, uz sve veću ulogu civilnog društva i zakonodavstva. Rad Koleva i sar. (2010) predlaže okvir za proučavanje fenomena KDO u zemljama centralne i istočne Evrope na osnovu istraživanja sprovedenih u Češkoj, Slovačkoj, Rumuniji i Bugarskoj. Identifikovane su različite društveno odgovorne prakse koje postoje u posmatranim zemljama, ukazujući da analiza oblika KDO u kontekstu tranzicije treba da uzme u obzir interakcije između elemenata koji zavise od prošlosti, kao i uvezenih standarda i praksi koje su donele multinacionalne kompanije iz razvijenih zemalja, a koje su i same bile podložne promenama.

Stoian i Zacharia (2012) nadalje istražuju kanale kroz koje se razvijala korporativna društvena odgovornost u postsocijalističkim ekonomijama. Usredsredili su se na faktore koji oblikuju očekivanja zaposlenih u pogledu društveno odgovornog ponašanja kompanija i identifikovali su kanale kroz koje su se razvijali egzogeni i endogeni oblici KDO: zaposleni sa radnim iskustvom u multinacionalnim kompanijama posredovali su u razvoju egzogene KDO, zaposleni sa znanjem iz oblasti KDO posredovali su u razvoju egzogenih oblika KDO, a zaposleni sa iskustvom iz socijalističkog sistema bili su posrednici u razvoju endogenih oblika KDO.

U zemljama centralne i jugoistočne Evrope u razvoju, zbog socio-ekonomske i kulturne zaostavštine koju nose iz socijalističkog perioda, koncept i praksa društvene odgovornosti su suočeni sa različitim izazovima u poređenju s razvijenim tržištima otvorenog tržišta. Istraživanje vezano za praksu društveno odgovornog poslovanja u postsocijalističkim zemljama počelo se pojavljivati nakon prihvatanja principa otvorene tržišne ekonomije. Istraživači koji se bave pitanjima KDO-a u postsocijalističkom kontekstu (Koleva i sar. 2010; Stoian i Zacharia 2009) ističu da je razvoj KDO u ovim zemljama bio potpuno drugačiji u poređenju sa zemljama otvorene tržišne ekonomije u kojima je koncept KDO rođen, široko proučavan i praktično razvijen. Postavlja se pitanje mogu li teorijski okviri koji su koncipirani na osnovu razvojnog puta KDO u otvorenim tržišnim ekonomijama biti upotrebljeni za razumevanje načina primene i rezultata KDO u zemljama koje su prošle kroz dugotrajni period socijalističkog društvenog uređenja.

Shodno decenijama provedenim u okruženju u kom su kompanije funkcionisale sa zadatkom zadovoljenja javnog interesa, polazišta, shvatanja i razlozi društveno odgovornog ponašanja kompanija u post-socijalističkim društvima moraju se posmatrati u značajno različitom kontekstu u odnosu na razvijene zemlje u kojima se razvoj permanentno odvijao u uslovima otvorene tržišne ekonomije.

2.8.4. KDO u Srbiji

2.8.4.1. Preduslovi

Od početka dvadesetog veka srpsko društvo je prošlo kroz tri razvojne faze sa izraženim diskontinuitetom (Njegovan, 2016).

U prvoj fazi, pre Drugog svetskog rata, Srbija je regulisana kao parlamentarna monarhija sa uspostavljenim kapitalističkim sistemom (Njegovan, 2016). S obzirom na to da razlike u srpskom socio-ekonomskom kontekstu u poređenju s razvijenim zemljama u ovom periodu sa aspekta razvoja KDO nisu relevantne one neće biti dalje razrađivane.

U drugoj fazi koja je trajala od kraja Drugog svetskog rata do raspada bivše Jugoslavije, Srbija, kao jedna od republika bivše Jugoslavije, razvijala se pod uslovima državno-kolektivističkog i kvazi-tržišno orijentacionog socijalizma i bila je otvorena u velikoj meri za uticaj otvorenih tržišnih ekonomija zapadnih, razvijenih zemalja (Njegovan, 2016). Takav društveni aranžman predstavlja, sa aspekta Srbije (ali i drugih republika bivše Jugoslavije), razliku u odnosu na ostale zemlje centralne i istočne Evrope koje su se razvijale u uslovima krutog državnog socijalizma sa strogo administrativnim ekonomskim razvojem .

Karakteristika drugog dela ovog perioda bio je specifični oblik socijalističkog društva - socijalističko samoupravljanje. Kroz ekonomske reforme koje su u Jugoslaviji započete 1965. godine, uvedeno je samoupravljanje kao nikada ranije viđeni pokušaj da se spoje socijalistički principi i tržišni mehanizmi u ekonomiji. Osnov samoupravnog socijalizma bila su dva uporišta: društveno vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju i mehanizmi samoupravljanja u ekonomiji (Bešlin, 2015). Kao posledica toga, razvoj društveno-ekonomskog konteksta u Srbiji zasnivao se na decenijskom funkcionisanju preduzeća u uslovima samoupravnog socijalizma, pri čemu je prioritetni zadatak kompanija, pored zadovoljavanja javnog interesa, predstavljao i zadovoljstvo zaposlenih u kompanijama. U sistemu samoupravljanja zaposleni su proglašavani glavnom pokretačkom snagom društvenog okruženja. Imali su istovremeno status donosioca odluka i vlasnika. Shodno tome, ravnopravnost, dobrobit, zadovoljstvo, sigurnost, društveni i politički angažman i druga prava zaposlenih proglašeni su prioritetom za kompanije. Kao rezultat toga, neizbežno su stvorene razlike u polazištima, shvatanjima i razlozima društveno odgovornog ponašanja u odnosu na društva otvorene tržišne ekonomije ali i u odnosu na druge socijalističke zemlje.

Međutim, jaz između teoretski uspostavljenog društva blagostanja i jednakosti i stvarne situacije rastao je i proširio se tokom razvoja socijalističkog samoupravnog društva. Devedesetih godina, u vreme raspada bivše Jugoslavije, pad socijalizma i početak tranzicije društva bili su praćeni brojnim ekonomskim, političkim, kulturnim i drugim nejednakostima (Petrović i Marković-Savić, 2018).

Treći period, koji je trajao od početka poslednje decenije dvadesetog veka do danas, karakteriše se fazama uspona i padova srpskog društva i ekonomije u procesu ekonomske i političke liberalizacije (Njegovan, 2016). Prelazni period tokom kog u društvo prodiru oblici KDO koji karakterišu otvorene tržišne ekonomije u zapadnim zemljama traje mnogo duže i započinje mnogo kasnije nego u većini

zemalja u procesu postsocijalističke tranzicije, s nizom razlika u poređenju sa ostalim postsocijalističkim zemljama.

Razlozi za sporiju tranziciju bili su višestruki. Prvo, početni period tranzicije bio je praćen periodom ekonomskih sankcija koje su razvijene zemlje uvele tokom devedesetih godina, a stvarna tranzicija je počela mnogo kasnije nego u drugim postsocijalističkim zemljama, prema nekim autorima ne pre početka dvadeset prvog veka (Obradović i sar. 2012). Suprotno drugim postsocijalističkim zemljama, uključujući ostale zemlje proizašle iz bivše Jugoslavije u kojima su vlade početkom devedesetih godina manje ili više prihvatile orijentaciju prema reformama orijentisanim na otvoreno tržište, u Srbiji se koristio nacionalizam kao instrument pacifikacije radne snage (Stanojević, 2003) koji je doveo do guranja Srbije u građanski rat među narodima Jugoslavije što je na kraju rezultiralo međunarodnim ekonomskom sankcijom. Zbog rata i sankcija, kao i raspada jugoslovenskog tržišta, srpska preduzeća tokom devedesetih godina prošlog veka doživela su ozbiljno nazadovanje (Hollinshead i Maclean, 2007). Pored toga, velike kompanije u Srbiji, posebno petrohemijski kompleksi, 1999. godine bili su pogođeni NATO bombardovanjem, što je rezultiralo njihovom fizičkom devastacijom. Tokom rata i sankcija vlada je držala otvorene kompanije sa manje ili više pasivnom radnom snagom uprkos ekonomskim problemima da bi održali socijalni mir i podršku režimu. Takva situacija u kombinaciji sa nemogućnošću održavanja sistema socijalnih davanja rezultirala je pogoršanjem životnog standarda srpskog stanovništva (Jovanović i Nedović, 1998.), što je rezultiralo osećajem nesigurnosti, izolacije, straha i anksioznosti među građanima. Otpor reformama prema otvorenoj tržišnoj ekonomiji i porast etnonacionalizma su bili izraženi, posebno kod manje obrazovanih i manje urbanizovanih starijih građana (Hollinshead i Maclean, 2007).

Zbog opisane situacije tokom devedesetih godina na tržištu Srbije nije došlo do ulaza velikih multinacionalnih kompanija koje su karakterisale period nakon pada komunističkog režima u centralnoj i istočnoj Evropi (Djankov i Murrell 2002; Ratković, 2014), a samim tim je i uvođenje egzogene prakse KDO moralo biti manje izraženo.

Demokratske snage su 2000. godine konačno preuzele vođstvo od retrogresivnih elemenata koji su vladali tokom devedesetih i koji su Srbiju pretvorili u tradicionalistički, ksenofobični, izolovani i perspektivni entitet (Hollinshead i Maclean, 2007). Nažalost demokratske snage nisu uspele da odustanu od tendencija autoritarizma i etnonacionalizma i da podignu Srbiju na nivo moderne evropske države (Vujadinović, 2004). Jedno od najizazovnijih pitanja bila je privatizacija (Hadžić, 2002) koja je rezultirala radikalnim restrukturiranjem vlasništva u Srbiji početkom 2000-ih (Ristić, 2004).

Privatizacija društvenih i državnih preduzeća u Srbiji okarakterisana je sa više specifičnih aspekata. Prvenstveno, to se desilo kasnije nego u ostalim postsocijalističkim zemljama (Nikolić i Kovačević, 2014). Stoga je sistem samoupravljanja koji promovise endogene oblike društvene odgovornosti vezane za prava zaposlenih, ostao u kompanijama tokom dužeg perioda. Pored toga, mnoge kompanije su privatizovane od strane zaposlenih ili uprave (Dondur i sar. 2010) i posledica je bilo očuvanje vrednosti koje karakterišu endogene KDO, ali ovi trendovi se nisu zadržali.

Konačni ishod produženog procesa tranzicije u Srbiji, koji je karakterisala neoliberalna razvojna strategija (Mitrović, 2010) sa obnavljanjem perifernog kapitalizma, bila je transformacija vlasništva koja je završila potpunim prekidom bilo kakvog učešća zaposlenih u upravljanju kompanijama. Iako

zamišljen kao neoliberalni, primenjeni model tranzicije privatizacije i institucionalizacije društva, u suštini nije pružio liberalne uslove jednakih mogućnosti već je bio prilagođena stvaranju koristi za pseudo-reformatorsku ekonomsku elitu (Drašković, 2005). Pored toga, iskustvo rada i učešća u upravljanju kompanija u periodu socijalističkog samoupravljanja rezultiralo je problemom što zaposleni nisu prihvatili ulogu radnika bez menadžerske moći.

Posljedica tako dugotrajne i nespecifične tranzicije koja je okarakterisana nepostojanjem odgovarajućih poslovnih strategija koje će dovesti do ispunjavanja ekonomskih odgovornosti kompanija, bio je ekonomski kolaps ili barem poteškoće u održavanju poslovanja sa kojima su se mnoge kompanije pre ili kasnije suočile (Dondur i sar., 2007). Na osnovu ove situacije, aktivnosti KDO koje se odnose na ispunjavanje ekonomskih obaveza zaostale su za ostalim oblicima KDO.

Proces privatizacije se u Srbiji se odvijao u okolnostima nepostojanja odgovarajućeg zakonskog okvira i adekvatno definisanog političkog okruženja. Ova situacija rezultirala je stvaranjem plodnog tla za jačanje novoformirane ekonomske elite, uključujući korporativnu i poslovnu elitu koja je, zajedno sa političkom mafijom, preuzela formalnu i neformalnu vlast. Ekonomski procesi u prvoj deceniji dvadeset prvog veka, uključujući privatizaciju koja je vođena na način da se može kategorisati kao u najmanju ruku društveno neodgovorna, doveli su do ozbiljnih poremećaja u političkim i ekonomskim odnosima. Evropska komisija je 2012. godine objavila spisak od 24 velike kompanije i 600 malih državnih preduzeća sa kontroverznom privatizacijom u Srbiji (Njegovan, 2016). Ni država, ni zaposleni kao mali akcionari nisu imali značajne koristi od privatizacije i restrukturiranja državnih i javnih preduzeća.

Unković (2010) navodi da je mali akcionar zaradio nekoliko desetina puta manje od posrednika u prodaji tokom procesa privatizacije. Ukupna vrednost svih prodatih akcija malih akcionara bila je otprilike na nivou današnje vrednost samo jedne od velikih privatizovanih kompanija. S druge strane, tokom deset godina (2000–2010) privatizacije u Srbiji, konsultanti i finansijski savetnici zaradili su ogromne provizije za nerealno procenjivanje vrednosti srpskih preduzeća. Proces privatizacije u Srbiji karakteriše i ogroman broj prekinutih prodaja, sa više od trećine novih vlasnika koji nisu ispunili obaveze predviđene ugovorima o privatizaciji.

Društveno neodgovorno ponašanje u procesu privatizacije nesumnjivo je imalo odraz na percepciju nivoa društvene odgovornosti novih vlasnika privatizovanih preduzeća od strane zaposlenih, kao i javnosti uopšte. Tokom dugotrajnog prelaznog perioda propadale su mnoge socijalističke kompanije, mnogi ljudi su izgubili posao, radili za minimalne plate ili čak bez naknade. Ljudi koji su bili zaposleni u socijalističkom periodu u socijalističkim kompanijama koje su pružale visok nivo prava, sigurnosti i različitih pogodnosti suočeni su sa ozbiljnim pogoršanjem svog položaja i gubitkom mnogih privilegija iz socijalističkog perioda. U mnogim slučajevima su završili bez posla, ilegalno su radili na crnom tržištu ili za minimalne plate kod novoformiranih biznismena, koji u mnogim slučajevima nisu imali dovoljno menadžerskog iskustva i prisvajali su ekonomsku korist svojih kompanija. U mnogim slučajevima kompanije nisu poštovalle čak ni minimalne zakonske obaveze.

Tokom prelaznog perioda građani Srbije doživeli su nekoliko dodatnih promena. Bivša Jugoslavija je kroz dugotrajan mučan period transformisana u nacionalne države, a Srbija je poslednja koja je pravno pretvorena u nacionalnu državu. Pored transformacije administrativno planirane

socijalističke ekonomije u kapitalističku tržišnu ekonomiju, tranzicija je uključivala i procese transformacije jednopartijskog u demokratski pluralistički sistem.

Nepripremljeni za novu praksu upravljanja, razočarani ishodom privatizacije, sa visokim stepenom otpora promenama srpski radnici su ostali neorganizovani i marginalizovani sa osećajem nemoći na nivou radnog mesta (Hollinshead i Maclean, 2007), dok su vrednosti kolektivizma i egalitarizma ostale jake (Pejović, 2004).

Prema tome, kako su naveli Hollinshead i Maclean (2007), Srbija predstavlja ekstremnu varijantu postsocijalističkog konteksta koji je institucionalno nestabilan i politički nabijen i, shodno tome, prolazi kroz ekstremnu varijantu iskustva postsocijalističkog restrukturiranja.

2.8.4.2. Istraživanja

Trenutno KDO u krugovima istraživača u Srbiji predstavlja temu koja je naizgled u fokusu. U novije vreme je od strane autora iz Srbije objavljen niz radova koji obrađuju ovu aktuelnu temu, a na naučnim i stručnim skupovima je tema KDO sve češći predmet interesovanja brojnih autora. U cilju sagledavanja stanja u istraživanjima u oblasti KDO u nastavku je dat pregled tematike i rezultata prezentovanih u jednom broju publikovanih radova na ovu temu u Srbiji.

Stanović i Stošić (2008) razmatraju potrebu jačanja društveno odgovornog marketinga i kroz analizu teorije i prakse zaključuju da su brojne kritike na račun ove funkcije opravdane, ali da se razvojem društveno odgovornog marketinga može značajno unaprediti konkurentska pozicija preduzeća, da se ostvare ciljevi ostalih ključnih stejkholdera, a samim tim i društva kao celine.

Dukić-Kuzmanović i Vuković (2010) pažnju posvećuju korporativnoj društvenoj odgovornosti, kao odgovoru onih ekonomskih aktera koji veruju da su za svoj profit, odgovorni svim zainteresovanim stranama na koje se profit na bilo koji način odražava. Centralna tema rada je analiza posvećenosti preduzeća u Srbiji društvenoj odgovornosti u uslovima svetske krize.

Ljubojević i Ljubojević (2010) se u radu bave korporativnom društvenom odgovornošću, njenom ulogom i mogućnostima u ostvarenju održive konkurentske prednosti sa ciljem pronalaženju optimalne strategije korporativne društvene odgovornosti koja omogućuje kompaniji izgradnju održive konkurentske prednosti. Društvenu odgovornost kompanija u radu posmatraju u kontekstu resursno zasnovanog pogleda firme i na bazi teorijskih razmatranja ukazuju da reputacija kao rezultat aktivnosti korporativne društvene odgovornosti potpomaže upravljanju odnosima kroz izgradnju čvrstih dugoročnih odnosa sa zaposlenima, potrošačima, investitorima, lokalnom zajednicom, dobavljačima i drugim stejkholderima što kompaniji može doneti neprevaziđenu diferencijaciju u odnosu na konkurenciju, i tom kontekstu ostvariti održivu konkurentsku prednost.

Ivanović-Đukić (2011) ističe da je u Srbiji, relativno mali broj preduzeća koja svoje ekonomske ciljeve proširuje socio-ekološkim i uključuju se u rešavanje društvenih problema. Nadalje dodaje da se kao

posledica toga, javlja veliki broj društvenih problema koji se povratno negativno odražavaju na poslovanje preduzeća. U radu objašnjava mere koje mogu podstaći društveno odgovorno poslovanje preduzeća u Srbiji sa ciljem da se, koristeći iskustvo i dobru poslovnu praksu razvijenih evropskih zemalja, u Srbiji pokrene i razvija društveno odgovorno poslovanje koje će sprečiti širenje određenih društvenih problema (kao što su korupcija, siromaštvo, nasilje, različiti vidovi uznemiravanja i sl.).

Urošević i Kokeza (2012) razmatraju značenje korporativne društvene odgovornosti u kontekstu prioriteta koji se odnose na prehrambenu industriju i posebno naglašavaju aspekt zaštite životne sredine i potrebe uvođenja standarda koji regulišu ovu oblast među preduzećima prehrambene industrije u Srbiji .

Stanković i sar. (2012) u radu posvećenom pregledu razvoja društveno odgovornog marketinga posmatraju društvenu odgovornost kompanija pre svega sa aspekta njenog značaja u razvoju inovativnih marketinških pristupa, ukazujući na značaj u razvoju novih poslovnih performansi i uspešnijeg pozicioniranja. Na bazi ankete koju su sprovedi među 50 preduzeća različite veličine autori su utvrdili da menadžeri u kompanijama u Srbiji u najmanjoj meri sagledavaju društveno odgovorni marketing kao sredstvo da se poveća profit, dok ga najviše sagledavaju kao aktivnost od koje koristi ima šira društvena zajednica.

Projović i Šević (2014) u preglednom radu predstavljaju korporativnu društvenu odgovornost kao marketing strategiju kompanija. U radu je na bazi pregleda i analize dostupne literature prikazano kako korporativna društvena odgovornost utiče na dalji razvoj preduzeća, stvaranje konkurentne prednosti, kreiranje imidža i, pre svega, ostvarivanje naklonosti krajnjih korisnika i zajednice u kojoj preduzeće posluje implementacijom usklađenih standarda poslovanja, etike u radu i održivih poslovnih i marketing strategija. U radu autori ukazuju na ulogu i značaj društveno odgovornog marketinga, svih poželjnih aktivnosti i načina implementacije istih radi poboljšanja poslovnih performansi kompanije i što boljeg pozicioniranja na tržištu, ali i na izvestan skepticizam potrošača koji može nastati direktnim oglašavanjem.

Od strane *Ćurčić i sar.* (2016a) publikovani su rezultati pretraživanja prezentacija vodećih kompanija iz Srbije na internetu i upoređeni sa rezultatima dobijenim na bazi upitnika sprovedenog među potrošačima. Cilj ovog rada bio je da se sagledaju suprotnosti koncepcija KDO u vodećim kompanijama i očekivanja potrošača u Srbiji kao zemlji u dugotrajnom periodu post-socijalističke tranziciji. Rezultati su pokazali da su vlastite prezentacije KDO programa vodećih kompanija iz Srbije u značajnoj meri u suprotnosti sa očekivanjima potrošača, kako s obzirom na prikazane u odnosu na očekivane motive KDO, tako i u pogledu aktivnosti KDO koje kompanije sprovode i očekivanja potrošača koje bi to aktivnosti trebale da budu.

Većina navedenih istraživanja predstavlja teorijske preglede iz strane literature bez dubljeg ulaženja u značenje i poziciju teorija, koncepata i empirijski dokazanih odnosa u kontekstu društvenog okruženja u Srbiji. Manji broj navedenih istraživanja daje do izvesne mere uvid u stanje KDO u Srbiji na bazi

pregleda podataka dostupnih iz sekundarnih izvora, dok su primarna istraživanja koja bi ukazala na probleme i potencijale KDO u Srbiji vrlo retka.

Empirijska istraživanja vezana za percepciju KDO od strane potrošača u Srbiji i odnos prezentacije KDO od strane kompanija i ove percepcije, na kojima je utemeljena ova disertacija su delom publikovana. Detaljno obrađeni i obrazloženi nalazi prikazani su u okviru rezultata ove disertacije.

3. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Cilj istraživanja je da se da se sagledaju javnosti prezentovane strategije KDO za vodeća preduzeća u Srbiji i izvrši njihova komparacija sa percepcijom KDO od strane potrošača u Srbiji, kao i da se sagleda uticaj percepcije KDO na namere potrošača prilikom kupovine, te da se na bazi izvedenih analiza daju preporuke za razvoj strategije KDO usklađene sa očekivanjima potrošača u Srbiji.

Osnovna hipoteza istraživanja je:

H₀ – strategije KDO vodećih kompanija u Srbiji su u skladu sa očekivanjima potrošača

Ova hipoteza će biti testirana na bazi niza pomoćnih hipoteza koje su iz nje izvedene:

H₀₁ - Aktivnosti KDO vodećih kompanija u Srbiji su u skladu sa očekivanjima potrošača

H₀₂ - Načini komunikacije aktivnosti KDO vodećih kompanija u Srbiji su u skladu sa očekivanjima potrošača

H₀₃ - Ciljne grupe potrošača na koje su aktivnosti KDO vodećih kompanija u Srbiji usmerene su u skladu sa percepcijama potrošača

H₀₄ – Iskazani motivi KDO vodećih kompanija u Srbiji su u skladu sa motivima koje potrošači očekuju i visoko vrednuju

Kao krajnji ishod sprovedenih istraživanja i analize dobijenih rezultata biće definisane smernice za razvoj strategije KDO koja je usklađena sa očekivanjima i percepcijama potrošača u Srbiji.

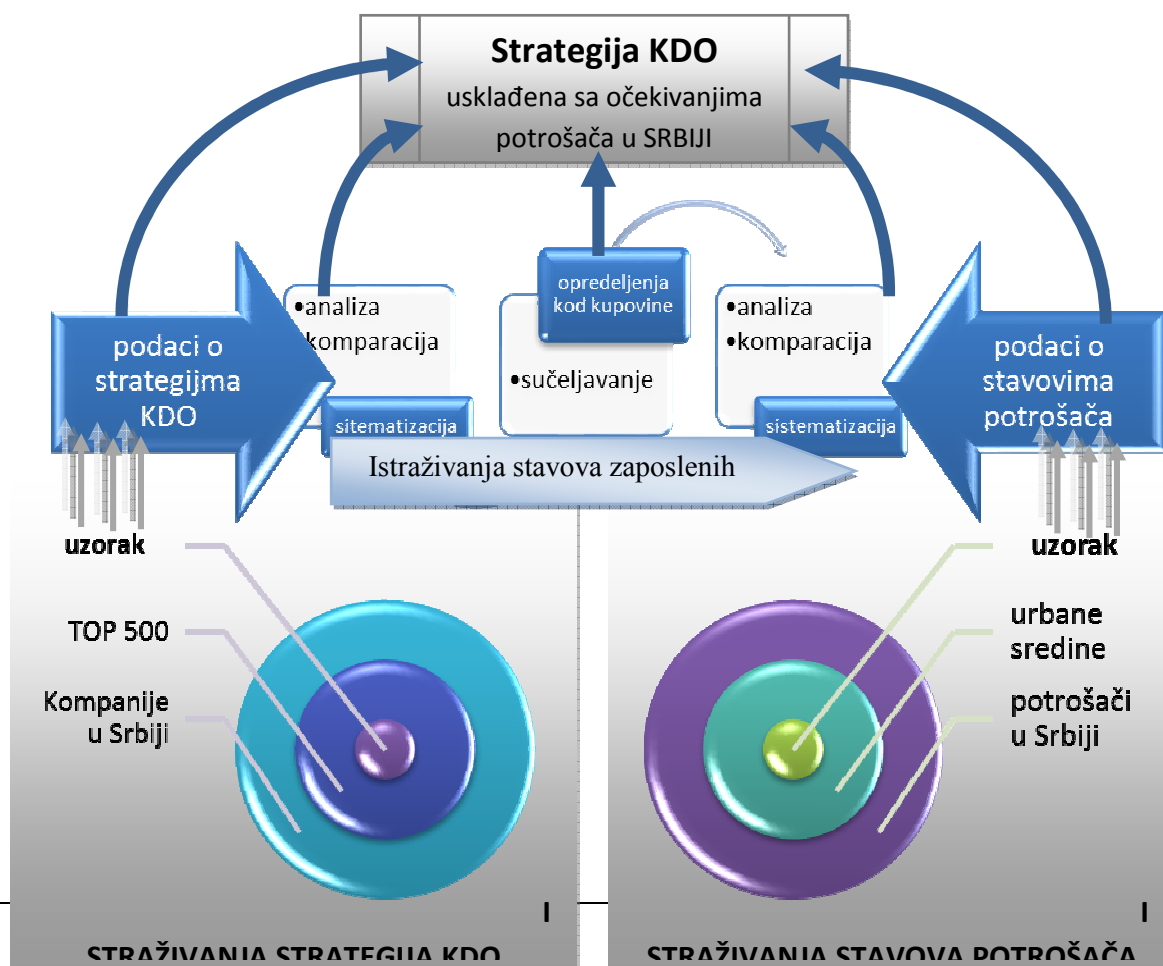
4. Metodologija istraživanja

4.1. Plan istraživanja

Plan realizovanih istraživanja (Slika 4.1) je obuhvatio celine empirijskih istraživanja i teorijskih razmatranja povezanih na način koji je omogućio:

- sagledavanje prezentovanih strategije KDO na sajtovima vodećih preduzeća u Srbiji
- analizu percepcije KDO od strane potrošača u Srbiji
- komparaciju usklađenosti prezentovanih strategija sa očekivanjima potrošača
- analizu uticaja percepcije KDO na namere potrošača prilikom kupovine
- davanje preporuka za razvoj strategije KDO usklađene sa očekivanjima potrošača u Srbiji.

Slika 4.1. Plan istraživanja



4.2. Prezentacije KDO vodećih kompanija u Srbiji

Analiza trenutno primenjenih strategija KDO je urađena na bazi pretrage i sistematizacije javno dostupnih podataka iz strategija i izveštaja KDO vodećih kompanija koje posluju u Srbiji. Podaci su prikupljeni sa zvaničnih web prezentacija kompanija kao izvora informacija koji formira sama kompanija i koji se stoga može posmatrati kao najverodostojniji prikaz stavova i strategija kompanija na koji nema eksternih uticaja.

Istraživanja prezentovanih motiva i aktivnosti KDO preko Interneta obavljena su po metodologiji koju su predložili *Maignan i Ralston* (2002) uz neznatne izmene. U istraživanja su uključene privatne kompanije iz sektora agrobiznisa i javna preduzeća.

Izbor 20 banaka kao predstavnika finansijskog sektora izvršen je i slučajnim odabirom sa liste svih banaka koje su registrovane i posluju u Srbiji.

Istragom je obuhvaćeno 65 vodećih kompanija iz Srbije, sa 20 kompanija iz finansijskog i javnog sektora i 25 kompanija iz sektora agrobiznisa. Izbor kompanija iz javnog i agro-poslovnog sektora izvršen je slučajnim odabirom kompanija sa liste 500 preduzeća sa najvećim godišnjim prometom u 2013. godini u Srbiji (<http://top500.nin.co.rs>). Za kompanije koje su odabrane na opisan način analiziran je sadržaj web stranica počevši od njihovih početnih stranica.

Da bi se dobili konzistentni podaci, na osnovu preliminarnog pregleda web stranica iz sva tri analizirana sektora, razvijena je šema kodiranja podataka. Pregled web stranica uključio je sledeće aspekte:

- Postojanje i položaj informacija o KDO na web stranicama. Kompanije su kodirane kao one koje su naglašavale KDO sloganom, one koje su KDO pozicionirale u glavnom meniju, one koje su KDO pozicionirale pod bilo kojom od opcija glavnog menija, one koje su spominjale KDO aktivnosti u web prezentaciji, ali na mestu koje je bilo teško pristupačno ili skriveno i one koje uopšte nisu spominjale KDO na svojim stranicama.
- Na osnovu načina na koji je KDO predstavljen, kompanije su kodirane kao one koje su pružile celokupan program KDO i / ili izveštaj o KDO na web stranicama, one koje su dale detaljan opis aktivnosti KDO, one koje su dale samo spisak sprovedenih aktivnosti KDO, one koje su spominjale KDO samo deklarativno i one koje nisu dale nikakve informacije o KDO.
- Što se tiče oblasti aktivnosti KDO u odnosu na oblasti KDO, uključujući aktivnosti usmerene na društvo, okruženje, dobavljače, zaposlene i potrošače, kompanije su svrstane u one u kojima je posmatrana oblast aktivnosti KDO dominantna, koje imaju postojeće aktivnosti vezane za posmatranu oblast aktivnosti KDO i one koje ne predstavljaju aktivnosti koje se odnose na posmatranu oblast aktivnosti KDO. Na isti način sprovedena je i kodiranje i kategorizacija kompanija u odnosu na motive naglašene od strane kompanija da se uključe u aktivnosti

društveno odgovornog poslovanja, uključujući strateške motive, motive vezane za stejkholdere i vrednosne, odnosno filantropske motive.

Pearsonov Chi kvadrat metod korišćen je za potrebe statističke analize formirane baze podataka i za identifikaciju postojanja statistički značajnih razlika između analiziranih sektora.

Pored kodiranih podataka, sistematizovani su i analizirani slogani koje su koristile kompanije i naslovi koje su kompanije koristile za identifikaciju KDO-a.

4.3. Percepcija KDO od strane zaposlenih

Imajući u vidu da percepcija zaposlenih o KDO kompanija u kojima su zaposleni predstavlja drugi značajan kanal širenja informacija o KDO putem žive reči na koju same kompanije ne mogu direktno da utiču ali koja u značajnoj meri utiče na formiranje stava javnog mnjenja odnosno stava potrošača u odnosu na KDO izvršeno je ispitivanje percepcija prakse KDO od strane zaposlenih. Upitnik se sastojao od seta pitanja prikazanih u tabeli 4.4

Upitnik je razvijen na osnovu upitnika koji su u svojim istraživanjima koristili Glavas i Kalley (2014) da bi ocenili efekte percipirane društvene odgovornosti preduzeća na stavove zaposlenih. Neke modifikacije i proširenja liste pitanja napravljene su u cilju dobijanja pouzdanijih kompozitnih promenljivih. U upitniku su zaposleni zamoljeni da procene u kojoj se meri različite aktivnosti koje karakterišu koncept KDO praktikuju u njihovim kompanijama. Likertova skala sa 7 podeoka je korišćena za ocenjivanje ispitivanih tvrdnji o praksi KDO u kompanijama. Prikupljane su i informacije o starosti ispitanika kao pokazatelju iskustva iz socijalističkog perioda, kao i upravljačkoj strukturi njihovih kompanija.

Aktivnosti KDO, koje su zaposleni u upitniku ocenjivali, kategorisane su kao ekonomske (4 pitanja), pravne (4 pitanja), etičke (20 pitanja) i diskrecionih (5 pitanja). Etičke odgovornosti su dalje klasifikovane u endogene (11 pitanja) koje su karakterisale i kompanije iz socijalističkog doba i egzogene (9 pitanja) (Tabela 4.4).

Za svaku grupu aktivnosti KDO, izračunata je kompozitna vrednost rangiranja od strane zaposlenih (1):

$$CSR_{composite} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} CSR_i}{n} \quad (1)$$

n – broj individualnih aktivnosti KDO za datu grupu.

Table 4.4 – Questions used to form composite ratings of observed KDO forms

Diskrecione		Moja kompanija podržava projekt lokalne zajednic
		Moja kompanija se informiše o problemima lokalne zajednice
		Moja kompanija podržava sportke skulpturne i druge događaje
		Moja kompanija je uključena u rešavanje tma od značaja za lokalnu zajednicu
Etički	Egzogeni	Moja kompanija promovise aktivnosti zaštite životne okoline
		Moja kompanija svojim klijentima daje detaljne ponude
		Moja kompanija se reklamira i promovise isključivo na etički način
		Moja kompanija ima transparentnu politiku cena
		U mojoj kompaniji se sprovode aktivnosti smanjenje količine otpada
		U mojoj kompaniji se otpad reciklira
		Moja kompanija vodi računa o emisiji ugljendioksida
		Moja kompanija doprinosi poboljšanju uslova života u okruženju
		Poslovanje moje kompanije je transparentno
	Endogeni	Moja kompanija vodi računa o ličnom razvoju zaposlenih
		Moja kompanija mi obezbeđuje dobre uslove rada
		U mojoj kompaniji je plaćanje zaposlenih fer
		U mojoj kompaniji je plaćanje zaposlenih transparentno
		Angažman u mojoj kompaniji obezbeđuje dobar balan rada i slobodnog vremena
		U mojoj kompaniji se ne prave razlike na polnoj osnovi
		Moja kompanija zapošljava ljude različitog pola, godina i etičkih shvatanja
		Moja kompanija uključuje zaposlene u donošenje važnih odluka
		Menadžment moje kompanije saraduje sa sindikatom
		Moja kompanija podržava zaposlene u društveno odgovonom aktivnostima
Legalni		Moja kompanija vodi računa o bezbednosti zaposlenih
		Moja kompanija radi u skladu međunarodnim standardima bezbednosti
		Moja kompanija vodi računa o bezbednosti potrošača
		Moja kompanija vodi računa da ne zagađuje životnu okolinu
Ekonomski		Moja kompanija prikuplja i koristi povratne informacije od kupaca
		Moja kompanija prikuplja i analizira žalbe kupaca
		Moja kompanija edukuje svoje klijente i partnere
		Moja kompanija ima kodeks ponašanja
		Moja kompanija vodi računa o racionalnoj potrošnji energije

Ciljna grupa uključena u ova istraživanja bila su zaposleni državljani Srbije, stariji od 18 godina iz urbanig sredina 10 najvećih gradova u Srbiji. Odgovori su prikupljeni od 359 ispitanika, od čega su 57% bili muškarci, a 43% žene. Na osnovu njihovih godina, ispitanici su podeljeni u dve velike grupe, one koje su na osnovu svojih godina imale iskustvo iz socijalističkog perioda (stariji od 45 godina) koji predstavljaju 39% i one koji nemaju iskustva iz socijalističkih vremena u svojstvu aktivne radne snage (mlađi od 45 godina) koji predstavljaju 61% od ukupnog broja ispitanika. Što se tiče

upravljanja kompanijama, 41% ispitanika je iz javnih preduzeća, 28% iz privatnih kompanija u vlasništvu domaćih preduzetnika, a ostatak 30% bili su zaposleni u zavisnim društvima multinacionalnih kompanija.

Upitnik je poslat e-mailom na 550 potencijalnih učesnika odabranih na način koji omogućuje ravnomernu raspodelu ispitanika po uzrastu, polu, obrazovanju i nivou prihoda. Sa 359 prikupljenih odgovora dobijena je zadovoljavajuća stopa odgovora od 65%.

Dobijeni odgovori su statistički obrađeni primenom analize varijanse (ANOVA) praćene Dancan-ovim testom za ispitivanje značaja razlika između srednjih vrednosti. Za statističku obradu podataka korišćen je softver Dell Inc. (2016). Dell Statistica (softverski sistem za analizu podataka), verzija 13. Software.dell.com.

4.4. Percepcija KDO od strane potrošača

Istraživanja među potrošačima su obavljena uz primenu upitnika (Tabela 4.5).

Odnos potrošača prema KDO u Srbiji sagledan je u pogledu:

- I. Izvora informisanja potrošača o KDO (deo I)
- II. Očekivanih motiva KDO od strane potrošača (deo II)
- III. Očekivanih aktivnosti KDO od strane potrošača (deo III)
- IV. Percepcije motiva KDO od strane potrošača (deo IV)

U upitniku su potrošači svoje stavove vezano za korišćenje izvora informisanja o KDO, očekivanih motiva KDO, percepcije motiva KDO i očekivanih aktivnosti KDO vrednovali na Likertovoj skali (1-7).

Dodatno je ispitan i uticaj KDO na namere potrošača prilikom kupovine tako što su ispitanici na Likertovoj skali (1-7) vrednovali u kojoj meri uzimaju u obzir društvenu odgovornost kompanije prilikom kupovine, odnosno u kojoj meri bi bili spremni da plate više proizvode/usluge društveno odgovorne kompanije (deo V).

Ispitivanja uticaja KDO na namere potrošača prilikom kupovine dodatno su nadograđena na bazi seta pitanja u kojima su ispitanici na Likertovoj skali (1-7) vrednovali uticaj pojedinih aktivnosti KDO u komparaciji sa drugim karakteristikama proizvoda/usluge i same kompanije na njihovo opredeljenje prilikom kupovine (deo VI). Konačno, na bazi dodatnog seta sličnih pitanja potrošači su iskazali u kojoj meri su spremni da prilikom kupovine sankcionišu kompanije koje se ne ponašaju društveno odgovorno (deo VII).

U upitnik su kao kontrolne promenljive uključeni pol, starosna dob i primanja ispitanika, kao i njihov odnos prema KDO: pozitivan, neutralan ili negativan (deo VIII).

Tabela 4.5. Upitnik za potrošače

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST U SRBIJI

UPITNIK

Pred Vama je upitnik čiji je cilj da se sagleda odnos potrošača u Srbiji prema aktivnostima koje kompanije preduzimaju u pravcu poboljšanja dobrobiti društva, a izvan njenih direktnih ekonomskih, tehničkih i pravnih interesa, a koje potpadaju pod pojam KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI.

Molimo Vas da odvojite 20-tak minuta i svojim odgovorima doprinesete realizaciji ovog istraživanja.

HVALA.

UPUTSTVO

U nastavku je dat niz tvrdnji. Za svaku od tvrdnji rangirajte stepen slaganja sa datom tvrdnjom zaokruživanjem odgovarajućeg broja na skali pored svake od tvrdnji.

uopšte se ne slažem	1	2	3	4	5	6	7	potpuno se slažem
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------------------------

DEO I – Izvori informacija o korporativnoj društvenoj odgovornosti

O društvenoj odgovornosti kompanija saznajemo iz reklama	1	2	3	4	5	6	7
O društvenoj odgovornosti kompanija saznajemo sa interneta	1	2	3	4	5	6	7
O društvenoj odgovornosti kompanija izveštavaju mediji	1	2	3	4	5	6	7
O društvenoj odgovornosti kompanija saznajemo iz njihovih brošura	1	2	3	4	5	6	7
O društvenoj odgovornosti kompanija saznajemo iz priče	1	2	3	4	5	6	7
O društvenoj odgovornosti kompanija saznajemo kad pratimo sportske i kulturne događaje koji su podržani	1	2	3	4	5	6	7

DEO II – Šta potrošači očekuju da budu motivi KDO kompanija u Srbiji?

Da posluju etično i moralno čak i na uštrb profita	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Da poštuju zakone i partnere čak i na uštrb profita i/ili zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7
Da ostvaruju profit	1	2	3	4	5	6	7

DEO III – Šta potrošači očekuju od kompanija u Srbiji?

1 Da se ponašaju fer prema kupcima	1	2	3	4	5	6	7
2 Da preduzimaju šire mere podrške zaposlenima od isplate zarada	1	2	3	4	5	6	7
3 Da preduzmu mere da ne zagađuju životnu okolinu svojom delatnošću	1	2	3	4	5	6	7
4 Da se ponašaju fer prema kompanijama sa kojim saraduju	1	2	3	4	5	6	7
5 Da izdvajaju deo budžeta za donacije i socijalna pitanja	1	2	3	4	5	6	7
6 Da podržavaju sportske i kulturne događaje	1	2	3	4	5	6	7
7 Da realizuju donacije isključivo iz filantropskih pobuda	1	2	3	4	5	6	7

DEO IV –Koji su motivi kompanija da budu društveno odgovorne?

Da budu oslobođene od poreza	1	2	3	4	5	6	7
Da privuku više klijenata/potrošača	1	2	3	4	5	6	7
Da doprinesu lojalnosti svojih klijenata/potrošača	1	2	3	4	5	6	7
Osećaju moralnu obavezu	1	2	3	4	5	6	7
Žele da povećaju profit	1	2	3	4	5	6	7
Smatraju da to zaposleni očekuju od njih	1	2	3	4	5	6	7
Smatraju da to potrošači/klijenti očekuju od njih	1	2	3	4	5	6	7
Da bi privukle investitore i kapital	1	2	3	4	5	6	7
Smatraju da to vlast očekuju od njih	1	2	3	4	5	6	7
Jer to rade i njihovi konkurenti	1	2	3	4	5	6	7
Žele da pomognu i učestvuju u društvenom razvoju	1	2	3	4	5	6	7
Da bi podigle publicitet, popularnost i stekle dobar imidž	1	2	3	4	5	6	7
Žele da dobiju donacije/projekte za aktivnosti koje sprovode	1	2	3	4	5	6	7
Žele da pomažući društvo promovišu sebe	1	2	3	4	5	6	7
Žele da budu deo trendova u razvijenom svetu	1	2	3	4	5	6	7

DEO V – Zavisnost ponašanja i namera potrošača prilikom kupovine od KDO

Uzimam u obzir društvenu odgovornost kompanije prilikom kupovine	1	2	3	4	5	6	7
Platio bih više proizvode/usluge društveno odgovorne kompanije	1	2	3	4	5	6	7

DEO VI –Društvena odgovornost kompanija kao faktor opredeljenja potrošača za kupovinu

Prepoznatljivost brenda je opredeljujući faktor mog izbora	1	2	3	4	5	6	7
Izgled proizvoda je opredeljujući faktor mog izbora	1	2	3	4	5	6	7
Kvalitet je opredeljujući faktor mog izbora	1	2	3	4	5	6	7
Cena je opredeljujući faktor mog izbora	1	2	3	4	5	6	7
Dostupnost i kompletnost informacija o proizvodu je opredeljujući faktor mog izbora	1	2	3	4	5	6	7
Informacija da kompanija dobro plaća i vodi računa o zaposlenima je opredeljujući faktor mog izbora	1	2	3	4	5	6	7
Spoznaja da je kompanija zaštitila okolinu je opredeljujući faktor mog izbora	1	2	3	4	5	6	7
Saznanje da je kompanija poštovala propise je opredeljujući faktor mog izbora	1	2	3	4	5	6	7
Svest da će kompanija od koje kupujem doprineti društvu u celini je opredeljujući faktor mog izbora	1	2	3	4	5	6	7
Znanje da kompanija podržava ljude i događaje koje cenim je opredeljujući faktor mog izbora	1	2	3	4	5	6	7

DEO VII –Društvena neodgovornost kompanija kao faktor opredeljenja potrošača za kupovinu

Ne bih ništa kupio od kompanije koja ne plaća radnike	1	2	3	4	5	6	7
Ne bih ništa kupio od kompanije koja ne prijavljuje radnike	1	2	3	4	5	6	7
Ne bih ništa kupio od kompanije koja eksploatiše radnike	1	2	3	4	5	6	7
Ne bih ništa kupio od kompanije koja zagađuje okolinu	1	2	3	4	5	6	7
Ne bih ništa kupio od kompanije koja krši propise	1	2	3	4	5	6	7
Ne bih ništa kupio od kompanije koja ne plaća dobavljače	1	2	3	4	5	6	7

DEO VIII – Podaci o ispitaniku

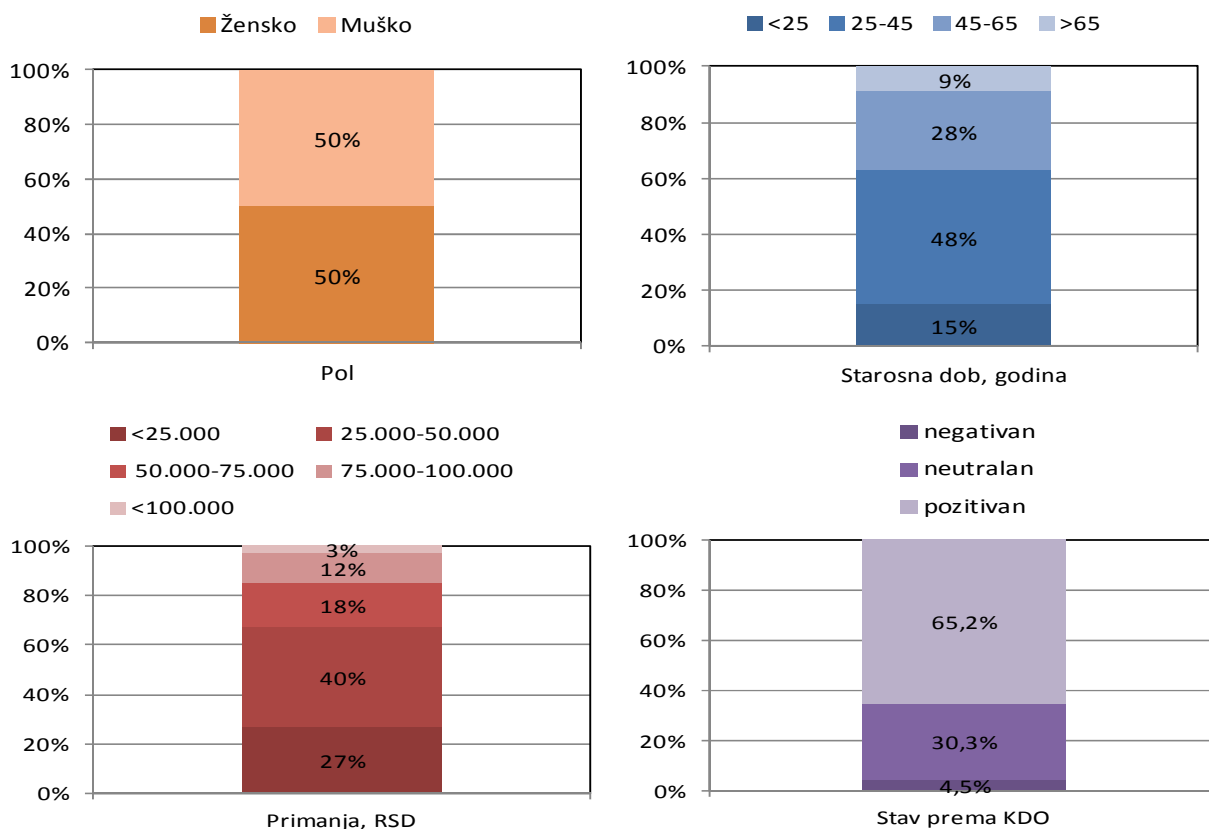
Vaš pol:	Muško			Žensko		
Vaše godine	<25	25-45	45-65	>65		
Vaša primanja:	<25.000	25.000-50.000	50.000-75.000	>75.000		
Moj stav prema društveno odgovornim kompanijama je	negativan	neutralan	pozitivan			

Istraživanja percepcija potrošača su izvedena na uzorku potrošača iz Srbije uz fokus na potrošače sa karakteristikama grupe sa najvećom i najraznovrsnijom potrošnjom koja obuhvata:

- Potrošače iz urbanih sredina (gradovi preko 50.000 stanovnika).
- Potrošače sa stalnim primanjima (zaposleni, penzioneri ili iz porodice sa redovnim primanjima)
- Potrošače u starosnom rasponu koji obuhvata mlade koji se školuju, radno aktivno stanovništvo i penzionere, odnosno stanovništvo sa aktivnom potrošnjom

Istraživanjem je obuhvaćen uzorak od 842 potrošača. Kao što je prikazano na slici 4.2 U ukupnom broju ispitanika, u podjednako meri bili su zastupljeni žene (55%) i muškarci (45%), bile su zastupljene sve starosne kategorije stanovništva kao aktivnih potrošača sposobnih da sami donose odluke o kupovini; od njih, 38% su bili mladi ispitanici (ispod 25 godina), 36% ispitanici mlađih srednjih godina (25 – 45 godina), i 26% ispitanici starijih srednjih godina i stariji (preko 45 godina). U istraživanjima su učestvovali ispitanici sa različitim nivoima mesečnih primanja; među njima, 46% imalo je mala mesečna primanja (ispod 25.000 dinara mesečno), 32% niža srednja primanja (25.000 – 50.000 dinara mesečno), 22% viša srednja i visoka primanja (preko 50.000 dinara mesečno).

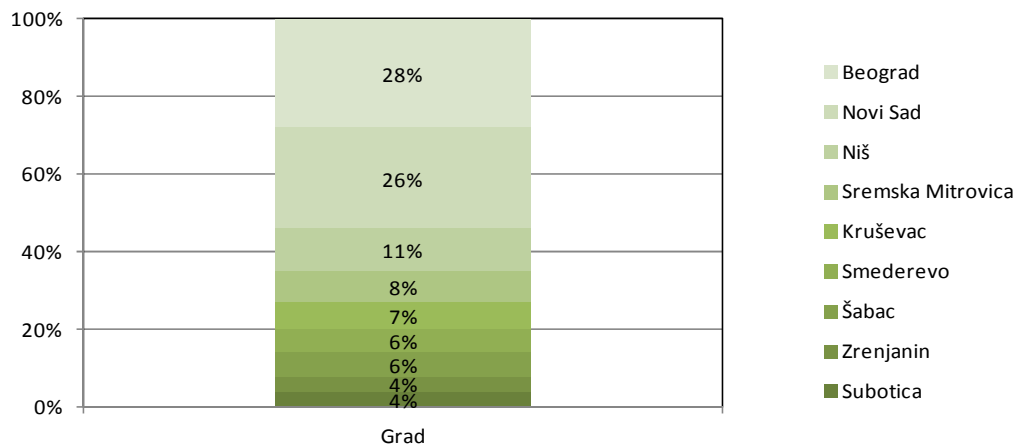
Slika 4.2. Struktura uzorka potrošača na kojoj je izvršeno ispitivanje



U uzorku su najviše bili zastupljeni potrošači sa pozitivnim stavom prema KDO (65,2%), značajno su bili zastupljeni potrošači sa neutralnim stavom (30,3%) dok su potrošači sa negativnim stavom prema KDO, kao posledica generalno malog udela potrošača sa ovajvim stavom, bili zastupljeni sa znatno manjim udelom (4,5%).

Istraživanja su obavljena u većim gradskim sredinama Srbije sa zastupljenošću gradova koja obezbeđuje ravnomernu pokrivenost cele teritorije Srbije i odgovara relativno broju stanovnika u pojedinim gradovima (Slika 4.3). Gradovi u kojima je vršeno ispitivanje su Beograd, Novi Sad, Niš, Sremska Mitrovica, Kruševac, Smederevo, Šabac, Zrenjanin i Subotica.

Slika 4.3. Pregled učešća gradova uključenih u ispitivanje



4.5. Metodi analize podataka

Podaci su obrađeni savremenim statističkim metodama koje su uključile primenu metoda analize deskriptivne statistike kojima su analizirani podaci za svaki ispitivani aspekt pojedinačno i multivarijantne statistike kojima su analizirani odnosi među različitim ispitivanim aspektima.

Analiza pojedinačnih aspekata KDO podrazumevala je izračunavanje osnovnih statističkih pokazatelja (srednje vrednosti, standardne devijacije, minimalnih i maksimalnih vrednosti i koeficijenta varijacije) za ceo uzorak i grupe ispitanika (preduzeća po vlasničkoj strukturi i delatnosti ; potrošača po polu, starosnoj dobi, nivou mesečnih primanja i stavu prema KDO). Srednje vrednosti među grupama preduzeća i potrošača upoređene su primenom t-testa. Takođe su za svaku promenljivu formirane distribucije frekvencija pojedinih rangova na Likertovoj skali i postojanje razlika među dobijenim distribucijama testirano je primenom Pearson-ovog χ^2 testa. Veze i odnosi među pojedinačnim ispitivanim aspektima analizirane su uz primenu klaster analize i izračunavanja koeficijentata korelacije među rangovima na Likertovoj skali.

5. Rezultati

Rezultati realizovanih empirijskih istraživanja prikazani su logičnim redosledom. Rezultati su prikazani sistematično i jasno, težeći sagledavanju pojedinih činjenica i odnosa, dok se povezivanjem izloženih činjenica i njihovom komparacijom bavi poglavlje Diskusija.

U prvom redu su prezentovani rezultati ispitivanja učestalosti korišćenja pojedinih komunikacionih kanala za informisanje o KDO od strane potrošača, kako bi se obrazložila i potkrepila validnost primenjenog pristupa prikupljanju informacija o trenutnom stanju u oblasti KDO u Srbiji.

Nadalje je na bazi analize podataka prikupljenih sa web prezentacija vodećih kompanija u Srbiji izveden pregled prezentacije strategija KDO od strane samih kompanija, a na bazi analize odgovora zaposlenih o stanju KDO u kompanijama u kojima rade o informacijama koje o KDO potrošači mogu da dobiju putem žive reči.

U narednoj celini prikazani su rezultati dobijeni ispitivanjem percepcija KDO od strane potrošača u Srbiji u pogledu očekivanih motiva i aktivnosti kao i percipiranih motiva KDO.

Zaključno su prezentovani rezultati uticaja pojedinih aktivnosti KDO na odluke potrošača prilikom kupovine u poređenju sa drugim karakteristikama proizvoda i kompanije, kao i uticaj saznanja o odsustvu KDO na spremnost potrošača da se ne opredele za kupovinu od ovakvih kompanija.

5.1. Informisanje potrošača o KDO

Rezultati vrednovanja učestalosti korišćenja različitih izvora informacija o KDO od strane potrošača prikazani su u tabeli 5.1.

Prema dobijenim rezultatima mediji, web stranice kompanija i reklame su tri osnovna izvora informisanja potrošača o KDO. Ovaj nalaz dodatno potvrđuje validnost web stanica kompanija kao izvora informacija koji dominantno učestvuje u oblikovanju percepcija potrošača i njihovih stavova o programima KDO koje primenjuju kompanije.

Podrška kompanija raznim sportskim, kulturnim i drugim događajima u okviru kojih kompanije plasiraju informacije o svojim aktivnostima KDO takođe su visoko rangirane, dok je značaj izveštaja i brošura koje kompanije štampaju, kao i usmenih informacija koje potrošači dobijaju putem žive reči od drugih potrošača (npr. zaposlenih u kompanijama) rangiran na statistički značajno nižem nivou.

Tabela 5.1. Rangiranje izvora informacija o korporativnoj društvenoj odgovornosti od strane potrošača i razlike u distribuciji odgovora dobijenih od različitih grupa potrošača

Izvori informacija	Ocene (1-7)*	Pol	starost	prihodi	Stav prema KDO
Mediji	4,93 ^a	nz	nz	nz	***
Web stranice	4,70^{ab}	nz	**	nz	***
Reklame	4,64 ^{ab}	nz	nz	nz	***
Podrška događaja	4,53 ^b	nz	nz	nz	nz
Izveštaji i brošure	4,17 ^c	nz	nz	**	***
Živa reč	4,03 ^c	nz	nz	nz	*

*različita slova ukazuju na signifikantne razlike dobijenih vrednosti na osnovu testa po Duncan- u pri $p \leq 0.05$.

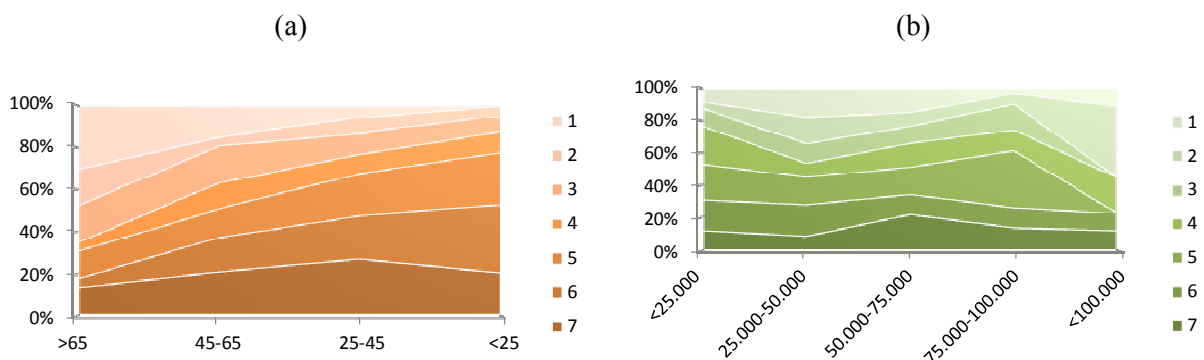
** razlike značajne za $p=0,01$; *** razlike značajne za $p=0,001$

nz-nije značajno

Među srednjim vrednostima ocene značaja pojedinih izvora informisanja o KDO (tabela 5.1) nema značajnih razlika među potrošačima različitog pola. Među potrošačima različitih uzrasnih kategorija statistički značajne razlike ($p < 0,01$) su utvrđene samo u slučaju korišćenja web stranica kao izvora informacija o KDO. Dublja analiza prirode utvrđenih razlika na bazi analize kumulativnog učešća pojedinih ocena (1-7) među potrošačima različitih uzrasnih kategorija (Slika 5.1a) ukazuje na to da je učestalost korišćenja web prezentacija kao izvora informacija manja kod potrošača iz starijih uzrasnih kategorija, dok se idući ka mlađim uzrasnim kategorijama povećava.

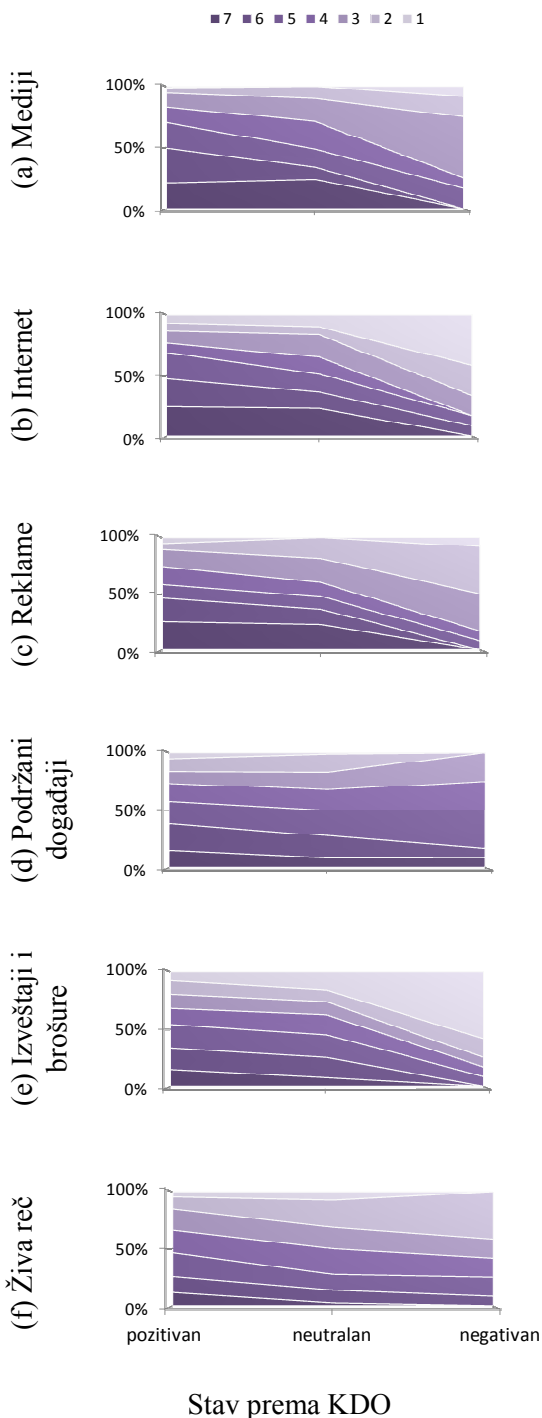
Među potrošačima sa različitim nivoom mesečnih primanja statistički značajne razlike ($p < 0,01$) su utvrđene među srednjim vrednostima ocene značaja izveštaja i brošura kompanija kao izvora informacija o KDO (Slika 5.1b).

Slika 5.1. Razlike u stepenu korišćenja izvora informacija od ciljne grupe potrošača (a) interneta kao izvora informacija o KDO u zavisnosti od godina potrošača (b) izveštaja i brošura u zavisnosti od prihoda potrošača



Analiza kumulativnog učešća pojedinih ocena (1-7) među potrošačima različitog nivoa primanja ukazuje da su izveštaji i brošure evidentno češće koriste od strane potrošača sa najnižim primanjima (ispod 25.000 mesečno), kao i od strane potrošača sa relativno visokim primanjima (75.000-100.000

Slika 5.2. –Razlike u korišćenju različitih izvora informacija o KDO od strane potrošača u zavisnosti od njihovog stava prema KDO



dinara mesečno). Među potrošačima sa najvišim primanjima (preko 100.000 dinara mesečno) korišćenje ovih izvora informacija o KDO je evidentno niže od svih ostalih.

Interesantno je zapažanje da među potrošačima postoje izražene razliku u korišćenju različitih izvora informisanja o KDO u zavisnosti od njihovog stava prema KDO (tabela 5.1). Statistički značajne razlike ($p < 0,001$) utvrđene su za sve analizirane izvore informisanja osim usmenih informacija od drugih potrošača za koje postoje značajne razlike manjih razmera ($p < 0,05$) i komunikaciju KDO kroz podršku sportskim kulturnim i drugim događajima za koju nema statistički značajnih razlika bez obzira na stav potrošača prema KDO.

Analiza kumulativnog učešća pojedinih ocena (1-7) među potrošačima različitog stava prema KDO (slika 5.2) ukazuje da je značaj informisanja kroz medije (a), putem web prezentacija (b) i kroz reklame (c) kao najčešće korišćene izvore informacija o KDO najveći kod potrošača sa pozitivnim stavom prema KDO, neznatno manji kod potrošača sa neutralnim stavom i drastično niži kod potrošača sa negativnim stavom. Slična je situacija i kad su u pitanju izveštaji i brošure kompanija (e) sa izraženijom razlikom među potrošačima sa pozitivnim i neutralnim stavom prema KDO.

Kad su u pitanju podržani sportski, kulturni i drugi događaji (slika 5.2-(d)) evidentno je da je značaj ovog izvora informisanja o KDO podjednako percipiran od strane potrošača, bez obzira na njihov stav prema KDO, što je rezultiralo odsustvom statistički značajnih razlika. Ovi rezultati ukazuju da kompanije kroz podržane sportske i kulturne događaje kao kanal komunikacije mogu dopreći i do potrošača sa

negativnim stavom prema KDO, što nije slučaj sa ostalim kanalima komunikacije.

Kada je u pitanju živa reč, odnosno širenje informacija o KDO pojedinih kompanija kroz komunikaciju među potrošačima (slika 5.2-(f)), takođe je registrovan pad značaja ovog kanala komunikacije od potrošača sa pozitivnim do potrošača sa negativnim stavom. Ipak, može se zapaziti da je udeo najnižih ocena kod potrošača sa negativnim stavom prema KDO kod ovog načina informisanja manji nego kod medija (a), interneta (b) i reklama (c) što upućuje na zaključak da je živa reč takođe opcija za komunikaciju o KDO ka potrošačima sa negativnim stavom. Ova činjenica potvrđuje validnost sprovedenog ispitivanja stavova zaposlenih prema KDO, s obzirom da ovi stavovi predstavljaju sigurno jedan od najznačajnijih izvora informacija o KDO u neformalnoj komunikaciji među potrošačima.

5.2. KDO u Srbiji: uvid u trenutno stanje

5.2.1. Presentacija KDO od strane vodećih kompanija

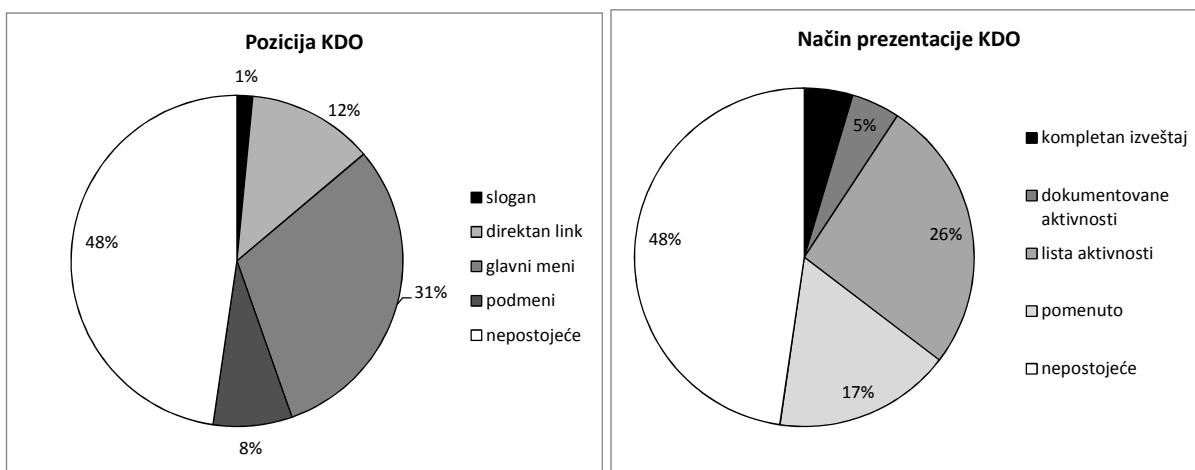
Podaci o načinu i učestalosti predavljanja KDO, uključenosti u određene oblasti KDO i predavljeni motivi KDO na osnovu prikupljenih informacija sa web stranica vodećih kompanija u Srbiji su prikazani u nastavku.

Položaj informacija vezanih za KDO u web prezentacijama analiziranih kompanija prikazan je na slici 5.3. Dobiveni rezultati potvrđuju činjenicu koju su već istakli Ivanović-Đukić (2011) i Ćurčić i sar. (2016) da većina kompanija u Srbiji, čak i među onim vodećim, ne primenjuju koncept KDO ili bar ne objavljuje u javnosti ove aktivnosti. Na čak 48% analiziranih web stranica nisu uopšte predavljeni podaci vezani za KDO. Suprotno ovoj činjenici, upotreba slogana vezanih za KDO kao efikasan način za privlačenje pažnje javnosti na društveno odgovorne aktivnosti preduzeća (Verboven, 2011) prisutna je retko (1%). KDO aktivnosti kompanija uglavnom su pozicionirane ili u glavnom meniju dostupnom sa početne stranice kompanije (12%), ili je KDO jedna od stavki prisutnih pod naslovima glavnog menija (31%), uglavnom pod naslovom pod kojim su predavljeni osnovni podaci o kompaniji (o nama ili slično). Podaci o KDO aktivnostima preduzeća retko su smešteni na način na koji ih je teško naći (8%). Na osnovu predavljenih nalaza može se zaključiti da vodeće kompanije u Srbiji ili uopšte ne zanima koncept KDO ili, ako su svesne važnosti KDO, one ga na svojim web stranicama predavljuju na jasno vidljiv i dostupan način.

Što se tiče sadržaja presentacija KDO, situacija je sasvim drugačija (slika 5.3). Samo 4% analiziranih kompanija prezentuje svoje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja u obliku kompletnog godišnjeg izveštaja. Dodatnih 5% kompanija prezentuje aktivnosti KDO na dokumentovani način sa imenima, mestima, datumima i / ili brojevima koji omogućavaju stvarnu preglednost njihovih

aktivnosti KDO. Međutim, većina kompanija daje samo spisak aktivnosti KDO (26%) ili KDO predstavlja deklarativno, bez podataka o sprovedenim ili planiranim aktivnostima (17%). Na osnovu ovog nalaza može se zaključiti da će web prezentacije vodećih kompanija u Srbiji retko posetioce web stranica uveriti u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja kompanije i na taj način doprineti razvoju imidža kompanije kao odgovornog člana društva.

Slika 5.3 - Položaj i oblik komunikacije informacija o KDO na web stranicama vodećih kompanija u Srbiji



Analiza po sektorima uključenim u istraživanja (Tabela 5,1) ukazuje da nepostojanje bilo kakvih informacija o KDO na web stranici kompanije karakteriše uglavnom javni sektor (60%). Većina web stranica koje predstavljaju KDO na način koji uzrokuje poteškoće u pronalaženju je takođe iz javnog sektora. Kompanije iz finansijskog i poljoprivredno-prehrambenog sektora uglavnom predstavljaju svoje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja bilo pod glavnim menijem ili pod jednim od naslova glavnog menija (preko 40% u oba sektora). Samo mali broj kompanija iz poljoprivredno-prehrambenog sektora koristi parole koje posetioca direktno privlače da se upoznaju sa društveno odgovornim ponašanje kompanija.

Na osnovu podataka prikazanih u tabeli 5.2 može se konstatovati su kompletni izveštaji o KDO-u koji potvrđuju da je kompanija uključila KDO kao strateški element predstavljena samo u slučajevima iz finansijskog (10%) i poljoprivredno-prehrambenog (3,8%) sektora u kojima je dodatnih 7,7% preduzeća predstavilo detaljne opis aktivnosti KDO. Fenomen da se KDO prikazuje nedokumentovano, podjednako je prisutan među kompanijama iz sva tri analizirana sektora.

Razlike između položaja i sadržaja prezentacije KDO-a na web stranicama za tri analizirana sektora nisu statistički značajne ($p \gg 0,05$).

Tabela 5.1 - Razlike u položaju informacija u vezi sa KDO na web stranicama kompanija iz poljoprivredno-poslovnog, finansijskog i javnog sektora u Srbiji ($p = 0,4254$) *

Pozicija informacija o KDO	Sektor		
	Agrobiznis	Javna preduzeća	Finansijske usluge
Slogan na naslovnoj strani, %	7,7	0,0	0,0
Opcija glavnog menija, %	11,5	10,0	15,0
Podopcija glvnog menija, %	30,8	15,0	45,0
Indirektno dostupno, %	3,8	15,0	5,0
Nepostojeće, %	46,2	60,0	35,0

* za $p < 0,05$ posoje statistički značajne razlike među analiziranim sektorima

Tabela 5.2 - Razlike u načinu prezentacije KDO na web stranicama kompanija iz poljoprivredno-prehrambenog, finansijskog i javnog sektora u Srbiji ($p = 0,4642$ *)

Način prezentacije KDO	Sektor		
	Agrobiznis	Javna preduzeća	Finansijske usluge
Kompletan izveštaj o KDO, %	3,8	0,0	10,0
Detaljan opis aktivnosti KDO, %	7,7	5,3	0,0
Lista aktivnosti KDO, %	26,9	15,8	40,0
Spominjanje KDO, %	15,4	15,8	15,0
Nepostojanje informacija o KDO, %	46,2	63,2	35,0

* za $p < 0,05$ posoje statistički značajne razlike među analiziranim sektorima

Na osnovu informacija o aktivnostima KDO predstavljenih na web stranicama (slika 5.4) može se konstatovati da su ove aktivnosti usmerene uglavnom na društveno odgovoran tretman životne sredine i društva, dok zainteresovane strane, uključujući zaposlene, potrošače i posebno poslovne partnere poput dobavljača ili kupaca, tretira manji broj preduzeća. Samo u slučaju aktivnosti KDO vezanih za životnu sredinu je udeo kompanija koje ove aktivnosti predstavljaju kao dominantne značajan.

Analiza predstavljenih aktivnosti KDO po sektorima (Tabela 5.3) potvrđuje da je KDO povezana sa životnom sredinom podjednako prisutna među sva tri analizirana sektora sa nepostojanjem statistički značajne razlike između sektora ($p \gg 0,05$). Razlike između analiziranih sektora ne postoje ni u slučaju KDO usmerene na brigu o zaposlenima. Bez obzira na sektor, ovaj deo društvene odgovornosti nikada se ne ističe kao dominantan. Za ostala polja KDO razlike takođe nisu statistički značajne, ali na osnovu prilično niskih vrednosti p za Pearson Chi kvadrat test može se zaključiti da neke razlike možda ipak postojati. Na primer, dominantan položaj brige o društvu, izražen uglavnom donacijama i sponzorstvima, karakterističan je za finansijski i poljoprivredno-prehrambeni sektor i nikada nije dominantan u javnom sektoru. Javni sektor je takođe okarakterisan potpunim nepostojanjem svih aktivnosti KDO u vezi sa poslovnim partnerima, odnosno dobavljačima. U finansijskom sektoru prezentacija aktivnosti KDO u vezi sa klijentima prisutnija je češće nego u druga dva sektora.

Slika 5.4 - Predstavljanje aktivnosti KDO od strane vodećih kompanija u Srbiji u vezi sa različitim oblastima društveno odgovornog ponašanja

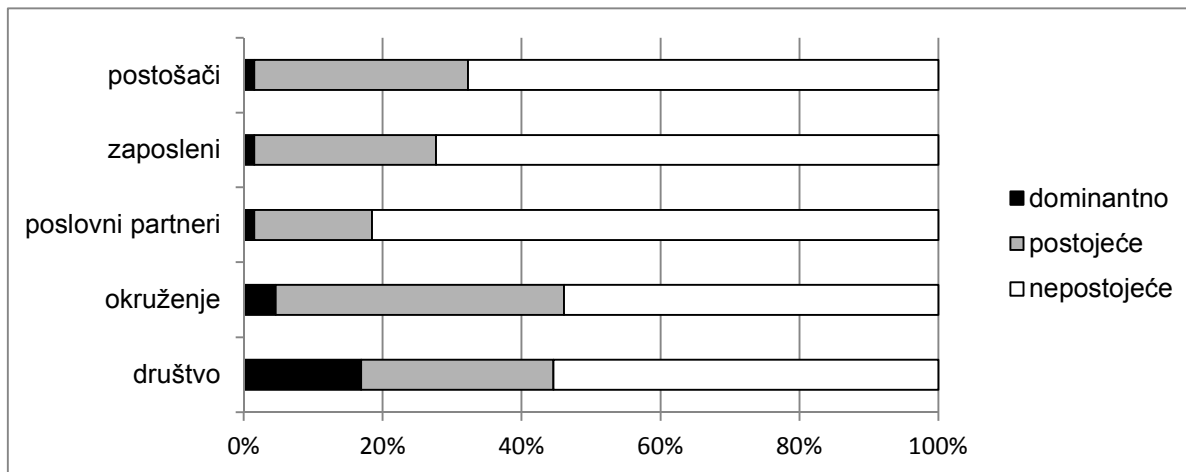


Tabela 5.3 - Razlike u oblasti u kojoj su aktivnosti društveno odgovornog poslovanja predstavljene na web stranicama kompanija iz poljoprivredno-prehrambenog, finansijskog i javnog sektora u Srbiji

	Društvo (p=0,0940)*	Okruženje (p=0,5775)*	Dobavljači (p=0,0538)*	Zaposleni (p=0,3610)*	Potrošači (p=0,0661)*
Agrobiznis sektor					
Dominantno	20,0	8,0	0,0	4,0	0,0
Postojeće	28,0	40,0	20,0	20,0	28,0
Nepostojeće	52,0	52,0	80,0	76,0	72,0
Javni sektor					
Dominantno	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Postojeće	25,0	35,0	0,0	20,0	15,0
Nepostojeće	75,0	65,0	100,0	80,0	85,0
Finansijski sektor					
Dominantno	30,0	5,0	5,0	0,0	5,0
Postojeće	30,0	50,0	30,0	40,0	50,0
Nepostojeće	40,0	45,0	65,0	60,0	45,0

* za $p < 0,05$ postoje statistički značajne razlike među analiziranim sektorima

Na osnovu izjave da su motivi za KDO važniji za javnost od samih aktivnosti KDO (Ellen i sar., 2006), ova istraživanja su uključila i pregled motiva za KDO koje su navele kompanije (Slika 5.5). Motivi vezani opšte društvene vrednosti, odnosno za spremnost kompanije da podrži društvo bez direktnog povrata kompaniji prisutni su za gotovo sve kompanije koje na web stranicama predstavljaju svoju društvenu odgovornost, ali taj motiv nikada nije dominantan. Dominantna pozicija rezervisana je uglavnom za strateške motive koji se odnose na poboljšanje performansi kompanije zasnovane na KDO, dok je KDO motivisan od strane zainteresovanih strana retko dominantan.

U slučaju predavljanja motiva za KDO na web stranicama (Tabela 5.4), postoje statistički značajne razlike među analiziranim sektorima između motiva vezanih za opšte društvene vrednosti i za interese stekholdera. Te se razlike uglavnom odnose na gotovo potpuno nepostojeće motive vezane za

stejkholdere u javnom sektoru i češće naglašene motive vezane za opte društvene vrednosti u finansijskom sektoru.

Slika 5.5 - Predstavljani motivi za KDO na web stranicama vodećih kompanija u Srbiji

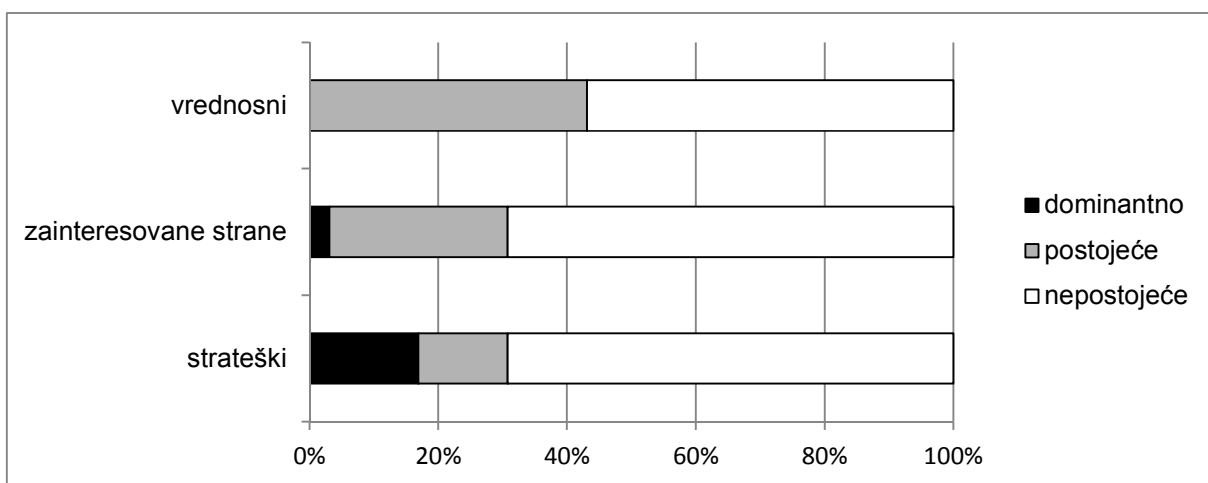


Tabela 5.4 - Razlike u motivima za isticanje na veb stranicama kod kompanija iz poljoprivrednog, finansijskog i javnog sektora u Srbiji

Pozicija	Grupe motiva KDO		
	Strateški motivi ($p=0,0603$)*	Motivi vezani za zainteresovane strane ($p=0,0350$)*	Vrednosni motivi ($p=0,0354$)*
Agrobiznis sektor			
Dominantno	16,0	0,0	0,0
Postojeće	12,0	32,0	40,0
Nepostojeće	72,0	68,0	60,0
Javni sektor			
Dominantno	0,0	0,0	0,0
Postojeće	20,0	10,0	25,0
Nepostojeće	80,0	90,0	75,0
Finansijski sektor			
Dominantno	35,0	10,0	0,0
Postojeće	10,0	40,0	65,0
Nepostojeće	55,0	50,0	35,0

* za $p < 0,05$ postoje statistički značajne razlike među analiziranim sektorima

Na osnovu sprovedenog pregleda web stranica vodećih kompanija iz poljoprivredno prehrambenog, finansijskog i javnog sektora u Srbiji, sistematizovani su izrazi koji se koriste za označavanje aktivnosti KDO od strane vodećih kompanija u Srbiji (Slika 5.6). Iako se u 2/3 slučajeva koriste izrazi

društvena odgovornost i društveno odgovorno poslovanje, mora se primetiti da postoje različiti izrazi koji se koriste za predstavljanje društveno odgovornog ponašanja kompanije. Korišteni izrazi uglavnom potiču iz dominantne oblasti aktivnosti KDO kao što je životna sredina ili donacije, ili su prošireni na koncept održivog razvoja.

Slika 5.6 - Učestalost izraza koji se koriste u komunikaciji KDO na web stranicama vodećih kompanija u Srbiji



5.2.2. Percepcija KDO od strane zaposlenih

5.2.2.1. Pregled stavova zaposlenih

Kao što je istaknuto na bazi analize učestalosti korišćenja različitih komunikacionih kanala za informisanje potrošača o KDO kompanija, živa reč o KDO koja u velikoj meri može da potekne od zaposlenih u kompaniji je drugi značajan kanal putem kog potrošači dobijaju informacije o KDO.

U tabeli 5.5 prikazane su prosečne vrednosti rangova na Likertovoj skali od 1-7 koje su zaposleni dali na bazi percepcije društveno odgovornosti kompanije u kojoj su zaposleni. U tabeli su po grupama prikazana vrednovanja stavova zaposlenih vezanih za različite aspekte društveno odgovornog ponašanja kompanija: okolinu, zaposlene, potrošače, društveni zajednicu, donacije. Dodatno su istaknuti generalni stavovi zaposlenih o kompaniji.

Generalno zaposleni su visoko rangirali tvrdnje da se njihove kompanije ponašaju društveno odgovorno, da posluju transparentno, uspešno i stabilno, kao i da je društveno odgovorno ponašanje doprinelo boljoj poziciji kompanije na tržištu.

Međutim, kada je pojam društveno odgovornog ponašanja razložen na uobičajene vidove društveno odgovornog ponašanja kompanija evidentirane su značajne razlike u rangiranju pojedinih aspekata društveno odgovornog ponašanja. Zaposleni najviše rangiraju aspekte društveno odgovornog ponašanja svojih kompanija u slučajevima aktivnosti usmerenih na izgradnju odnosa sa potrošačima (informisanje, bezbednost, žalbe, korišćenje povratnih informacija, transparentne cene, etičko reklamiranje), aktivnosti koje su povezane sa zakonskim obavezama (bezbednost zaposlenih, dobra higijenska praksa) i aktivnosti vezane za interna pravila ponašanja (kodeks ponašanja, korporativne vrednosti).

Tabela 5.5. Uporedni prikaz percepcije različitih aspekata KDO od strane zaposlenih u Srbiji

Stav zaposlenih o kompaniji	Prosečna ocena
GENERALNO	
Poslovanje moje kompanije je transparentno	5,10 ^a
Moja kompanija se u principu ponaša društveno odgovorno	5,09 ^a
Poslovanje moje kompanije je uspešno	4,99 ^a
Poslovanje moje kompanije je stabilno	4,96 ^a
Društveno odgovorno ponašanje je doprinelo boljoj poziciji moje kompanije na tržištu	4,84 ^a
Pojedinačni aspekti KDO	
OKRUŽENJE	
Moja kompanija vodi računa da ne zagađuje životnu okolinu	5,07 ^a
Moja kompanija promoviše mere zaštite životne okoline	4,98 ^{ab}
Moja kompanija vodi računa o racionalnoj potrošnji energije	4,97 ^{ab}
Moja kompanija doprinosi unapređenju kvaliteta života u okruženju	4,79 ^b
U mojoj kompaniji se primenjuju mere za smanjenje otpada	4,70 ^b
U mojoj kompaniji se vodi računa o emisiji CO ₂	4,63 ^b
U mojoj kompaniji se reciklira otpad	4,00 ^c
ZAPOSLANI	
Moja kompanija vodi računa o bezbednosti zaposlenih	5,27 ^a
Kompanija mi je obezbedila dobre uslove rada	5,07 ^a
U mojoj kompaniji plaćanje zaposlenih je korektno	5,02 ^a
Rad u mojoj kompaniji obezbeđuje dobar balans života i rada	4,67 ^b
U mojoj kompaniji plaćanje zaposlenih je transparentno	4,45 ^{bc}
Moja kompanija vodi računa o ličnom razvoju zaposlenih	4,37 ^c
Rukovodstvo moje kompanije saraduje sa sindikatom	3,72 ^d

Stav zaposlenih o kompaniji	Prosečna ocena
Moja kompanija uključuje zaposlene u sve važne odluke	3,59 ^d
POTROŠAČI	
Moja kompanija klijentima daje detaljne informacije o ponudi	5,43 ^a
Moja kompanija vodi računa o bezbednosti svojih klijenata	5,26 ^a
Moja kompanija ima uvedene međunarodne standarde (ISO, HACCP)	5,26 ^a
Moja kompanija prima, analizira i rešava žalbe klijenata	5,24 ^a
Moja kompanija se isključivo etički reklamira i oglašava	5,22 ^a
Moja kompanija prikuplja i koristi povratne informacije od klijenata	5,22 ^a
Moja kompanija ima transparentnu politiku cena	5,13 ^a
Moja kompanija pruža obuku i podršku klijentima i partnerima	4,81 ^b
DRUŠTVO	
Moja kompanija ima kodeks ponašanja	5,36 ^a
Znam koje su korporativne vrednosti moje kompanije	5,16 ^a
Prilikom zapošljavanja moja kompanija ne pravi razliku među polovima	5,08 ^a
Moja kompanija podržava sportske, kulturne i druge događaje	4,68 ^b
Moja kompanija promoviseo raznovrsnost u pogledu polova, starosti, etničkih grupa i životnog stila	4,65 ^b
Moja kompanija podržava angažovanje zaposlenih u društveno odgovornim aktivnostima	4,57 ^{bc}
Moja kompanija je informisana o problemima lokalne zajednice	4,36 ^{cd}
Moja kompanija podržava projekte lokalne zajednice	4,32 ^{cd}
Moja kompanija učestvuje u rešavanju lokanih problema	4,10 ^d
Moja kompanija zapošljava invalide	3,74 ^e

^{a,b,c,d,e} različita slova označavaju prosečne vrednosti koje se međusobno u okviru iste grupe stavova statistički značajno razlikuju

Nešto niže, ali ne statistički značajno različito zaposleni rangiraju aspekte koji su vezani generalno za zaštitu životne okoline (prevencija zagađenja, sprovođenje mera zaštite, racionalna potrošnja energije, unapređenje životnog okruženja), osnovne aspekte korektnog odnosa prema zaposlenima (korektno plaćanje, dobri uslovi rada) i osnovne aspekte jednakosti u društvu (ravnopravnost polova).

Kako bi se dobila preglednija slika o tome koji stavovi zaposlenih bi potencijalno mogli u javnosti da stvore sliku o nižem stepenu društvene odgovornosti kompanija među potrošačima, na slici 5.7 su prikazane prosečne vrednosti rangiranja stavova koji su ocenjeni statistički značajno nižim prosečnim vrednostima u odnosu na napred pomenute visoko rangirane stavove.

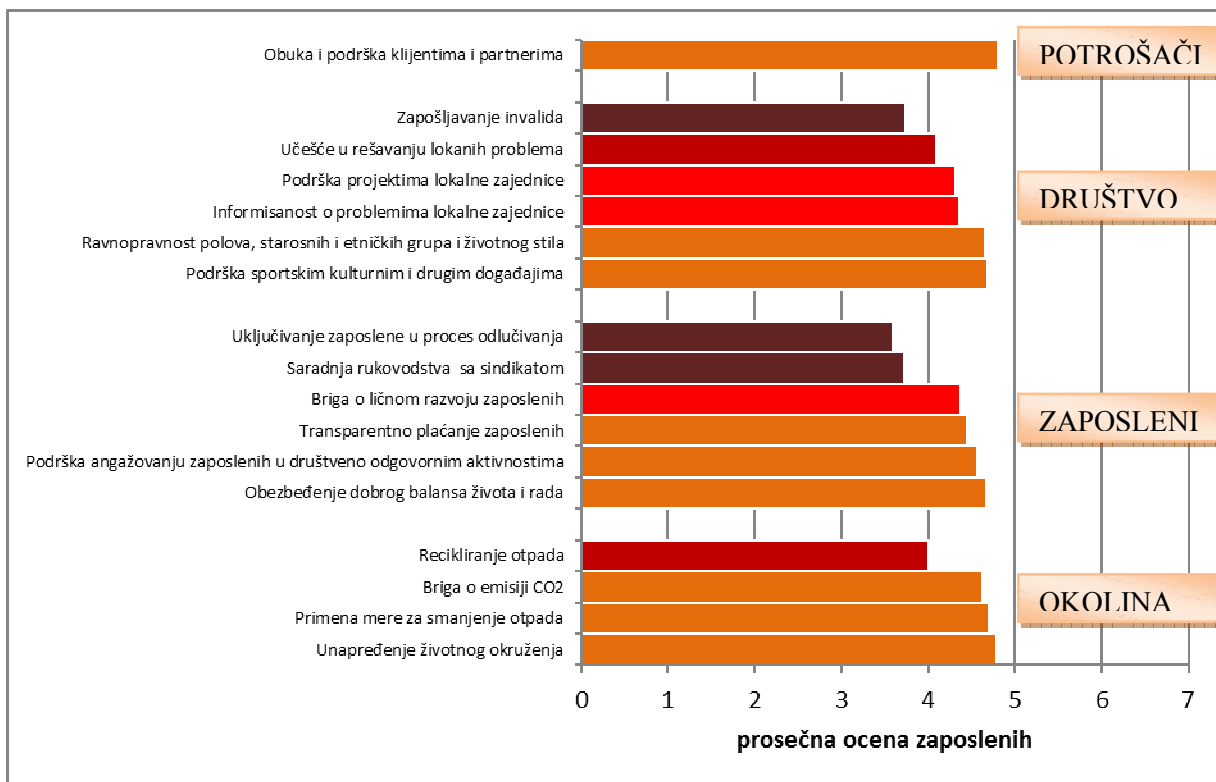
Među niže rangiranim stavovima zastupljene su aktivnosti KDO vezane za sve aspekte društveno odgovornog ponašanja kompanija uključene u ispitivanje: životnu okolinu, društvene probleme i podršku lokalnoj zajednici, zaposlene i potrošače. Najbrojniji stavovi zaposlenih koji su nisko rangirani su u oblasti društveno odgovornog ponašanja kompanija prema zaposlenima i podrške

kompanija u rešavanju i prevenciji društvenih problema i podršku lokalnoj zajednici, odnosno u domenu filantropskog delovanja kompanije.

Najniže rangirani oblici društveno odgovornog ponašanja od strane zaposlenih su podrška ugroženim ciljnim grupama društvene zajednice iskazana kroz odnos kompanija prema zapošljavanju osobama sa invaliditetom koji je najniže rangiran aspekt društvene odgovornosti kompanija od strane zaposlenih. Zaposleni takođe nisko rangiraju odnosa kompanija sa lokalnim zajednicama u okviru kojih posluju uključujući: nizak stepen informisanosti kompanija o problemima lokalne zajednice, nedovoljnu podršku projektima lokalne zajednice i posebno, učešće u rešavanju problema lokalne zajednice. Među aspektima društvene odgovornosti nisko rangiranim od strane zaposlenih našli su se i podrška kompanija različitostima u društvu uključujući različitost polova, starosnih i etničkih grupa i životnog stila što upućuje na to da kompanije ne podržavaju u većoj meri društvene promene koje su deo savremenih svetskih trendova. Takođe, među zaposlenima je na nižem nivou percipirana i spremnost kompanija da podrže sportske, kulturne i druge događaje. Ovakvi rezultati upućuju na to da je stav većine zaposlenih u kompanijama u Srbiji da one nisu preuzele mesto društveno odgovornog člana zajednice koji preuzima suštinsku ulogu u stvaranju boljeg društvenog okruženja.

Slika 5.7 Pregled stavova zaposlenih koji potencijalno stvaraju sliku o nižem stepenu društvene odgovornosti kompanija među potrošačima

(Različite boje označavaju prosečne vrednosti koje se međusobno statistički značajno razlikuju)



Sa aspekta društveno odgovornog ponašanja kompanija prema zaposlenima, u kategoriji najniže rangiranih oblika društveno odgovornog ponašanja od strane zaposlenih našli su se i aspekti internih odnosa zaposlenih i menadžmenta unutar kompanija iskazani kroz odsustvo komunikacije rukovodstva kompanije sa sindikatima i odsustva participativnog donošenja odluka u kompanijama. Među nisko rangiranim oblicima društveno odgovornog ponašanja prema zaposlenima na bazi stavova zaposlenih u kompanijama u Srbiji su i briga o razvoju kadrova, transparentno plaćanje, podrška zaposlenima da se angažuju kao društveno odgovorni članovi zajednice kao i obezbeđenje dobrog balansa života i rada zaposlenih. Shodno ovim zapažanjima evidentno je da većina zaposlenih u kompanijama u Srbiji ne percipira da se kompanije ponašaju u skladu sa savremenim trendovima negovanja zaposlenih i odnosa prema njima kao najdragocenijeg resursa kompanije.

Kada je u pitanju percepcija zaposlenih u pogledu društveno odgovornog ponašanja kompanija prema životnoj okolini među nisko rangiranim stavovima našli su se pre svega praksa kompanije da reciklira otpad, ali i primena mera za razvrstavanje otpada, smanjenje emisije ugljendioksida i unapređenje životnog okruženja od strane kompanija. Shodno tome može se zaključiti da kompanije u Srbiji primenjuju osnovne mere zaštite životne okoline vezane za aktivnosti koje imaju neposredan i momentalan uticaj na životnu okolinu, ali su u mnogo manjoj meri opredeljene na aspekte odnosa prema životnoj okolini koji su u fokusu uspostavljanja održivog poslovanja i preduzimanja preventivnih aktivnosti kako bi se životna okolina sačuvala za buduće naraštaje.

Konačno, kada su u pitanju potrošači i drugi klijenti kompanija, prema stavovima zaposlenih, društveno odgovorno ponašanje kompanija prema ovim stakeholderima je najslabije u domenu obuke i podrške klijentima i partnerima.

Sumarno, živa reč zaposlenih u kompanijama u Srbiji kao faktor koji bi mogao uticati na formiranje percepcije KDO kod potrošača, vrlo verovatno će rezultirati formiranjem imidža kompanija kao subjekata koji vode računa da zadovolje osnovne obaveze spram zakonskih normi i stakeholdera, ali koje nisu posvećene suptilnijoj analizi i rešavanju problema vezanih za društveno odgovorno poslovanje u celosti.

5.2.2.2. Percepcija oblika KDO od strane zaposlenih u odnosu na *Carrol*-ovu piramidu KDO

U nastavku je izvršena analiza percepcije oblika KDO od strane zaposlenih u kompanijama u Srbiji u odnosu na široko usvojen koncept koji je na osnovu saznanja u zemljama sa dugogodišnjom orijentacijom na tržišnu ekonomiju razvio Carrol (1991). Ocenjivane su percepcije ekonomskih, pravnih, etičkih i diskrecionih oblika KDO uopšte, ali i među zaposlenima sa i bez iskustva iz socijalističkog perioda, i među kompanijama koje se razlikuju u pogledu oblika upravljanja, uključujući ispostave multinacionalnih kompanija, privatne kompanije u vlasništvu domaćih preduzetnika i javna preduzeća. Srednja vrednost kompozitnih rejtinga ekonomske, pravne, etičke i diskretne KDO-a data je u Tabeli 5.6.

Tabela 5.6 - Razlike u srednjim vrednostima rejtinga različitih oblika društvene odgovornosti u zavisnosti od iskustva iz socijalističkog perioda i upravljanja kompanijom

KDO	ukupno	Iskustvo iz doba socijalizma		Upravljanje kompanijom		
		Da	Ne	Multi-nacionalne	Javne	Privatne
Diskreciona	4,32 ^b	4,21 ^b	4,36 ^b	4,22 ^{ef}	4,74 ^{cd}	4,21 ^{ef}
Etička	4,39 ^b	4,40 ^b	4,39 ^b	4,52 ^{de}	4,10 ^f	4,45 ^{def}
Legalna	5,20 ^a	5,08 ^a	5,25 ^a	5,55 ^a	5,04 ^{bc}	5,18 ^{ab}
Ekonomska	5,13 ^a	5,00 ^a	5,17 ^a	5,49 ^a	4,98 ^{bc}	5,06 ^{bc}

^{a,b,c,d,e,f} različita slova u superskriptu ukazuju na statistički različite vrednosti (p=0,05)

Iz predstavljenih rezultata očigledno je da prema percepciji zaposlenih u kompanijama u Srbiji pravne i ekonomske odgovornosti prevladavaju nad etičkim i diskrecionim. Iako nema statistički značajne razlike, može se primetiti da zaposleni sa iskustvom iz socijalističkih vremena uopšteno doživljavaju svoje kompanije kao manje društveno odgovornije od zaposlenih bez ovog iskustva u slučaju svih oblika KDO osim etičkih. Ova grupa zaposlenih takođe primećuje da je razlika između pravne i ekonomske odgovornosti na jednoj i etičke i altruističke odgovornosti na drugoj strani veća.

U javnim institucijama zaposleni percipiraju znatno viši nivo oblika diskrecione KDO i značajno niži nivo oblika etičke KDO u poređenju s drugim oblicima upravljanja kompanijama, dok u multinacionalnim kompanijama zaposleni percipiraju značajno veću ekonomsku i pravnu odgovornost u poređenju s drugim oblicima KDO.

Obrazac percepcije odgovornosti u odnosu na *Carrol*-ovu piramidu društveno odgovornog poslovanja je primenjiv u slučaju kompanija koje su tržišno orijentisane, uključujući ispostave multinacionalnih kompanija i domaće privatne kompanije, ali *Carrol*-ova piramida verovatno nije primenljiva na javne institucije. Slični nalazi koji ukazuju na činjenicu da *Carrol*-ova piramida možda nije direktno primenljiva u postsocijalističkom kontekstu, dobijeni su u Sloveniji kao drugoj državi poreklom iz bivše Jugoslavije (Podnar i Golob, 2007).

Da bi se pokazalo da li iskustvo zaposlenih iz socijalističkog perioda kao jedan od faktora, i oblik upravljanja preduzećem kao drugi faktor imaju uticaja na percepciju različitih oblika društveno odgovornog poslovanja, podaci su podvrgnuti analizi varijanse (ANOVA) (Tabela 5.7).

Što se tiče iskustva iz socijalističkog perioda, kao faktora koji bi mogao da utiče na percepciju oblika KDO od strane zaposlenih, dobijeni rezultati ukazuju na to da ovaj faktor ne utiče značajno na percepciju bilo kog oblika KDO. Ovaj se nalaz donekle razlikuje od nalaza koji su izneli Stoian i Zaharia (2012) koji su izjavili da postoje razlike u odnosu na očekivanja zaposlenih u pogledu društveno odgovornog ponašanja u Rumuniji.

Iznesena razmatranja ukazuju na to da se pretpostavka da će na percepciju KDO uticati iskustva zaposlenih iz socijalističkog perioda ne može podržati.

Suprotno tome, oblik upravljanja kompanijom ima značajan uticaj na sve oblike KDO. Na osnovu podataka iz tabele 5.7, može se primetiti da u ispostavama multinacionalnih kompanija zaposleni smatraju da su ekonomski i zakonski oblici KDO izraženiji nego u slučaju javnih i domaćih privatnih

kompanija, diskrecioni oblici KDO su izraženiji u javnim preduzećima, ali u javnim preduzećima percepcija etičke KDO zaostaje za privatnim kompanijama, kako domaćim, tako i multinacionalnim.

Iznesena razmatranja ukazuju da pretpostavka da će percepcija KDO-a biti različita među kompanijama u zavisnosti od oblika upravljanja može biti podržana, uključujući tvrdnju da je u multinacionalnim kompanijama ekonomska odgovornost izraženija naročito u poređenju sa javnim preduzećima.

Tabela 5.7 - Značaj uticaja iskustva iz socijalističkog perioda i oblika upravljanja preduzećem na percepciju različitih oblika KDO od strane zaposlenih u Srbiji

	Prošlo iskustvo		
	Zbir kvadrata	F	p
Ekonomska odgovornost	1,867	1,229	0,268
Legalna odgovornost	1,992	1,291	0,256
Etička odgovornost	0,005	0,004	0,948
Diskreciona odgovornost	1,618	0,737	0,391
	Vid upravljanja kompanijom		
	Zbir kvadrata	F	p
Ekonomska odgovornost	13,922	4,765	0,009
Legalna odgovornost	11,420	3,892	0,021
Etička odgovornost	7,561	3,119	0,045
Diskreciona odgovornost	14,641	3,333	0,037

5.2.2.3. Uporedna analiza percepcije endogenih i egzogenih oblika KDO

U ovom poglavlju su detaljnije istraženi i analizirani oblici etičke KDO, kod kojih su utvrđene dominantne razlike između društveno odgovornih praksi u pogledu razlika između onih koje karakterišu socijalistički period (endogena KDO) i onih koji karakterišu savremene trendove u razvijenim zemljama (egzogena KDO). Izvršena je analiza varijanse u kojoj je poreklo KDO u smislu endogene i egzogene KDO postavljeno kao prvi, a iskustvo zaposlenih iz socijalističkog perioda (Tabela 5.8), odnosno oblik upravljanja kompanijom (Tabela 5.9) kao drugi faktor. Razlike među percepcijama egzogenih oblika KDO u zavisnosti od prethodnog iskustva zaposlenih i oblika upravljanja kompanijom procenjeni su koristeći post-hoc Duncanov test (Tabela 5.10). Prema rezultatima, zaposleni ocenjuju ekspresije egzogenih oblika KDO značajno višom u odnosu na endogene oblike KDO u svim posmatranim slučajevima, bez obzira na oblik upravljanja kompanijom i prethodno iskustvo zaposlenih. Ova izjava zaslužuje detaljniju analizu. Naime, kompozitni rejting endogenih oblika KDO predstavlja vrednost dobijenu na osnovu rejtinga različitih oblika društveno odgovornog tretmana zaposlenih (Tabela 4.4). Nizak rejting etičkih oblika društveno odgovornog poslovanja sa još nižim rejtingom oblika koji se odnose na prava zaposlenih mogu imati različita objašnjenja: bilo da su očekivanjima zaposlenih u vezi s tim pitanjem veoma visoka s obzirom na nasleđe koja potiču iz samoupravnog socijalizma, kao društvenog sistema specifičnog za bivšu

Jugoslaviju u kojem su prava zaposlenih bila glavni fokus (Bešlin, 2015), ili kompanije zapravo tretiraju odgovornost prema zaposlenima kao najmanje važan oblik KDO.

Značajna razlika takođe postoji između percepcije ekspresije endogenih oblika društveno odgovornog poslovanja u javnim preduzećima na jednoj, i obe posmatrane vrste privatnih kompanija na drugoj strani (Tabela 5.9), što rezultira činjenicom da je razlika između egzogenog i endogenog oblika KDO najmanja kod multinacionalnih kompanija i najveća kod javnih preduzeća. U ispostavama multinacionalnih kompanija ne postoji statistički značajna razlika u rejtingu egzogenih i endogenih oblika KDO. Ovo zapažanje ukazuje na to da su programi društveno odgovornog poslovanja u ovim kompanijama sveobuhvatni i dobro isplanirani.

S druge strane, velika razlika između egzogenih i endogenih rejtinga KDO u javnim preduzećima može ukazivati na to da su ili u ovim kompanijama veća očekivanja zaposlenih u vezi sa endogenim oblicima KDO koji se odnose na prava zaposlenih sačuvana od socijalističkog perioda do danas, ili su u odnosu na zaposlene endogeni obrasci KDO zaista praktikuju na znatno nižem nivou u javnim preduzećima. Obe pretpostavke su moguće, a druga pretpostavka bi mogla biti posledica smanjenja budžeta javnih preduzeća koje karakteriše savremeni period tranzicije u Srbiji što je rezultiralo smanjenjem odgovornosti u vezi sa zaposlenima u javnim preduzećima.

Tabela 5.8 – Analiza varijanse uticaja porekla obilka društvene odgovornosti i iskustva zaposlenih iz socijalističkog perioda na percepciju etičke odgovornosti od strane zaposlenih u Srbiji

	Zbir kvadrata	F	P
Poreklo KDO	28,37	18,374	0,000
Iskustvo iz doba socijalizma	0,00	0,002	0,964
Poreko x Iskustvo	0,18	0,117	0,733

Tabela 5.9 - Analiza varijanse uticaja porekla obilka društvene odgovornosti i oblika upravljanja preduzećem na percepciju etičke odgovornosti od strane zaposlenih u Srbiji

	Zbir kvadrata	F	P
Poreklo KDO	35,57	23,118	0,000
Upravljanje kompanijom	13,74	4,463	0,012
Poreklo x Upravljanje	4,71	1,530	0,217

Tabela 5.10- Razlike u srednjim vrednostima rejtinga endogenih i egzogenih oblika etičke društvene odgovornosti u zavisnosti od iskustva iz socijalističkog perioda i upravljanja kompanijom

	Ukupno	Iskustvo iz doba socijalizma		Upravljanje kompanijom		
		Da	Ne	Multi-nacionalne	Javne	Privatne
Endogeni	4,20 ^b	4,18 ^b	4,21 ^b	4,37 ^{ab}	3,75 ^c	4,27 ^b
Ekzogeni	4,63 ^a	4,66 ^a	4,62 ^a	4,70 ^a	4,53 ^{ab}	4,67 ^a

^{a,b,c} različita slova u superskriptu označavaju statistički različite vrednosti (p=0,05)

5.3. Percepcija KDO od strane potrošača

U drugoj fazi sprovedena su istraživanja na bazi upitnika za potrošače. Na osnovu dobijenih rezultata je sagledani su očekivanja potrošača u pogledu motiva i aktivnosti KDO, kao i percepcije motiva KDO od strane potrošača.

5.3.1. Očekivanja potrošača

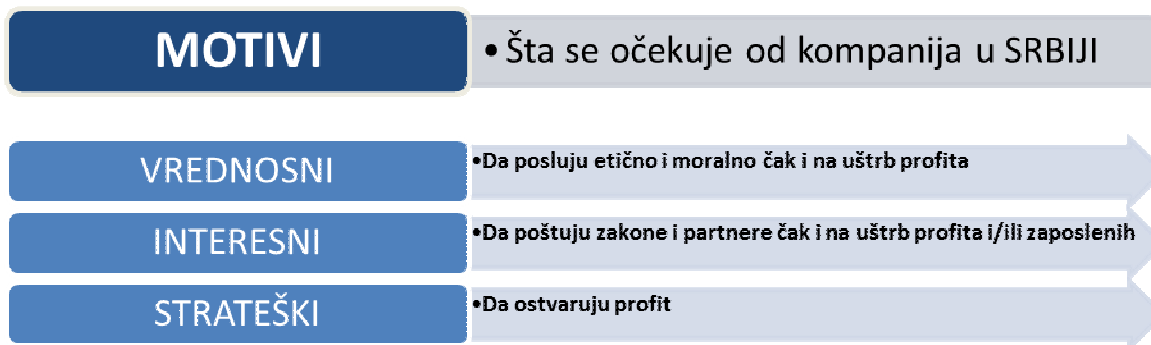
Na bazi sprovedenih istraživanja sagledana su očekivanja potrošača vezana za motive kompanija da budu društveno odgovorne, kao i očekivanja potrošača vezana za aktivnosti za koje bi društveno odgovorna kompanija trebalo da realizuje u svojoj poslovnoj praksi.

5.3.1.1. Očekivanja vezana za motive KDO

Shodno široko prihvaćenoj podeli motiva na one koji su vezani za etičko ponašanje kompanija koje nije uslovljeno direktnim benefitima po samu kompaniju (vrednosni), one koji su vezani za zadovoljenje potreba i očekivanja stakeholdera same kompanije (interesni) i one koji su vezani za poslovni prosperitet same kompanije (strateški) analizirana su očekivanja potrošača vezano za ove tri grupe motiva .

Očekivanja potrošača vezana za navedene motive sagledana su na bazi pažljivo koncipiranih pitanja čije rangiranje upućuje na očekivanja potrošača vezana za određene motive (Slika 5.8)

Slika 5.8. Pitanja na bazi kojih su sagledana očekivanja potrošača vezana za motive KDO

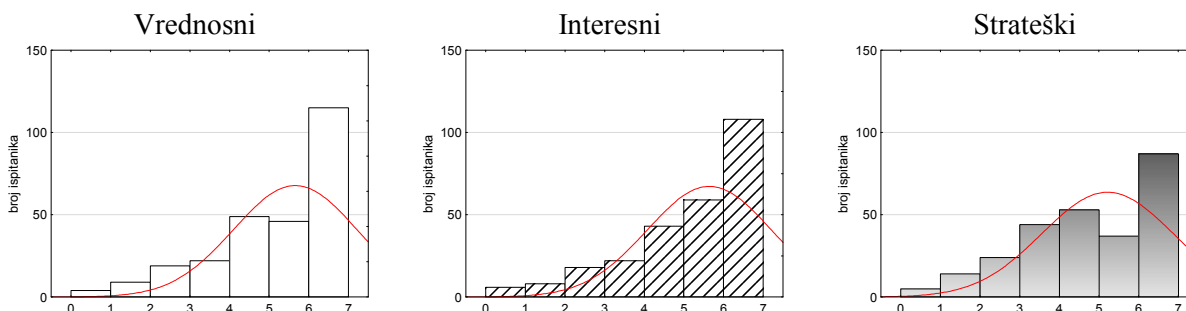


Distribucije dobijenih odgovora prikazane na slici 5.9.

Dobijene vrednosti su za sve tri grupe motiva relativno visoke što upućuje da potrošači od kompanija očekuju da ih motivišu kako etički porivi, tako i potreba da zadovolje interese svojih stejkholdera i stvaraju profit. Međutim očekivanja potrošača da iza društveno odgovornog ponašanja kompanija ipak budu vrednosni i/ili interesni motivi su ipak jače izražena s obzirom da su ocena očekivanja potrošača kad su u pitanju ove dve grupe motiva više u odnosu na srednju vrednost ocena za očekivanja da KDO motiviše stvaranje profita.

Za sve tri grupe motiva distribucije odgovora su desno centrirane sa najvećom učestalošću odgovora sa najvišim očekivanjima (ocena 7 na Likertovoj skali). Međutim kod strateškim motiva učestalost ove, najviše ocene je nešto manja, a ostali odgovori u ravnomernije distribuirani što ukazuje na to da je među potrošačima ipak donekle rasprostranjeno osuđivanje motiva vezanih za unapređenje poslovanja kao pokretača aktivnosti KDO.

Slika 5.9. Distribucije rangiranja očekivanja potrošača u pogledu motiva KDO



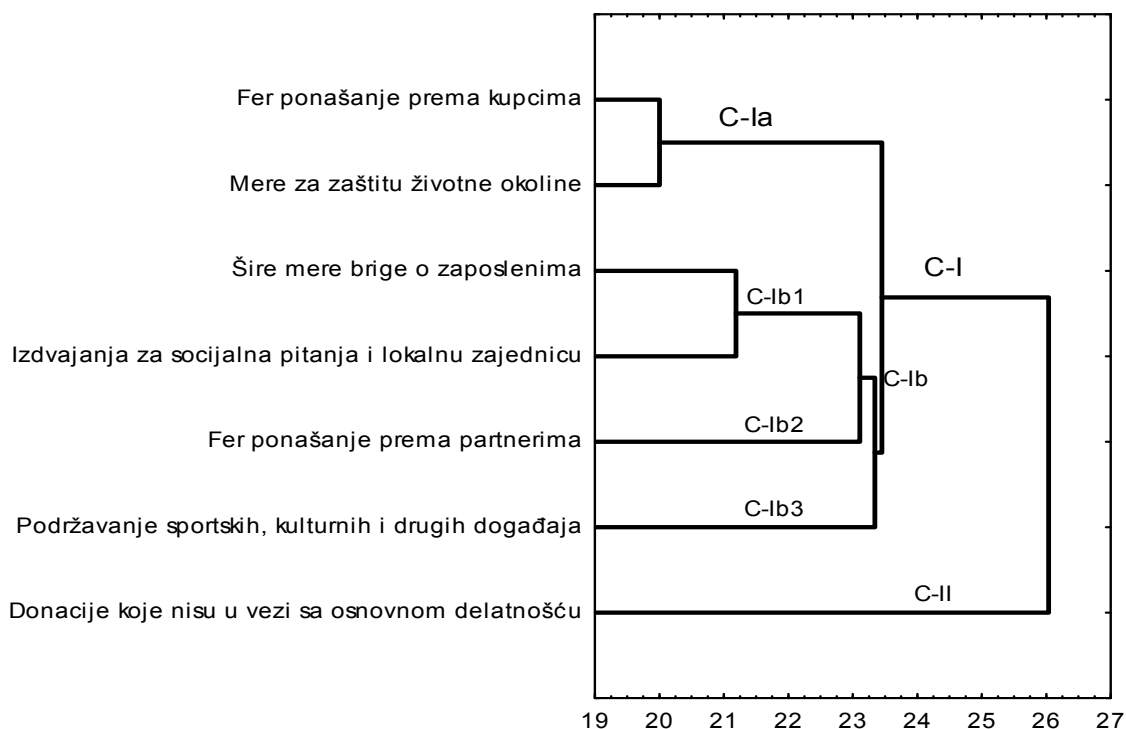
5.3.1.2. Očekivanja vezana za aktivnosti KDO

Kroz pažljivo odabrana pitanja sagrađena su očekivanja potrošača vezana za pojedine oblasti društveno odgovornog ponašanja kompanija: odnos prema zaposlenima, odnos prema okruženju, odnos prema stejkholderima (poslovnim partnerima i potrošačima) i odnos prema široj društvenoj zajednici (osetljivost na probleme lokalne zajednice, izdavanje za dešavanja koja su od interesa za lokalnu zajednicu i filantropske donacije koje nisu vezane za efekte poslovanja kompanije).

Analiza dobijenih odgovora obuhvatila je više aspekata: grupisanje srodnih odgovora putem klaster analize, poređenja srednjih vrednosti i distribucija dobijenih odgovora i testiranje razlika među odgovorima dobijenim od različitih grupa potrošača.

Na bazi klaster analize (Slika 5.10.) aktivnost filantropskih donacija (klaster C-II) od kojih se ne očekuju direktni benefiti u poslovanju kompanije se izdvojila u odnosu na sve ostale aktivnosti, što ukazuje da ovakve aktivnosti potrošači generalno percipiraju na drugačiji način u odnosu na sve ostale koje su manje ili više ipak povezane sa efektima poslovanja kompanija.

Slika 5.10. Grupisanje očekivanja potrošača u pogledu aktivnosti koje kompanije treba da sprovode

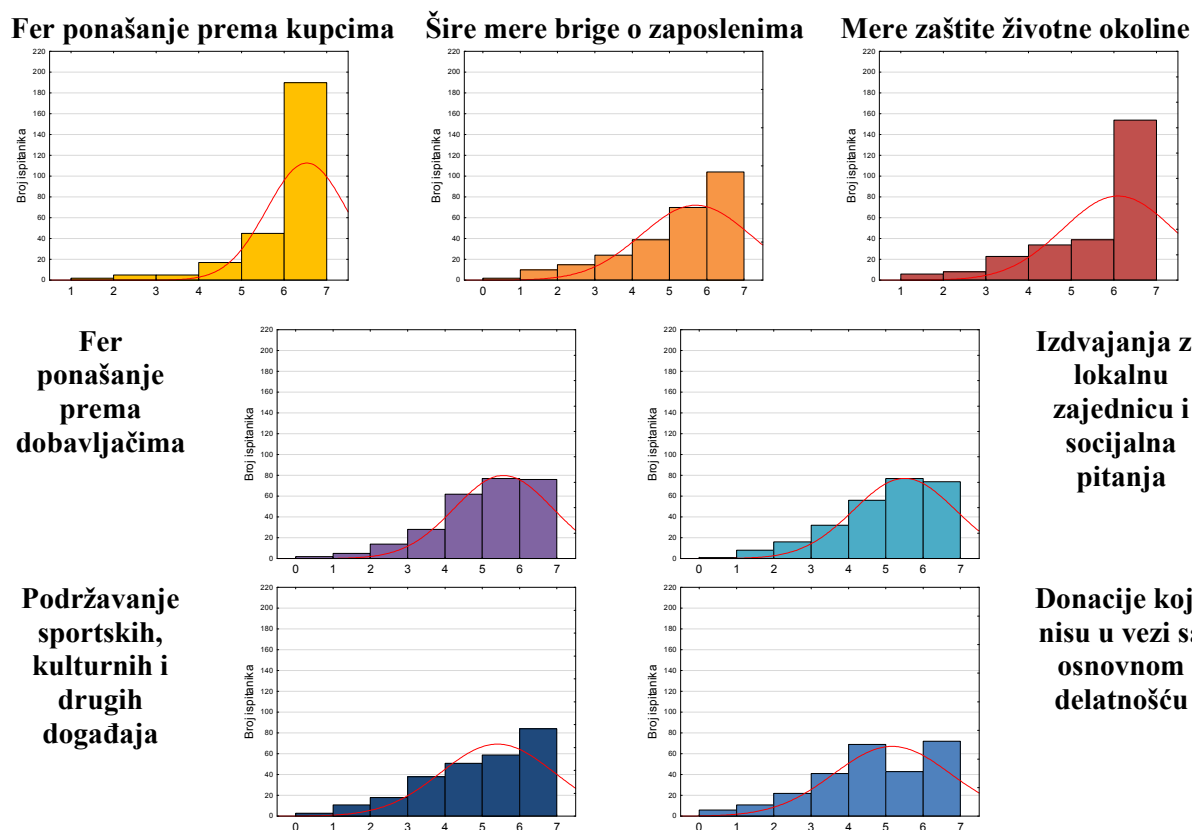


Unutar klastera u kom su grupisane sve ostale aktivnosti (klaster C-I), klaster analiza je ukazala na najizrazitije izdvajanje podklastera u kom su grupisane aktivnosti vezane za fer ponašanje prema samim potrošačima i prema životnoj okolini (podklaster C-Ia), odnosno aktivnosti koje direktno mogu uticati na same potrošače. U okviru drugog podklastera (podklaster C-Ib) grupisane su kao srodne aktivnosti vezane za širu brigu o zaposlenima i aktivnosti vezane za lokalnu zajednicu (podklaster C-Ib 1) što ukazuje na to da potrošači povlače paralelu između zaposlenih i lokalne zajednice što može biti posledica nasleđenih shvatanja iz socijalističkog perioda.

Distribucije dobijenih odgovora vezanih za očekivanja potrošača u pogledu aktivnosti KDO (Slika 5.11) ukazuju da u slučaju fer odnosa prema potrošačima i sprovođenju mera zaštite životne okoline postoji jasno izdiferencirano mišljenje o potrebi ovakvih aktivnosti iskazano kroz dominantno učešće najviših ocena očekivanja ovih aktivnosti. Kada je u pitanju fer odnos prema zaposlenima očekivanja

su mnogo više podeljena, a kod očekivanja vezanih za fer odnos prema dobavljačima i različite oblike podrške društvenoj zajednici pokazalo se da je podeljenost mišljenja među potrošačima vrlo izražena.

Slika 5.11. Distribucije očekivanja potrošača u pogledu aktivnosti koje kompanije treba da sprovede



Na osnovu dobijenih rezultata, najviša očekivanja potrošača, bez obzira na njihov pol, starosnu dob, primanja ili stav prema KDO, su vezana upravo za fer ponašanje kompanija prema samim potrošačima.

Drugo jasno istaknuto očekivanje je sprovođenje širih mera brige o zaposlenima. Ovakav stav potrošača se verovatno delom može pripisati očekivanjima koja potiču još iz perioda socijalizma, kod kojih je briga o zaposlenima bila jedan od prioriteta kompanija (Koleva i sar., 2010, Stoian i Zaharia 2012).

Na trećem mestu istaknuta su očekivanja potrošača vezana za društveno odgovorno ponašanje kompanija kroz aktivnosti zaštite okoline.

Tri grupe aktivnosti KDO koje su najniže rangirane od strane potrošača su vezane za davanja kompanija bez obzira na to da li se radi o filantropskim donacijama u oblastima od opšteg ili od lokalnog interesa koje nisu povezane sa efektima poslovanja kompanija koje su ocenjene statistički

značajno najnižim ocenama od strane potrošača ili podrškama lokalnim projektima, sportskim i kulturnim događajima ili drugim vidovima podrške društvenom okruženju koje može eventualno imati pozitivne efekte i na poslovanje kompanije, a za koje su očekivanja rangirana za nijansu više.

Među aktivnostima koje su takođe prilično nisko ocenjene kada su u pitanju očekivanja potrošača su i fer odnosi sa dobavljačima, ali su ove aktivnosti ipak više očekivane nego što su različiti vidovi učešća kompanija u društvenim zbivanjima i u davanju različitih donacija.

5.3.2. Percepcija motiva KDO od strane potrošača

U upitniku, potrošačima su postavljena i pitanja da ocene svoja shvatanja obima u kome određeni benefiti i stanovišta motivišu kompanije da deluju na društveno odgovoran način. Ispitanici su ocenjivali 15 potencijalnih motiva po Likert-ovoj skali sa vrednostima od 1 (uopšte ne motiviše) od 7 (motivise u vrlo velikoj meri).

Motivi ponuđeni u ispitivanju su odabrani na osnovu rezultata i metodologija koje su primenili autori koji su obavljali slična istraživanja u drugim zemljama (*Ellen i sar.*, 2006, *Vlachos i sar.*, 2009, *Groza i sar.*, 2011, *Karem i sar.*, 2012). Motivi su, na bazi kombinacije stavova autora prisutnih u literaturi vezanih za grupisanje motiva (*Swanson*, 1995, *Maignan and Ralston*, 2002, *Ellen i sar.* 2006) posmatrani u pet uslovno formiranih grupa kako bi se omogućilo lakše praćenje dobijenih rezultata (Tabela 5.11):

- Motivi vezani za vrednosti po društvenu zajednicu (oznaka V)
- Motivi vezani za interese stejkholdere (oznaka I)
- Motivi vezani za strateške poslovne efekte kompanije (oznaka S)
- Motivi vezani za tržište i marketing (oznaka M) i
- Motivi vezani za sopstvene egoistične interese kompanije (oznaka E)

5.3.2.1. Grupisanje motiva KDO

Uvid u grupisanje motiva kompanija za sprovođenje aktivnosti KDO na bazi njihove percepcije od strane potrošača je dobijen na osnovu klaster analize iskazanih stavova potrošača (Slika 5.12). Na osnovu rezultata klaster analize uočeno je da se prema percepcijama potrošača motivi kompanija da budu društveno odgovorne grupišu u tri glavna klastera.

U prvi klaster (C-I) svrstani su svi motivi koji se odnose na interese stejkholdera (I1, I2 i I3) i dva (V1 i V2) od ukupno tri motiva koji se odnose na društvene vrednosti. Ovo opažanje ukazuje da potrošači posmatraju ove motive na sličan način.

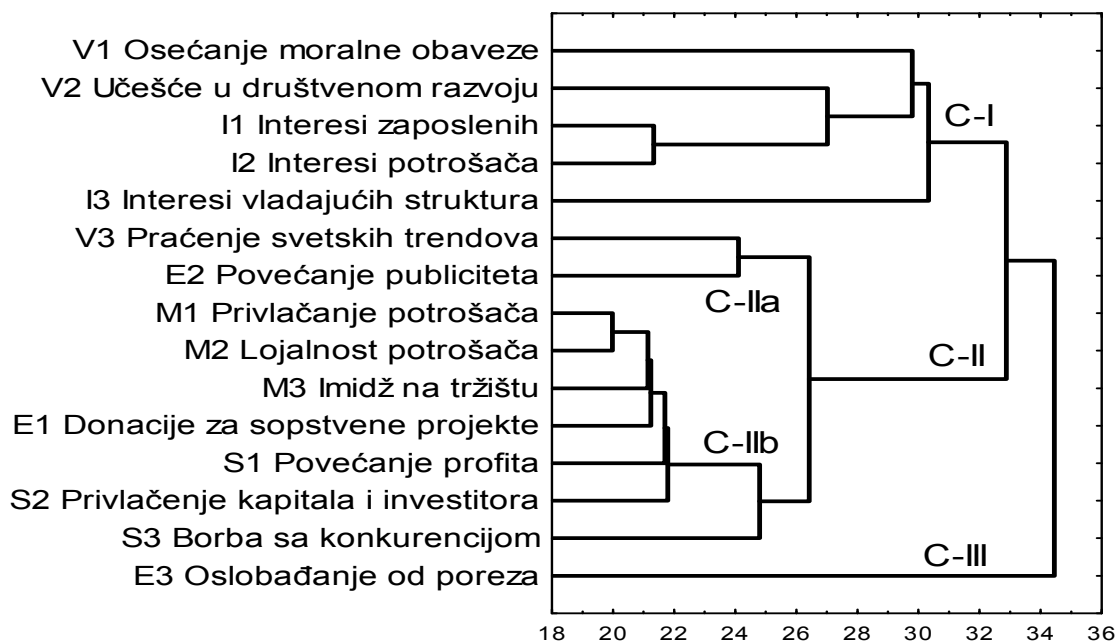
U drugom klasteru (C-II) grupisani su svi motivi koji se odnose na poslovnu strategiju (S1, S2 i S3) i tržište (M1, M2 i M3), kao i dva (E1 i E2) od ukupno tri motiva egoističkog tipa. Motivi u vezi sa boljim položajem kompanije na tržištu (M1, M2, M3) ili u javnosti (E2), privlačenje investicija (S2) i projekata (E1), odnosa sa konkurencijom (S3) sa krajnjim ciljem povećanja profita (S1) su tipični motivi koji pokreću upravljačke procese u kompanijama koje funkcionišu u uslovima otvorene tržišne privrede. Dodatno, može se smatrati da je kao posledica tranzicije ka otvorenoj tržišnoj privredi, koja je, bez svake sumnje, opšti trend u svetu, motiv da se bude deo globalnih trendova (V3) od strane potrošača percipiran na sličan način kao i ostali motivi iz ovog klastera.

Treći egoistički motiv (E3), tj. otpis poreza kao motiv za KDO stavljen je u zaseban klaster (C-III), što znači da njega potrošači percipiraju na potpuno drugačiji način u odnosu na sve druge motive. Na osnovu nalaza Hoi i sar. (2013) da su kompanije koje nisu društveno odgovorne sklonije i ka izbegavanju poreza, može se pretpostaviti da ovaj motiv potrošači pripisuju neodgovornosti kompanije i da on nije povezan sa programima i motivima za KDO.

Tabela 5.11. Kategorizacija motiva KDO i skraćenica

Grupa motiva	Skraćenica	Motiv
Društvene vrednosti	V1	Osećanje moralne obaveze
	V2	Učešće u društvenom razvoju
	V3	Praćenje svetskih trendova
Interesi stejkholdera	I1	Interesi zaposlenih
	I2	Interesi potrošača
	I3	Interesi vladajućih struktura
Marketing i tržište	M1	Privlačenje potrošača
	M2	Lojalnost potrošača
	M3	Imidž na tržištu
Poslovna strategija	S1	Povećanje profita
	S2	Privlačenje kapitala i investitora
	S3	Borba sa konkurencijom
Egoistični interesi	E1	Donacije za sopstvene projekte
	E2	Povećanje publiciteta
	E3	Oslobađanje od poreza

Slika 5.12. – Grupisanje pripisivanja motiva KDO kompanijama od strane potrošača



Dalja zapažanja mogu se izvesti detaljnijom analizom grupisanja motiva KDO u pod-klasterima. U klasteru C-II slična percepcija (pod-klaster C-IIa) zapažena je između motiva realizacije aktivnosti KDO kao dela globalnih trendova (V3) i kao alata za ostvarivanje publiciteta vlastite kompanije preko pomaganja i podrške društvu (E2). Svi motivi koje se odnose na poslovnu strategiju (S1, S2 i S3), tržište (M1, M2 i M3) i jedan od egoističkih motiva (dobijanje donacija na projekte KDO E1) nalaze se u istom pod-klasteru (C-IIb) na malim rastojanjima, što kazuje da su percepcije ovih motiva od strane potrošača vrlo slične. Dva motiva koja su međusobno na najmanjem rastojanju, tj. čije su percepcije najbližije, su motivi privlačenja (M1) i zadržavanja (M2) potrošača.

Ovi nalazi ukazuju da potrošači u post-socijalističkom društvu motive kompanija za angažovanje u KDO aktivnostima prihvataju unekoliko drugačije od potrošača u razvijenim zemljama. Naime, prema rezultatima *Ellen i sar. (2006)*, potrošači iz društva sa razvijenom tržišnom privredom imaju tendenciju prihvatanja motiva zadovoljavanja interesa stejkholdera i egoističkih motiva kompanija kao jedne grupe, dok motive koji počivaju na vrednostima i strateške motive svrstavaju u drugu grupu. Imajući u vidu da su zadovoljstvo zaposlenih i opštih potreba građana bili promovisani kao ključni prioriteti u filozofiji socijalističkog društva (*Adižes i Weston, 1973*), percepcija ovih motiva kao motiva koji počivaju na vrednostima nije iznenađujuća i mogla bi se posmatrati kao nasleđe iz socijalističkog perioda. Na isti način, na osnovu kulturnih vrednosti otvorene tržišne privrede, koja

strateški razvoj i uspeh na tržištu vidi kao glavne vrednosti društva, potrošači iz otvorene tržišne privrede imaju percepciju ovih motiva kao motiva koji su povezani sa vrednostima.

5.3.2.2. Rangiranje motiva KDO

Da bi se dobio uporedni uvid u rangiranje motiva od strane potrošača, izračunate su prosečne vrednosti pripisivanja pojedinih motiva društveno odgovornom ponašanju kompanija (Tabela 5.12), a u cilju detaljnijeg uvida u moguće izvore utvrđenog rangiranja motiva KDO prikazane su i distribucije dobijenih odgovora potrošača (Slika 5.13).

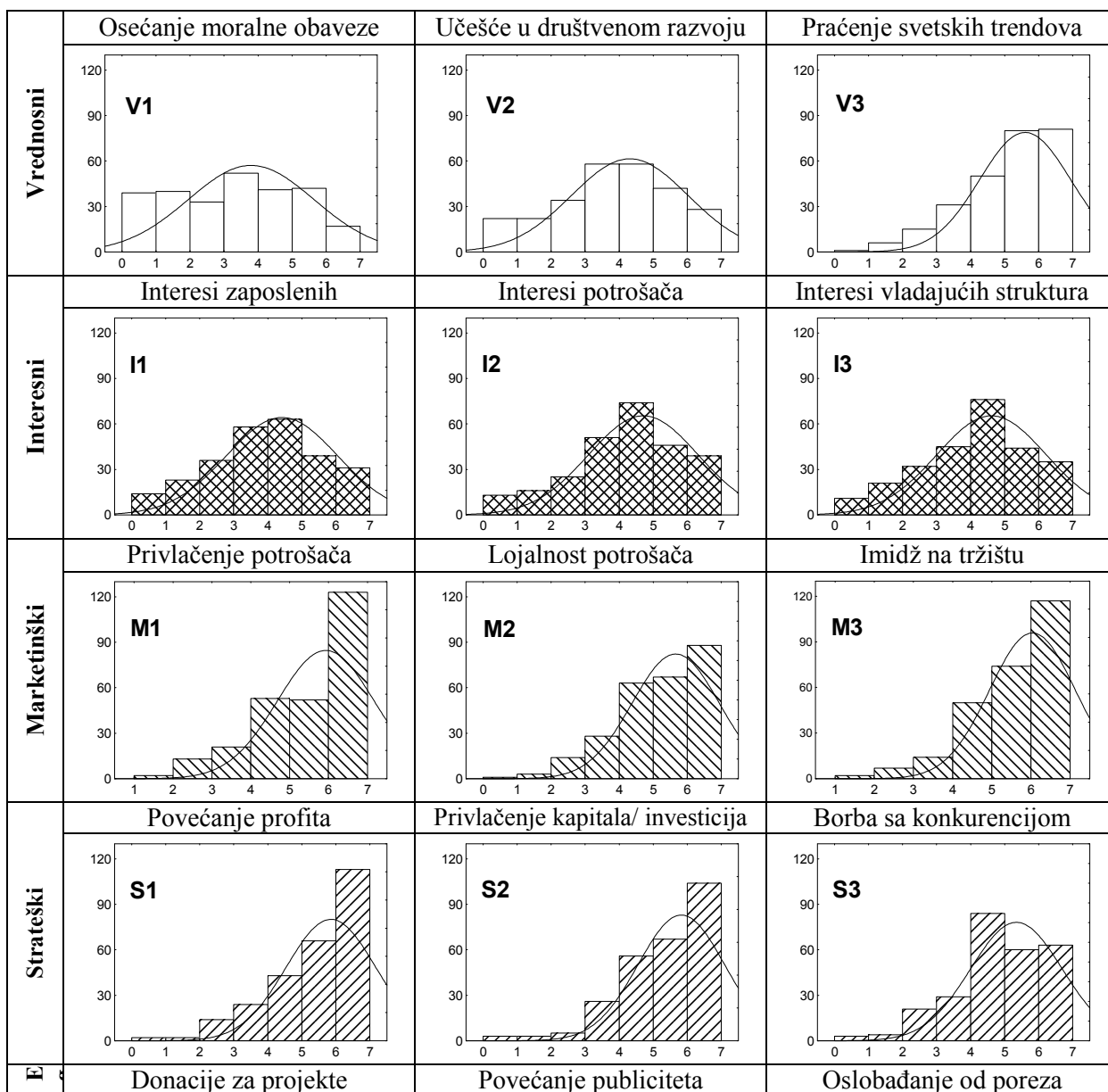
Potrošači u Srbiji kao glavne motive kompanija da budu društveno odgovorne percipiraju motive koji su povezani sa performansama i tržištem grupisane na bazi klaster analize u klaster C-II. Svi motivi koji su svrstani u ovaj klaster rangirani su u okviru prvih pet statistički homogenih grupa, sa najvišim ocenama percepcije ovih motiva kao pokretača KDO za kompanije u Srbiji. Na bazi ovog zapažanja, očigledno je da potrošači smatraju da kompanije prvenstveno sprovode programe KDO kao alate za podršku svome sopstvenom napretku.

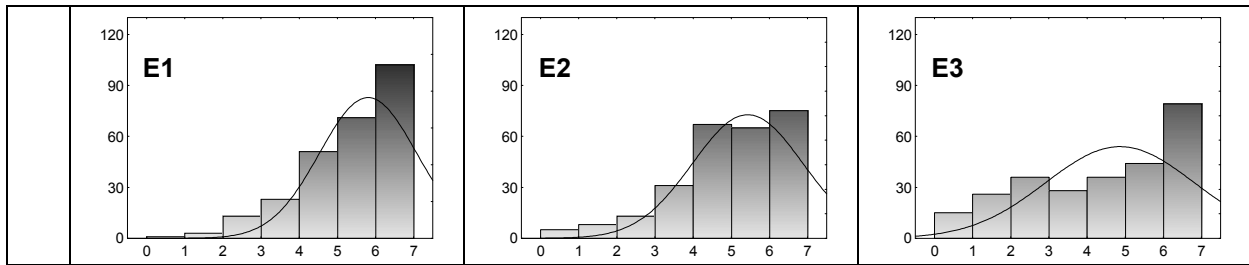
Tabela 5.12. – Srednje vrednosti percepcije mere u kojoj određeni razlozi motivišu kompanije da se ponašaju društveno odgovorno od strane potrošača

Grupa motiva	Motiv	Srednja vrednost*
Društvene vrednosti	Osećanje moralne obaveze	3,79 ⁱ ± 1,84
	Učešće u društvenom razvoju	4,31 ^h ± 1,71
	Praćenje svetskih trendova	5,60 ^{bed} ± 1,33
Interesi stejkholdera	Interesi zaposlenih	4,42 ^{gh} ± 1,64
	Interesi potrošača	4,71 ^f ± 1,61
	Interesi vladajućih struktura	4,61 ^{fg} ± 1,61
Marketing i tržište	Privlačenje potrošača	5,93 ^{ab} ± 1,24
	Lojalnost potrošača	5,66 ^{bed} ± 1,28
	Imidž na tržištu	6,04 ^a ± 1,10
Poslovna strategija	Povećanje profita	5,86 ^{abc} ± 1,31
	Privlačenje kapitala i investitora	5,82 ^{abc} ± 1,30
	Borba sa konkurencijom	5,34 ^e ± 1,35
Egoistični interesi	Donacije za sopstvene projekte	5,81 ^{abc} ± 1,27
	Povećanje publiciteta	5,43 ^{ef} ± 1,45
	Oslobađanje od poreza	4,86 ^f ± 1,95

* različita slova u superskriptu označavaju statistički značajno različite vrednosti prema Duncan testu za $p \leq 0.05$.

Slika 5.13. Distribucije percepcije grupa motiva za KDO od strane potrošača





Motivi koji počivaju na društvenim vrednostima i interesima stejkholdera svrstani na bazi klaster analize u klaster C-I, nalaze se u četiri statistički homogene grupe sa najnižim ocenama percepcije potrošača. Shodno tome ove motive potrošači percipiraju kao najmanje važne motivatore za kompanije da uvedu programe KDO. Udovoljavanje očekivanjima potrošača i organa vlasti rangirana su nešto više, dok su udovoljavanje očekivanja zaposlenih, kao i u interne etičke vrednosti, uključujući moralne obaveze i spremnost za podršku društvu rangirani kao motivatori za koje potrošači veruju da u najmanjoj meri stoje iza aktivnosti KDO koje kompanije sprovode.

Detaljnijim uvidom u dobijene distribucije odgovora (Slika 5.15) može se uočiti da su svi motivi svrstani u klaster C-I (motivi koji počivaju na društvenim vrednostima V1, V2 i na interesima stejkholdera I1, I2 i I3) okarakterisani širokim distribucijama, što kazuje na podeljena mišljenja potrošača uz dobijanje niske prosečne ocene vrednovanja ovih motiva. Distribucije motiva vezanih za interese stejkholdera (zadovoljavanje očekivanja zaposlenih (I1), potrošača (I2) i organa vlasti I3)) se unekoliko razlikuju, uz vrlo slično izražene pristupe ka dodeli prilično visoke ocene (5) za ove motive.

Motive povezane sa trendovima (V3), konkurencijom (S3) i publicitetom (E2) kao motive koji su odgovorni za imidž kompanije u javnosti takođe karakterišu slične distribucije, uz visoke ocene (5, 6, 7) kao preovlađujuće i uz zanemarljivo mali broj niskih ocena, tj. potrošači ne smatraju da ova tematika motiviše kompanije na delovanje na društveno odgovoran način.

Motivi povezani sa tržištem i marketingom (M1, M2, M3), odnosno sa poslovnom strategijom (S1, S2, S3) imaju distribucije centrirane udesno, uz najveći udeo najviših ocena (7), što ukazuje da i do polovine od ukupnog broja potrošača smatra da su ovi motivi glavni pokretači aktivnosti KDO.

Nalazi iz privreda u tranziciji ukazuju da lokalne kopanje u opštem slučaju ne deluju odgovorno prema svojim zaposlenim, široj zajednici ili okruženju (Kooskora i Kujala, 2008, Koleva i sar. 2010), što ima za posledicu veliki broj nezaposlenih, društvenu marginalizaciju i slab pristup zdravstvenoj zaštiti (Stoian i Zaharia, 2012). Slični podaci postoje i za Srbiju (Gavrilović i Ivanović, 2011). Na osnovu ovih nalaza, činjenica da potrošači nisu visoko ocenili motive vezane za društvene vrednosti i interese stejkholdera kao pokretače aktivnosti KDO kompanija nije iznenađujuća.

Slično ovome, više ocene motiva vezanih za performanse kompanija u poređenju sa ocenama motiva vezanih za vrednosti i naročito motiva vezanih za stejkholdere, zapažene su i u SAD u slučaju pro-aktivnih aktivnosti KDO (Groza i sar., 2011).

Mada je otpis poreza kao motiv klaster analizom svrstan u zaseban klaster, prosečna vrednost ocena za važnost ovog motiva bila je prilično niska. Ovakva percepcija mogla bi biti posledica činjenice da otpis poreza usled KDO aktivnosti u Srbiji nije deo uobičajene prakse.

Što se tiče otpisa poreza kao potencijalnog motiva za aktivnosti KDO, uprkos relativno niskoj prosečnoj oceni, distribucija odgovora sa pikom kod najviše ocene (7) ukazuje na veliki broj ispitanika koji su sigurni da je i ovo jedan od glavnih motiva.

Jedan od razloga visokog pripisivanja motivima društveno odgovornog ponašanja povezanih sa performansama može se tražiti u činjenici da je u Srbiji više nego u bilo kojoj drugoj zemlji ekonomija uništena, a kompanije devastirane tokom odložene i izuzetno dugotrajne, bolne tranzicije (Obradović i sar., 2012). Dok su u svim ostalim socijalističkim zemljama početkom devedesetih vlade manje-više prihvatile reforme prema otvorenoj tržišnoj ekonomiji, u Srbiji su lideri koristili nacionalizam kao instrument za smirivanje radne snage (Stanojević 2003) što je rezultiralo građanskim ratom i ekonomskim sankcijama koje su dodatno uništile srpsku ekonomiju i doveli su do neuspjeha ili čak bankrota mnogih kompanija (Hollinshead & Maclean, 2007), ostavljajući hiljade radnika duži niz godina kao pasivnu radnu snagu nezaposlenih pod iluzijom zapošljavanja u kompanijama koje nisu radile (Jovanović i Nedović, 1998). Nakon privatizacije, koja se desila od početka 21. veka, mnoge kompanije suočile su se sa dodatnim poteškoćama. Nepostojanje odgovarajućih poslovnih strategija i odsustvo upravljačkih autoriteta u mnogim kompanijama koje su uprava iz socijalističkog perioda i radnici privatizovali (Dondur i sar. 2010) rezultirali su nesposobnošću mnogih kompanija da ispune svoje ekonomske odgovornosti (Dondur i sar. 2007). Takav tok događaja neminovno je doveo potrošače do prioriteta ekonomskih motiva društvene odgovornosti, kao preduslova za opstanak kompanije.

Pored toga, u Srbiji (i drugim zemljama bivše Jugoslavije) primenjen je specifičan oblik državno-kolektivističkog i kvazi-tržišno orijentisanog socijalizma koji je uglavnom bio pod uticajem otvorenih tržišnih ekonomija zapadnih, razvijenih zemalja (Njegovan, 2016), razlikujući ih od drugih zemalja centralne i istočne Evrope, Rusija i posebno Kine u kojoj je postojala kruta ekonomija pod upravom države, odnosno komunističke partije.

Osetljivost srpskih potrošača na pitanje postupanja sa zaposlenima može se pripisati činjenici da je u Srbiji postojao specifičan oblik socijalističkog društva - samoupravni socijalizam. Naime, reformama 1965. godine u Jugoslaviji uvedeno je samoupravljanje kao pokušaj spajanja socijalističkih principa sa tržišnim mehanizmima. Prema Bešlin (2015) samoupravljanje je zaposlenima, odnosno radnicima dalo dve privilegije: vlasništvo nad kompanijom i pravo učešća u upravljačkim procesima u kompaniji (ili bar privid ilustracije o učešću). Pod takvim uslovima, dodatni zadatak, pored zadovoljenja javnog interesa, za kompanije u Srbiji (tj. u Jugoslaviji) bilo je i zadovoljstvo interesa zaposlenih, uključujući jednakost, dobrobit, zadovoljstvo, bezbednost, društveni i politički angažman i druga prava. Ova istorijska razlika neizbežno razlikuje polazni stav stanovništva u Srbiji (tj. u Jugoslaviji) od ostalih socijalističkih društava i verovatno je doprinela razvijenijoj osetljivosti i očekivanjima u vezi sa

pravima zaposlenih, a time dodatno naglašava osećaj nezadovoljavajuće stope fer postupanja prema zaposlenima.

Niska ocena potrošača u pogledu zadovoljavanja i uvažavanja pravnog okvira kao motiva KDO takođe se može pripisati istorijskim aspektima srpskog društva. Tokom dugotrajnog prelaznog perioda mnoge socijalističke kompanije nisu poštovale čak ni minimalne zakonske obaveze (Vuković i dr. 2020). Proces privatizacije u Srbiji odvijao se bez postojanja odgovarajućeg zakonskog okvira, što je rezultiralo ogromnim brojem prekinutih prodaja, pri čemu je više od trećine novih vlasnika koji nisu ispunili obaveze predviđene u privatizacionim ugovorima Unković (2010). Ova situacija rezultirala je stvaranjem plodnog tla za jačanje novoformirane ekonomske elite, uključujući korporativnu i poslovnu elitu koja je, zajedno s političkom mafijom, preuzela formalnu i neformalnu vlast (Njegovan 2016). Društveno neodgovorno ponašanje u procesu privatizacije nesumnjivo se odrazilo i na percepciju zakonskih obaveza od strane potrošača, tj. u javnosti uopšte prema društvenoj odgovornosti novih vlasnika privatizovanih preduzeća.

Imajući u vidu da su posle ratnog perioda i ekonomskih sankcija u kome su kolaps privrede i uništavanje srpskih kompanija kompenzovani nacionalističkom propagandom koja je uključivala okrivljavanje spoljnih faktora za zastoj u ekonomskom razvoju, praćeno uglavnom neuspešnim privatizacijama, što rezultira time da radnici u Srbiji ostaju neorganizovani i marginalizirani sa osećajem nemoći na nivou radnog mjesta (Hollinshead i Maclean, 2007), nije iznenažujući najniži nivo percepcije etičkih motiva KDO.

Niska prosečna vrednosti rangiranja otpis poreza kao motiva KDO može biti posledica činjenice da je KDO zasnovana na otpisu poreza retka praksa u Srbiji. Uprkos relativno niskoj prosečnoj vrednosti, raspodjela odgovora sa najvećim brojem odgovora najvišeg ranga (7) ukazuje na postojanje visokog broja ispitanika koji su sigurni da je i to jedno od glavnih motiva.

Na osnovu izvršene analize može se zaključiti da je pripisivanje nasleđenih (endogenih) motiva u Srbiji kao postsocijalističkoj zemlji manje izraženo u poređenju sa uvedenim (egzogenim) motivima. Očigledno je da su opisane okolnosti koje karakterišu prelazni period rezultirale uništavanjem vere potrošača u endogene motive KDO koji se odnose na podršku društvu u celini i stejholderima koji su karakterisali socijalističko razdoblje i pojačale uverenje da su egzogeni motivi vezani za performanse i tržište pokretači aktivnosti KDO u preduzećima u Srbiji.

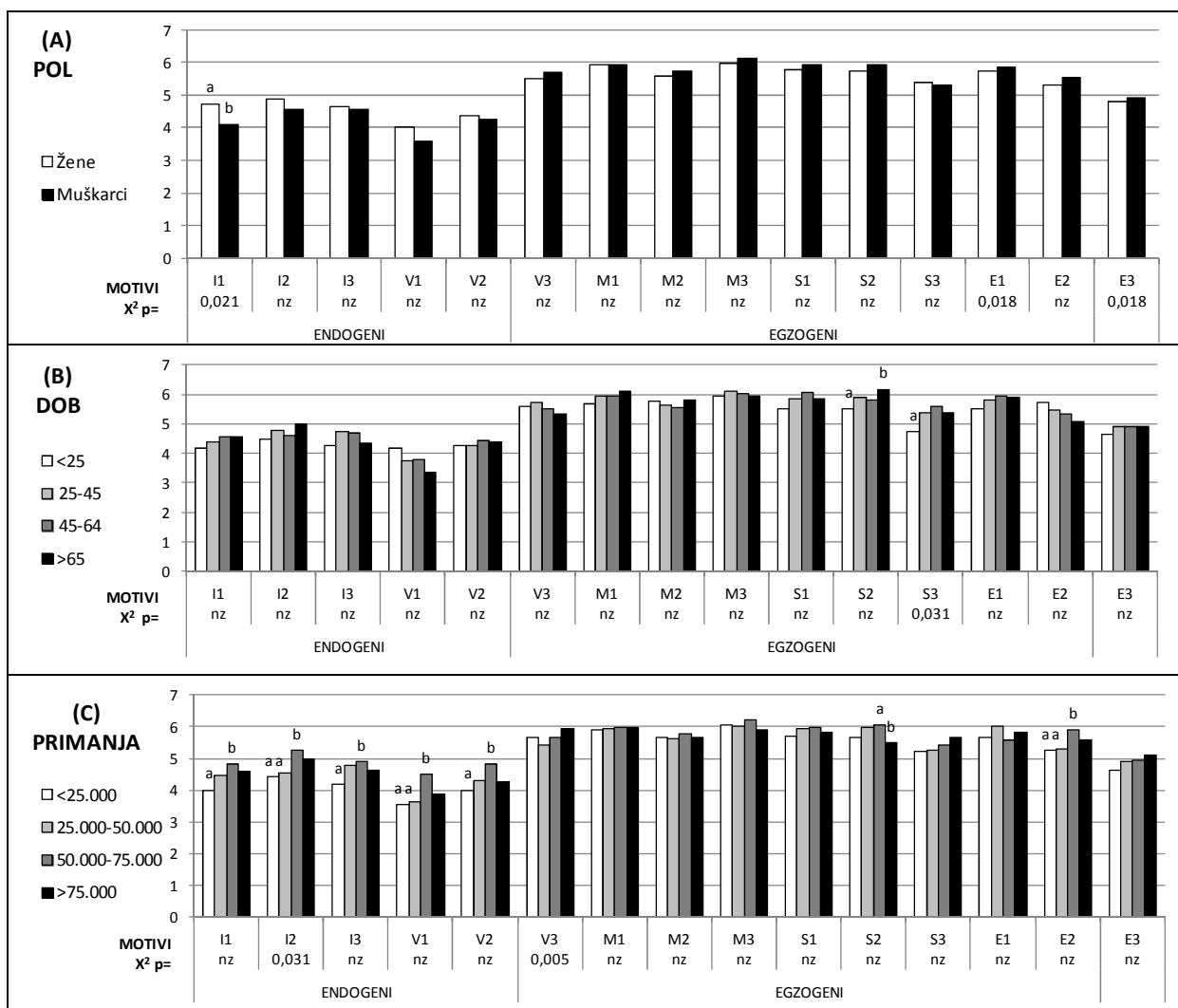
5.3.2.3. Razlike percepcije motiva KDO među grupama potrošača

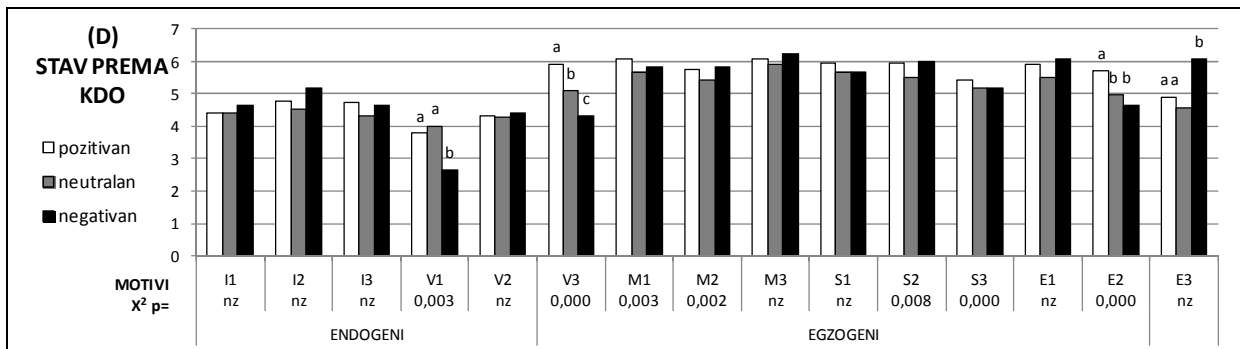
Uvid u postojanje razlika među grupama potrošača različitog pola, starosnog doba, nivoa zarada i stavova prema KDO dobijen je poređenjem prosečnih ocena za odgovore dobijene od različitih grupa potrošača i testiranjem postojanja razlika između distribucija odgovora dobijenih od različitih grupa potrošača (Slika 5.14). Uprkos filozofiji savršene ravnopravnosti građana koja je promovisana u eri

samoupravljanja, u srpskom društvu su dokazane višestruko izražene nejednakosti (Petrović i Marković-Savić 2018). Pitanje razlika među različitim grupama potrošača je posebno zanimljivo, posebno u slučaju endogenih motiva za koje se, na osnovu široko raspodeljene distribucije potrošačkih rejtinga motiva (Slika 5.13), očekuju razlike među različitim grupama potrošača.

Na osnovu izračunatih vrednosti Pearson-ovog χ^2 testa, razlike među distribucijama odgovora dobijenih od ispitanika koji su činili različite grupe potrošača u većini slučajeva nisu statistički značajne.

Slika 5.14. Razlike među srednjim vrednostima rangiranja motiva KDO od strane grupa potrošača u zavisnosti od pola, starosne dobi, mesečnih primanja i stava prema KDO





(Skracenicice iz tabele 5.7; ^{a,b,c} Srednje vrednosti koje se statistički značajno razlikuju ($p=0,05$) su označene različitim slovima; p – verovatnoće χ^2 testa da ne postoje razlike u distribucijama odgovora ispitanika (prikazane samo vrednosti $p < 0,05$)); nz-nije značajno

Razlike između stavova potrošača u zavisnosti od pola (slika 5.16A) utvrđene su za sve endogene motive (svi motivi koji se odnose na stejkholdere i motivi koji se odnose na vrednosti V1 i V2) sa značajno višim prosečnim ocenama ovih motiva od strane ženske populacije. U slučaju motiva KDO koji se odnose na očekivanja zaposlenih (S1) i potrošača (S2) i osećaja moralne obaveze (V1) KDO-a, dokazana je i razlika u distribuciji odgovora koji su pružili muški i ženski ispitanici ($p < 0,01$).

Ispitanice su kao motiva KDO više ocenile potrebu za suočavanjem sa konkurentima (P3), dok su ispitanici muškog pola ocenili značajno više egoistički motiv KDO vezan za otpis poreza (E3).

U slučaju različitih starosnih grupa, ispitanici su podeljeni u tri velike grupe koje su očigledno, na osnovu svog starosnog raspona i vremena proteklog od socijalističke ere, imale različita lična iskustva pre svega u vezi endogenih motiva KDO. Prvu grupu predstavljali su potrošači stariji od 45 godina, koji su bili aktivni članovi radne snage tokom socijalističkog vremena, najmanje nekoliko godina, što znači da su u tom periodu imali koristi od endogene KDO. Drugu grupu čine ispitanici u uzrastu od 25 do 45 godina, koji su postali članovi aktivne radne snage u tranzicionom periodu i nisu imali šansu da direktno dožive endogenu KDO, ali su iskusili poteškoće u prelaznom periodu. Treću grupu čine mladi ispitanici do 25 godina, koji još uvek studiraju ili imaju minimalno radno iskustvo, pa im verovatno nedostaje razumevanje KDO iz socijalističkog vremena, ali i iz tranzicionog perioda. Opisane starosne grupe se sigurno u određenoj meri preklapaju.

Na osnovu rezultata prikazanih na slici 5.16B, razlike među potrošačima različitih starosnih grupa dokazane su uglavnom u slučaju egzogenih motiva KDO. Mladi ispitanici (mlađi od 25 godina) rangiraju više motive KDO-a da težnja kompanija bude usklađena sa globalnim trendovima (V3), zadržavanje potrošača (M2), dobijanje javnosti (E2) i povlačenje poreza (E3) u poređenje sa druge dve grupe. Ispitanici srednjih godina (uzrasta od 25 do 45 godina) izdvajaju se u poređenju sa mladima koji imaju viši rejting egzogenog KDO motiva privlačenja investicija (P2) i suočavanja sa konkurentima (P3) kroz aktivnosti KDO, kao i sa većom ocenom ispunjavanja očekivanja vlasti (S3). Za starije potrošače, sa sopstvenim iskustvima iz socijalističkog perioda, gotovo da nisu dokazane značajno veće ocene u poređenju sa druge dve starosne grupe. Međutim, vredno je napomenuti da su stariji ispitanici

u većini slučajeva motive KDO ocijenili nižim u poređenju sa druge dve grupe, iako statistička značajnost razlika nije dokazana.

Analiza uticaja nivoa zarade ispitanika (Slika 5.16C) na pripisivanje motiva KDO od strane potrošača ukazuje da ispitanici sa niskim primanjima ocenjuju endogene motive nižim u poređenju sa onim koji imaju prosečne i visoke nivoe zarade, sa statistički značajnom razlikom u prosečnoj oceni za ispunjenje očekivanja vlasti (S3) i osećaj moralne obaveze (V1) kao motive KDO. Potrošači sa niskim primanjima ocenjuju značajno više potrebu kompanija da budu deo globalnih trendova (V3), stvaranje profita (P1) i dobijanje donacija i projekata (E1) kao motive KDO.

Velika i još uvek rastuća grupa potrošača sa nivoom prihoda koji teško zadovoljavaju osnovne potrebe takođe je jedna od posledica istorijskih događanja u Srbiji tokom prethodnih decenija. Ekonomske sankcije, ratne dejstva i nakon privatizacije nesposobnost mnogih novoformiranih privrednika koji su koristili političke ili čak sumnjive izvore moći da bi se okoristili od privatizacije i mnogi slučajevi nisu imali dovoljno menadžerskog iskustva da podrže ekonomski napredak u svojim kompanijama ili su čak prisvojili ekonomske koristi od kompanija, su se odrazili na položaj radne snage. Takva situacija u kombinaciji sa nemogućnošću održavanja sistema socijalnih davanja rezultirala je pogoršanjem životnog standarda srpskog stanovništva (Jovanović i Nedović, 1998). U mnogim su slučajevima završili bez posla, ilegalno su radili na crnom tržištu ili za minimalne plate što je rezultiralo osjećajem nesigurnosti, izolacije, straha i teskobe među građanima (Vuković i sar. 2020). Nije iznenađujuće da je ova grupa potrošača koja je u prošlosti razočarana i izdata od strane svojih kompanija i poslodavaca, pripisuju spremnost kompanija da zadovolje potrebe ranika kao motiv za KDO na nižem nivou od građana koji nisu u toj meri bili pod uticajem opisanih okolnosti.

Suprotno tome, ispitanici s višim nivoom zarade niže vrednuju uglavnom egzogene motive KDO sa statistički značajnom razlikom u slučaju ostvarivanja profita (P1) i privlačenja investitora (P2), kao i donacija (E1) kao motiva KDO. Ispitanici sa višim i čak prosečnim nivoom vrednuju kao motiv na višem nivou osećaj moralne obaveze (V1) u poređenju sa ispitanicima sa niskim primanjima, ali ovaj osnovni motiv zasnovan na vrednostima i dalje je ocenjen od strane svih grupa, bez obzira na nivo dohotka, vrlo nizak.

Što se tiče odnosa prema KDO (slika 5.16D), potrošači sa neutralnim stavom o KDO ocenjuju sve motive KDO-a na najnižem nivou. Većina statistički značajnih razlika u ocenama KDO motiva ukazuju da ova grupa potrošača ocenjuje motive uglavnom na nižem nivou u poređenju sa ispitanicima koji su zauzeli negativan ili pozitivan stav o KDO. Zanimljiv nalaz je da potrošači i sa pozitivnim i sa negativnim stavom o KDO većinu motiva postavljaju na istom nivou. Izuzeci od ove izjave su osećaj moralne obaveze (V1), motiv kompanija da budu deo globalnih trendova (V3), povećanje vidljivosti u javnosti (E2) i suočavanja sa konkurentima (P3) koje mnogo više ocenjuju ispitanici sa pozitivnim stavom prema KDO u poređenju sa onima koji su zauzeli negativan stav. Potrošači s negativnim stavom o KDO ocenili su značajno veće otpise poreza kao motiv KDO što je verovatno doprinelo prilično visokoj oceni i razlici u grupisanju ovog motiva.

Za egzogene motive vezane za performanse i tržište, koje se pripisuju kompanijama u većem obimu, malo je verovatno da će razlike među posmatranim grupama potrošača smanjiti rejting tih motiva na nivo endogenih motiva, odnosno sve grupe potrošača se slažu da su ovo glavni motivi da se kompanije uključe u aktivnosti KDO.

Dobijeni nalazi ukazuju da potrošači u Srbiji kao specifičnom postsocijalističkom društvu doživljavaju motive preduzeća da se bave aktivnostima KDO na nešto drugačiji način u poređenju sa društvima sa dugom istorijom tržišne privrede. Naime, prema nalazima Ellen i sar. (2006), potrošači iz društva s razvijenom tržišnom ekonomijom naginju ka motivima zadovoljstva interesa stejkholdera i egoističnim motivima kompanija u jednoj grupi, dok vrednosni i strateški motivi formiraju drugu grupu motiva. Imajući u vidu da je zadovoljenje potreba zaposlenih i građana uopšte prioritet promovisan kao osnovna filozofija socijalističkog društva (Adizes & Weston 1973), koja se još više izražava u samoupravnom socijalističkom društvu koje karakteriše prošlost Srbije, percepciji ovih motiva kao vrednosno povezanih nije iznenađujuća i može se smatrati da su nasleđeni iz socijalističkog perioda. Isto tako, na osnovu kulturnih vrednosti otvorene tržišne ekonomije koje prepoznaju strateški razvoj i tržišni uspjeh kao glavne vrednosti društva, potrošači otvorene tržišne ekonomije doživljavaju ove motive kao povezane sa vrednostima.

Potrošači u Srbiji, sa retkim izuzecima, primećuju da je društvena odgovornost preduzeća motivisana pre svega namerom kompanija da poboljšaju svoj položaj na tržištu i povećaju profit kroz aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Nešto manje ujednačena, ali i vrlo visoka je percepcija potrošača da su KDO programi deo razvoja i imidža kompanija u javnosti. Slično tome, među studentima iz Sjedinjenih Država u slučaju proaktivnih aktivnosti KDO (Groza i sar. 2011) pronađena je veća ocena za pripisivanje motiva zasnovanih na performansama u odnosu na one koji se temelje na vrednostima, posebno u slučaju stejkholdera. Percepcija potrošača u Srbiji, uprkos socijalističkoj zaostavštini, jeste da kompanije vode programe KDO pre svega s motivima da postignu ciljeve obezbeđenja tržišnog uspeha, jer je to glavni cilj kompanija u otvorenoj tržišnoj ekonomiji (Adizes i Weston, 1973). Ovaj nalaz bi mogao da bude povezan, s jedne strane, činjenicom da najvidljivije programe KDO u Srbiji vode velike kompanije (Ćurčić i sar., 2016), ali sa druge strane i sa činjenicom da su potrošači u Srbiji u velikoj meri osetili negativne posledice ekonomske neodgovornosti na njihova egzistencijalna pitanja (Jovanović i Nedović, 1998, Hollinshead i Maclean, 2007).

Nalazi iz ekonomija u tranziciji pokazuju da su lokalne firme uglavnom neodgovorne kada se bave zaposlenima, širom zajednicom ili okruženjem (Kooskora i Kujala 2008, Koleva i dr. 2010) što dovodi do visokog nivoa nezaposlenosti, socijalne marginalizacije, lošeg pristupa brizi o zdravlju ili nepoštenog postupanja sa zaposlenima ili podnosiocima zahteva na konkurse za zapošljavanje (Stoian i Zaharia, 2012; Ivanović-Đukić, 2011). Međutim, u postsocijalističkim zemljama Evropske unije u srednjoj i istočnoj Evropi tranzicioni period je bio okarakterisan intenzivnim ulaskom multinacionalnih kompanija (Djankov i Murrell 2002), a direktori iz socijalističkog perioda koji su u mnogim slučajevima upravljali privatizovanim kompanijama bili su skloni da zaštite zaposlene i njihove porodice i pruže im socijalnu sigurnost čak i u slučajevima kada je takav stav uticao na napredak i profit kompanije (Soulsbi i Clark, 2006). Slični, ali još izraženiji dokazi o gubitku socijalne sigurnosti

zaposlenih postoje i iz Srbije (Gavrilović i Ivanović, 2011; Ivanović-Đukić, 2011). Na ovim saznanjima utemeljena je činjenica da potrošači malo verovatno pripisuju endogene motive KDO kompanijama. Ovaj nalaz ističe da bi upravljanje ljudskim resursima trebalo da igra važnu ulogu u formulisanju strategija društveno odgovornog poslovanja (Jamali i dr. 2015) u kontekstu društvenog okruženja Srbije.

Verovanje potrošača da vrednosni motivi i motivi koji su povezani sa stejkholderima verovatno neće biti pokretačka snaga politika i programa KDO u kompanijama značajno je izraženija među predstavnicima muškog stanovništva u Srbiji. Ovaj nalaz može biti povezan sa nekoliko pitanja koja karakterišu srpsku kulturnu baštinu i praksu u prelaznom periodu. Naime, stav da muž treba da pruži finansijsku podršku svojoj porodici i dalje je duboko utemeljen u nacionalnoj kulturi Srbije (Negovanović, 2016), pa muškarce više dodiruje erozija i / ili nestanak društveno odgovornog ponašanja kompanija u pogledu zadovoljavanje očekivanja zaposlenih i optiitih potreba društva, praktikovanih u socijalističkom periodu. Nadalje, u prelaznom periodu uvedene su neke prakse koje se odnose na zaštitu i jednakost ženskih prava (Gardašević i Ignjatijević, 2015), što je dovelo do manje izražene percepcije da briga o ljudima i društvu vjerovatno više ne motiviše kompanije.

Mlađa generacija sklona je izraženijem verovanju da kompanije vode programe KDO-a kako bi bile deo globalnih trendova i povećale publicitet, dok se oni starije životne dobi više skloni verovanju da su poboljšanje performansi i tržišna pozicija motivi za KDO. Uočene razlike možda odražavaju stavove zasnovane na iskustvima ove dve grupe potrošača: izraženija sklonost mladih ka globalnim trendovima (Manić 2016) s jedne strane i poteškoće u suočavanju sa konkurencijom i privlačenjem ulaganja karakterišu koje karakterišu tranzicioni period (Đuričin 2017) iz kojeg potiču glavna iskustva generacije srednjih godina s druge strane. Dilema da li su potrebe stejkholdera i prosperitet društva kao endogeni motivi iz socijalističkog doba i dalje prisutni kao motivi kompanije da budu društveno odgovorne podjednako je prisutna među svim generacijama, budući da su naglašeni problemi tranzicionog perioda poput neodgovorne brige o zaposlenima, zajednici i okruženju (Kooskora i Kujala 2008, Koleva i dr. 2010; Gavrilović i Ivanović 2011; Ivanović-Đukić 2011) podjednako pogodili sve generacije.

Očigledno je da je grupa potrošača sa visokim, a ponekad i prosečnim nivoom dohotka koji su verovatno manje osetili poteškoće u tranziciji sklonija da pripíše endogene motive KDO nego potrošačima sa niskim primanjima koji su imali više teškoća u konsolidaciji privrede tokom tranzicionog perioda (Vasović 2003).

Stav potrošača u odnosu na koncept KDO verovatno neće značajno uticati na opšte stavove potrošača. Percepcija da je motiv podrške prosperitetu kompanije kroz programe KDO glavni pokretač KDO podjednako visok bez obzira na usvojeni stav potrošača prema konceptu KDO. Međutim, potrošači sa neutralnim stavom o društvenoj odgovornosti uopšte se ne brinu o konceptu KDO, a aktivnosti kompanija u ovom pravcu i njihova ocena motivacije je gotovo bez izuzetka niža.

5.4. KDO kao faktor opredeljenja potrošača prilikom kupovine

Uticaj KDO na opredeljenje potrošača prilikom kupovine posmatran je sa dva različita aspekta:

1. Rangiranje uticaja aktivnosti KDO na opredeljenje prilikom kupovine u poređenju sa uobičajenim performansama proizvoda od interesa direktno za potrošača
2. Rangiranje uticaja odsustva različitih aspekata društveno odgovornog ponašanja kompanija na opredeljenje potrošača da od kompanije ne kupi proizvod

5.4.1. KDO kao promoter kupovine

Rezultati rangiranja uticaja aktivnosti KDO na opredeljenje potrošača prilikom kupovine u poređenju sa uobičajenim performansama proizvoda od interesa direktno za potrošača prikazani su u Tabeli 5.13 uporedo sa rezultatima statističkog testiranja značajnosti uticaja pola, starosne dobi, nivoa primanja i stava potrošača prema KDO na postojanje razlika među dobijenim odgovorima u okviru različitih grupa potrošača.

Tabela 5.13. Rangiranje uticaja različitih faktora na odluke potrošača prilikom kupovine

	Prosečno	Pol	Starost	Primanja	Stav prema KDO
Kvalitet	6,11 ^a	nz	nz	nz	****
Cena	5,48 ^b	nz	nz	*	nz
Raspoloživost informacija	5,18 ^c	nz	nz	nz	***
Poštovanje propisa	4,59 ^d	nz	nz	nz	**
Podržavanje događaja	4,58 ^d	nz	nz	nz	***
Donacije za socijalna pitanja	4,55 ^d	nz	nz	nz	**
Brend	4,45 ^d	nz	nz	nz	**
Izgled	4,37 ^d	nz	nz	nz	***
Zaštita okoline	4,36 ^d	nz	nz	nz	**
Tretman prema zaposlenima	4,02 ^e	nz	nz	*	nz

* različita slova u superskriptu označavaju statistički značajno različite vrednosti prema Duncan testu za $p \leq 0.05$.

nz-nije značajno

Dobijeni rezultati ukazuju da svojstva proizvoda od interesa za samog potrošača uključujući na prvom mestu kvalitet, zatim cenu i nakon toga raspoloživost informacija o proizvodu utiču statistički značajno više na opredeljenje prilikom kupovine u odnosu na sve ponuđene aktivnosti KDO, ali i u odnosu na svojstva proizvoda kao što su brend ili izgled proizvoda. Ova zapažanja slična su nalazima koje su

publikovali *Barone i sar.* (2000), a prema kojim samo u slučaju da je potrošač siguran u svojstva proizvoda on u obzir može da uzme i društvenu odgovornost kompanije prilikom kupovine.

Među uticajima različitih aktivnosti KDO na opredeljenje potrošača prilikom kupovine uglavnom nema statistički značajnih razlika. Izuzetak ovom zapažanju je stav potrošača prema kom odnos kompanije prema zaposlenima ima statistički značajno niži uticaj na opredeljenje prilikom kupovine u odnosu na ostale aspekte KDO što je donekle iznenađujuće s obzirom na to da je očekivanje potrošača da kompanija pruži šire mere podrške zaposlenima relativno visoko rangirano.

Rezultati rangiranja uticaja pojedinih karakteristika proizvoda i aktivnosti KDO na opredeljenje potrošača prilikom kupovine se za potrošače različitog pola, starosne dobi i nivoa primanja ne razlikuju međusobno statistički značajno. Međutim kada je u pitanju stav potrošača prema KDO na bazi statističke analize registrovan je značajan uticaj ovog faktora. Stoga su u tabeli 5.14 uporedo date srednje vrednosti ocena uticaja pojedinih faktora na opredeljenje prilikom kupovine za potrošače sa pozitivnim, neutralnim i negativnim stavom prema KDO.

Tabela 5.14. Poređenje srednjih vrednosti rangiranja uticaja različitih aktivnosti kompanija na odluke potrošača prilikom kupovine za grupe potrošača sa različitim stavom prema KDO

Faktori od uticaja na opredeljenje prilikom kupovine								
Stav prema KDO	Kvalitet	Raspoloživost informacija	Poštovanje propisa	Podržavanje događaja	Donacije za socijalna pitanja	Brend	Izgled	Zaštita životne okoline
Negativan	4,92 ^c	4,75 ^a	6,08 ^a	5,83 ^a	5,83 ^a	2,75 ^b	3,42 ^b	5,75 ^a
Neutralan	5,65 ^b	4,96 ^a	4,22 ^b	4,20 ^b	4,34 ^b	4,14 ^a	4,21 ^a	4,02 ^b
Pozitivan	6,40 ^a	5,31 ^a	4,66 ^b	4,67 ^b	4,56 ^b	4,72 ^a	4,52 ^a	4,41 ^b

* različita slova u superskriptu označavaju statistički značajno različite vrednosti prema Duncan testu za $p \leq 0.05$.

Prema prikazanim rezultatima potrošači sa negativnim stavom prema KDO rangiraju uticaj kvaliteta proizvoda, brenda i izgleda proizvoda statistički značajno niže, a poštovanje propisa, donacije za socijalna pitanja i zaštitu životne okoline statistički značajno više u odnosu na potrošače koji prema KDO imaju pozitivan ili neutralan stav. Među potrošačima koji prema KDO imaju pozitivan i koji imaju neutralan stav nema statistički značajnih razlika.

5.4.2. KDO kao inhibitor kupovine

Rezultati rangiranja uticaja odsustva pojedinih aspekata KDO na opredeljenje potrošača da se prilikom kupovine ne opredele za proizvode društveno neodgovorne kompanije prikazani su u Tabeli 5.15 uporedo sa rezultatima statističkog testiranja značajnosti uticaja pola, starosne dobi, nivoa primanja i stava potrošača prema KDO na postojanje razlika među dobijenim odgovorima u okviru različitih grupa potrošača.

Prosečne vrednosti dobijenih odgovora kreću se u relativno uskom opsegu bez postojanja upečatljivih statistički značajnih razlika što ukazuje da je uticaj različitih aspekata sličan. U manjoj meri izdvajaju se jedino aktivnosti zagađivanja okoline koje imaju statistički značajno veći uticaj u odnosu na nekorektan odnos prema zaposlenima i dobavljačima. Interesantno je zapažanje da su sve prosečne vrednosti na nivou između 4 i 5, znači u gornjem delu Likert-ove skale što ukazuje da bi spoznaja o odsustvu ma kog aspekta društveno odgovornog ponašanja verovatno uticala da se većina potrošača ne opredeli za proizvod takve kompanije.

Tabela 5.15. Uticaj odsustva aspekata korporativne društvene odgovornosti na namere potrošača prilikom kupovine

Ne bih ništa kupio od kompanije koja	Prosek	Pol	Starost	Primanja	Stav o KDO
Zagađuje okolinu	4,82 ^a	nz	nz	nz	***
Krši propise	4,66 ^{ab}	nz	nz	nz	nz
Eksploatiše radnike	4,61 ^{ab}	nz	nz	nz	**
Ne plaća radnika	4,45 ^{bc}	nz	nz	nz	nz
Ne prijavljuje radnike	4,35 ^{bc}	nz	nz	*	**
Ne plaća dobavljače	4,25 ^{bc}	nz	nz	nz	**

* različita slova u superskriptu označavaju statistički značajno različite vrednosti prema Duncan testu za $p \leq 0.05$.
nz-nije značajno

Među potrošačima različitog pola, starosne dobi i nivoa primanja uglavnom nema statistički značajnih razlika, dok je stav potrošača o KDO i u ovom slučaju takođe uzrok razlika u opredeljenjima potrošača da od određene kompanije ne kupe proizvod. U tabeli 5.16. prikazane su srednje vrednosti rangiranja uticaja odsustva pojedinih aspekata KDO na opredeljenje potrošača da se prilikom kupovine ne opredele za proizvode društveno neodgovorne kompanije od strane potrošača koji prema KDO imaju pozitivan, neutralan i negativan stav. Statistički značajno veći uticaj na potrošače sa negativnim stavom ima spoznaja da kompanija krši propise i da ne plaća dobavljače.

Tabela 5.16. Poređenje rangiranja odsustva korporativne odgovornosti kao razloga za izostanak kupovine među potrošačima u zavisnosti od stava prema KDO

Ne bih ništa kupio od kompanije koja	Negativan	Neutralan	Pozitivan
Zagađuje okolinu	5,42 ^a	4,53 ^a	4,91 ^a
Krši propise	5,83 ^a	4,42 ^b	4,68 ^b
Eksploatiše radnike	4,08 ^a	4,35 ^a	4,77 ^a
Ne plaća radnika	4,08 ^a	4,18 ^a	4,60 ^a
Ne prijavljuje radnike	4,25 ^a	4,08 ^a	4,49 ^a
Ne plaća dobavljače	5,83 ^a	4,09 ^b	4,22 ^b

* različita slova u superskriptu označavaju statistički značajno različite vrednosti prema Duncan testu za $p \leq 0.05$.

6. Diskusija

6.1. Relacija KDO i opredeljenja potrošača prilikom kupovine

Da bi se omogućila klasifikacija ispitanika s obzirom na njihove namere da se opredele za kupovinu proizvoda od društveno odgovorne kompanije, odnosno da proizvode od društveno odgovorne kompanije plate više u upitniku su postavljena pitanja vezana za ovu tematiku u kojima je od ispitanika je traženo da ocene na Likert-ovoj skali (1 – 7) u kojoj meri uzimaju u obzir KDO prilikom odluke za kupovinu i u kojoj meri su spremni da plate više za proizvod koji potiče iz društveno odgovorne kompanije.

6.1.1. Aktivnosti KDO i namere potrošača prilikom kupovine

Kako bi se sagledao uticaj pojedinih očekivanja potrošača vezanih za KDO kao i percepcije potrošača vezano za motive koji pokreću kompanije da budu društveno odgovorne urađena je korelaciona analiza između namera potrošača da kupe proizvod od društveno odgovorne kompanije, odnosno spremnosti da taj proizvod plate više i pojedinih očekivanja i percepcija motiva KDO od strane potrošača. Rezultati su prikazani u tabelama 6.1 i 6.2 respektivno.

Među očekivanjima potrošača vezanim za aktivnosti KDO i namera potrošača da od društveno odgovorne kompanije kupe proizvoda, odnosno da taj proizvod plate više statistički značajne korelacije su utvrđene samo u slučaju filantropskog davanja od strane kompanija bez postojanja direktnog interesa kompanije.

Tabela 6.1. Korelacija između očekivanja potrošača u pogledu aktivnosti KDO i namera prilikom kupovine (prikazani su samo koeficijenti korelacije značajni za $p < 0,01$)

	Uzimaju u obzir	Platili bi više
Fer ponašanje prema kupcima	nz	nz
Šire mere brige o zaposlenima	nz	nz
Mere zaštite životne okoline	nz	nz
Fer ponašanje prema partnerima	nz	nz
Izdvajanja za lokalnu zajednicu i socijalna pitanja	nz	nz
Podržavanje sportskih, kulturnih i drugih događaja	nz	nz
Donacije koje nemaju veze sa osnovnom delatnošću	0,15	0,20

nz-nije značajno

6.1.2. Motivi KDO i namere potrošača prilikom kupovine

Korelacije između percepcije motiva za KDO i namera potrošača prilikom kupovine (tabela 6.2) pokazuju da nema signifikantnih korelacija percepcije motiva vezanih za tržište, poslovnu strategiju i egoistične interese kompanije, koji su od strane potrošača percipirani kao dominantni za kompanije i namera potrošača da se opredele za proizvode društveno odgovorne kompanije odnosno da za taj proizvod plate više. Jedini izuzetak je pozitivna korelacija između KDO motivisane spremnošću da se ostvari lojalnost potrošača i uzimanja u obzir ove činjenice od strane samih potrošača.

Nasuprot tome, motivi vezani za društvene vrednosti i interese stejkholdera, koji se od strane potrošača u manjoj meri pripisuju kompanijama kao pokretači KDO, su u pozitivnoj korelaciji sa namerama potrošača prilikom kupovine, uključujući i spremnost potrošača da plate višu cenu za proizvode iz kompanija koje su sa ovog aspekta motivisane da budu društveno odgovorne.

Tabela 6.2. Korelacije između percepcije motiva KDO i odluka prilikom kupovine (prikazani su samo koeficijenti korelacije značajni za $p < 0,01$)

Grupe	Motivi	Uzimaju u obzir	Platili bi više
Vrednosni	V1 Osećanje moralne obaveze	0,21	0,32
	V2 Učešće u društvenom razvoju	0,18	0,19
	V3 Praćenje svetskih trendova	nz	nz
Interesni	I1 Interesi zaposlenih	0,27	0,26
	I2 Interesi potrošača	0,30	0,29
	I3 Interesi vladajućih struktura	0,18	0,17
Marketinški	M1 Privlačenje potrošača	nz	nz
	M2 Lojalnost potrošača	nz	nz

	M3	Imidž na tržištu	nz	nz
Strateški	S1	Povećanje profita	nz	nz
	S2	Privlačenje kapitala i investitora	nz	nz
	S3	Borba sa konkurencijom	nz	nz
Egoistični	E1	Donacije za sopstvene projekte	nz	nz
	E2	Povećanje publiciteta	nz	nz
	E3	Oslobađanje od poreza	nz	nz

nz-nije značajno

Pozitivna korelacija između navika potrošača prilikom kupovine i motiva vezanih za društvene vrednosti, odnosno filantropskih motiva je potvrđena istraživanjima u različitim kulturnim i ekonomskim okruženjima. Dokazi za ovo su na raspolaganju iz Kine (*Cai i Aguilar*, 2014) kao post-socijalističkog društva, Egipta (*Karem i sar.*, 2012) sa privredom u razvoju koju karakterišu značajne kulturne razlike i razvijenih privreda sa otvorenim tržištima u Evropi (*Vlachos i sar.*, 2009) ili u SAD (*Ellen i sar.*, 2006).

Međutim, nalazi za odnos motiva orijentisanih na stejkholdere i navika potrošača prilikom kupovine nisu u toj meri konzistentni. Naprimer u Egiptu, ekonomski kriterijumi još uvek imaju prednost nad socijalnim kriterijumima (*Karem i sar.*, 2012), dok su *Cai i Aguilar* (2014) našli da je primarni cilj kompanija u Kini da održe ekonomski profit, što ne mora biti reprezentativno za očekivanja potrošača. Potrošači u SAD najpozitivnije reaguju na KDO kada veruju da je ona motivisana društvenim vrednostima ili strateškim interesima kompanija, dok je njihov odziv na KDO kada percipiraju da je ona orijentisana na stejkholdere ili na egoistične motive negativniji (*Ellen i sar.*, 2006). *Vlachos i sar.* (2008) su istakli da motivi orijentisani na profit čak i ako rezultiraju društvenim vrednostima mogu imati negativne rezultate na percepcije kvaliteta.

Društveno odgovorna potrošnja, osim racionalne potrošnje samog potrošača u pogledu resursa, zdravlja i životnog stila, uključuje i ponašanje potrošača koje pogoduje korporativnoj praksi društvene odgovornosti (*Villa Castano i sar.* 2016). *Gilbert i Malone* su 1995. godine istakli da su, kada su u pitanju potrošači, motivi za društveno odgovorno delovanje bitniji za odluke potrošača o kupovini od samog društveno odgovornog ponašanja.

Na osnovu dobijenih rezultata, bez ikakvog izuzeća, namere potrošača za kupovinu su u pozitivnoj statistički značajnoj korelaciji sa endogenim, vrednosnim motivima i motivima vezanim za stejkholdere (Tabela 6.2). Za oba analizirana slučaja registrovana je značajna pozitivna povezanost: namera potrošača da odaberu proizvode ili usluge od društveno odgovorne kompanije i spremnosti da plaćaju više za proizvode ili usluge društveno odgovorne kompanije sve dok se društvena odgovornost odnosi na zadovoljenje potreba stejkholdera ili podršku društvu uopšte.

Korelacije između percepcije motiva KDO-a i namera potrošača ukazuju na to da ne postoje značajne korelacije percepcije motiva koji bi se mogli kategorisati kao egzogeni (M, P i E motivi) i namera potrošača prilikom kupovine. Jedini izuzeci od ove izjave su negativne korelacije između percepcije da se kompanije uključuju u aktivnosti KDO kako bi se uskladile sa globalnim trendovima (V3) ili

poboljšale svoj imidž na tržištu (M3), što znači da bi ta percepcija čak mogla umanjiti volju potrošača da odaberu ili platite više za proizvode koje proizvode kompanije koje percipiraju na ovaj način.

Nije zabeležena pozitivna povezanost između percepcije egzogenih motiva KDO i namera potrošača prilikom kupovine. Dakle, u Srbiji kao postsocijalističkom društvu, prakse društvene odgovornosti preduzeća koje su razvijene i donete iz otvorene tržišne ekonomije verovatno ne uspevaju da utiču na namerama potrošača prilikom kupovine.

Suprotno tome, svi motivi koji bi se mogli smatrati delom endogene KDO-a u Srbiji kao postsocijalističkoj zemlji pozitivno su povezani sa namerama potrošača, uključujući spremnost potrošača da plati višu cenu za proizvode kompanija koje su motivisane ovim aspektima da budu društveno odgovorne.

pozitivna korelacija namera potrošača i vrednosnih motiva zasnovanih na filantropiji potvrđena je u istraživanjima u različitim kulturnim i ekonomskim okruženjima. Dokazi koji potvrđuju ovu tvrdnju dostupni su iz Kine (Cai & Aguilar 2014) kao društva u brzom usponu od rigidnog komunističkog društva u kojem su potrošači imali problema sa preživljavanjem do zemlje koja još uvek izjavljuje predanost socijalističkim principima, sa značajnim udelom planske ekonomije i snažnim privatnim preduzećima kao kombinaciji koja rezultira brzim ekonomskim rastom (Lee & Lim 2001; Lim 2014; Graafland i Zhang 2014). Dokazi o pozitivnoj korelaciji između vrednosti zasnovanih na filantropskim motivima sa namerama potrošača prilikom kupovine takođe su dostupni iz Egipta (Karem i sar. 2012) kao ekonomije u razvoju koju karakterišu značajne kulturne razlike. Dodatno, dokazi da ova veza karakteriše i razvijene ekonomije otvorenog tržišta u Evropi (Vlachos i dr. 2009) ili SAD (Ellen i dr. 2006) ukazuju na to da bi taj odnos mogao biti univerzalan bez obzira na socioekonomski kontekst i put razvoja društva .

Nalazi koji se odnose na povezanost motiva i odnosa sa stejkholderima nisu konzistentni. U Egiptu, kada su u pitanju kriterijumi za ocenu kupovine koji potrošači najviše cene, privid je da se ekonomskim kriterijumima još uvek daje prednost nad kriterijumima vezanim za društvenu odgovornost (Karem i sar. 2012). Cai i Aguilar (2014) navode da navođenje ostvarivanja ekonomske dobiti kao glavnog cilj kineskih kompanija možda nije reprezentativno sa aspekta očekivanja potrošača. Potrošači u SAD-u su najpozitivnije reagovali na motive KDO koji su ocenjeni kao vrednosti i strateški, dok su negativno reagovali na motive koji su percipirani kao usmereni na stejkholdere ili egoistični, s atribucijama koji utiču na namere prilikom kupovine (Ellen i sar. 2006). Vlachos i dr. (2008) ističu da dobrovoljno motivisano davanje može rezultirati čak i negativnim efektima na percepciju kvaliteta.

6.1.3. Namere različitih grupa potrošača prilikom kupovine i KDO

Kako bi se omogućilo sagledavanje da li različite grupe potrošača na različit način povezuju očekivanja i motive KDO sa svojim namerama da kupe ili plate više za proizvode društveno odgovornih

kompanija urađena je korelaciona analiza između rangiranja ovih stavova za potrošače u zavisnosti od pola, starosne dobi, nivoa primanja i stava potrošača prema KDO. Rezultati ovih analiza prikazani su u tabelama 6.3, 6.4, 6.5 i 6.6 respektivno.

Kada su u pitanju očekivanja potrošača vezana za KDO kompanija analiza korelacija pojedinih očekivanja sa spremnošću potrošača da uzmu KDO u obzir prilikom kupovine, odnosno da za proizvode društveno odgovorne kompanije plate više potvrdila je da u domenu očekivanja potrošača nema mnogo značajnih korelacija. Jedini izuzeci su povezanost između spremnosti potrošača da plate više i očekivanja da kompanija preduzima mere zaštite životne okoline kada su u pitanju muškarci, kao i spremnosti potrošača da plate više i prakse kompanija da izdvaja za lokalnu zajednicu i socijalna pitanja kada su u pitanju potrošači za najvišim nivoom primanja (preko 100.000 dinara). Ostale značajne korelacije potvrđuju vezu između namera potrošača prilikom kupovine i filantropskih davanja kompanije koja nemaju dodira sa poslovnim prosperitetom kompanije za koje koeficijenti korelacije potvrđuju da su izraženija u slučajevima: mlađe srednje generacije (25-45 godina), potrošača sa malim primanjima (ispod 25.000 dinara) i potrošača koji nemaju posebno izražen stav prema KDO.

Tabela 6.3. Korelacije između očekivanja potrošača u pogledu aktivnosti i percepcije motiva KDO i namera prilikom kupovine u zavisnosti od pola potrošača (prikazani koeficijenti korelacije značajni za $p=0,05$)

	Uzimaju u obzir		Platili bi više	
	Žene	Muškarci	Žene	Muškarci
OČEKIVANJA				
Fer ponašanje prema kupcima	nz	nz	nz	nz
Šire mere brige o zaposlenima	nz	nz	nz	nz
Mere zaštite životne okoline	nz	nz	nz	0,28
Fer ponašanje prema partnerima	nz	nz	nz	nz
Izdvajanja za lokalnu zajednicu i socijalna pitanja	nz	nz	nz	nz
Podržavanje sportskih, kulturnih i drugih događaja	nz	nz	nz	nz
Donacije koje nemaju veze sa osnovnom delatnošću	nz	nz	nz	nz
MOTIVI				
Osećanje moralne obaveze	0,28	0,17nz	0,27	0,38
Učešće u društvenom razvoju	nz	nz	nz	nz
Praćenje svetskih trendova	nz	nz	nz	nz
Interesi zaposlenih	0,34	0,24	0,23	0,28
Interesi potrošača	0,38	0,25	0,31	0,28
Interesi vladajućih struktura	nz	nz	nz	nz
Privlačenje potrošača	nz	nz	nz	nz
Lojalnost potrošača	nz	nz	nz	nz
Imidž na tržištu	nz	nz	nz	nz
Povećanje profita	nz	nz	nz	nz
Privlačenje kapitala i investitora	nz	nz	nz	nz
Borba sa konkurencijom	nz	nz	nz	nz
Donacije za sopstvene projekte	nz	nz	nz	nz
Povećanje publiciteta	nz	nz	nz	nz
Oslobađanje od poreza	nz	nz	nz	nz

nz-nije značajno

Tabela 6.4. Korelacije između očekivanja potrošača u pogledu aktivnosti i percepcije motiva KDO i namera prilikom kupovine u zavisnosti od starosti potrošača (prikazani koeficijenti korelacije značajni za $p=0,05$)

	Uzimaju u obzir				Platili bi više			
	>65	45-65	25-45	<25	>65	45-65	25-45	<25
OČEKIVANJA								
Fer ponašanje prema kupcima	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Šire mere brige o zaposlenima	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Mere zaštite životne okoline	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Fer ponašanje prema partnerima	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Izdvajanja za lokalnu zajednicu i socijalna pitanja	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Podržavanje sportskih, kulturnih i drugih događaja	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Donacije koje nemaju veze sa osnovnom delatnošću	nz	nz	0,26	nz	nz	nz	nz	nz
MOTIVI								
Osećanje moralne obaveze	nz	nz	0,25	nz	nz	0,31	0,31	nz
Učešće u društvenom razvoju	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Praćenje svetskih trendova	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Interesi zaposlenih	nz	nz	0,32	nz	nz	nz	0,34	nz
Interesi potrošača	nz	0,30	0,27	0,50	nz	0,41	0,28	nz
Interesi vladajućih struktura	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Privlačenje potrošača	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Lojalnost potrošača	nz	0,33	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Imidž na tržištu	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Povećanje profita	nz	nz	nz	-0,46	nz	nz	nz	nz
Privlačenje kapitala i investitora	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Borba sa konkurencijom	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Donacije za sopstvene projekte	nz	nz	nz	-0,48	nz	nz	nz	nz
Povećanje publiciteta	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Oslobađanje od poreza	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz

nz-nije značajno

Tabela 6.5. Korelacije između očekivanja potrošača u pogledu aktivnosti i percepcije motiva KDO i namera prilikom kupovine u zavisnosti od mesečnih primanja potrošača (prikazani koeficijenti korelacije značajni za $p=0,05$; nz-nije značajno)

	Uzimaju u obzir					Platili bi više				
	Ispod 25.000	25.000- 50.000	50.000- 75.000	75.000- 100.000	Preko 100.000	Ispod 25.000	25.000- 50.000	50.000- 75.000	75.000- 100.000	Preko 100.000
OČEKIVANJA										
Fer ponašanje prema kupcima	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Šire mere brige o zaposlenima	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Mere zaštite životne okoline	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Fer ponašanje prema partnerima	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Izdvajanja za lokalnu zajednicu i socijalna pitanja	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	0,71
Podržavanje sportskih, kulturnih i drugih događaja	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Donacije koje nemaju veze sa osnovnom delatnošću	nz	nz	nz	nz	nz	0,35	nz	nz	nz	nz
MOTIVI										
Osećanje moralne obaveze	0,30	0,25	nz	nz	nz	0,39	0,33	nz	nz	nz
Učešće u društvenom razvoju	0,35	nz	nz	nz	nz	0,42	nz	nz	nz	0,91
Praćenje svetskih trendova	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Interesi zaposlenih	0,39	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	0,56	0,82
Interesi potrošača	0,43	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	0,62	0,82
Interesi vladajućih struktura	nz	nz	nz	nz	nz	0,37	nz	nz	nz	nz
Privlačenje potrošača	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Lojalnost potrošača	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Imidž na tržištu	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Povećanje profita	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Privlačenje kapitala i investitora	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Borba sa konkurencijom	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Donacije za sopstvene projekte	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Povećanje publiciteta	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Oslobađanje od poreza	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz	nz

Tabela 6.6. Korelacije između očekivanja potrošača u pogledu aktivnosti i percepcije motiva KDO i namera prilikom kupovine u zavisnosti od stava potrošača prema KDO (prikazani koeficijenti korelacije značajni za $p=0,05$)

	Uzimaju u obzir			Platili bi više		
	pozitivan	neutralan	negativan	pozitivan	neutralan	negativan
OČEKIVANJA						
Fer ponašanje prema kupcima	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Šire mere brige o zaposlenima	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Mere zaštite životne okoline	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Fer ponašanje prema partnerima	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Izdvajanja za lokalnu zajednicu i socijalna pitanja	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Podržavanje sportskih, kulturnih i drugih događaja	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Donacije koje nemaju veze sa osnovnom delatnošću	nz	0,33	nz	nz	nz	nz
MOTIVI						
Osećanje moralne obaveze	0,25	nz	nz	0,35	nz	nz
Učešće u društvenom razvoju	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Praćenje svetskih trendova	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Interesi zaposlenih	0,23	0,32	nz	0,35	nz	nz
Interesi potrošača	0,26	0,34	nz	0,35	nz	nz
Interesi vladajućih struktura	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Privlačenje potrošača	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Lojalnost potrošača	0,24	nz	nz	nz	nz	nz
Imidž na tržištu	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Povećanje profita	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Privlačenje kapitala i investitora	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Borba sa konkurencijom	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Donacije za sopstvene projekte	nz	nz	nz	nz	nz	nz
Povećanje publiciteta	nz	nz	-0,72	nz	nz	nz
Oslobađanje od poreza	nz	nz	nz	nz	nz	nz

nz-nije značajno

Uverenje da je kompanija društveno odgovorna jer smatra da je to njena moralna obaveza može biti dovedeno u vezu sa namerama potrošača prilikom kupovine i kod muškog i kod ženskog dela populacije, a posebno u slučajevima potrošača iz starosnih grupa koje predstavljaju radno aktivnu populaciju (25-65 godina), potrošača sa nižim primanjima (do 50.000 dinara) i potrošača koji imaju pozitivan stav prema KDO. Motive kompanije da učestvuje u društvenom razvoju kao faktor opredeljenja prilikom kupovine povezuju potrošači sa najnižim primanjima, dok potrošači sa najvišim primanjima ovaj motiv povezuju sa namerom da plate više za proizvode kompanije.

Očuvanje lojalnosti potrošača kao motiv kompanije da bude društveno odgovorna sa namerama prilikom kupovine moglo je biti dovedeno u vezu u slučaju potrošača sa pozitivnim stavom prema KDO, kao i kod potrošača starije srednje generacije (45-65 godina).

Motivi kompanija da budu društveno odgovorne za koje su potvrđene najizraženije i sveopšte korelacije sa namerama potrošača da se za proizvode kompanija kod kojih prepoznaju ove motive opredele, kao i da za njih plate više su poštovanje interesa zaposlenih i poštovanje interesa potrošača.

Ovi motivi utiču na namere prilikom kupovine i kod muškaraca i kod žena. Uticaj im je posebno izražen kod dela potrošača koji po godinama pripadaju radno aktivnoj populaciji. Kod potrošača sa nižim primanjima može se očekivati da prepoznavanje ovih motiva utiče na opredeljenje prilikom kupovine za društveno odgovornu kompaniju, a kod potrošača sa visokim primanjima da za proizvode društveno odgovorne kompanije plate više.

Prepoznavanje ovih motiva KDO je povezano i sa opredeljenjem za kupovinu i sa spremnošću da se plati viša cena proizvoda kod potrošača sa pozitivnim stavom prema KDO, dok je kod potrošača sa neutralnim stavom utvrđena veza samo sa namerom da se opredele za proizvode kompanije sa motivima vezanim za zadovoljenje interesa zaposlenih i potrošača.

Kod potrošača sa najnižim primanjima sa spremnošću da za proizvode plate više mogla je biti povezano i prepoznavanje motiva kompanija da budu društveno odgovorne u zadovoljenju interesa vladajućih struktura, odnosno u poštovanju propisa.

Konačno treba istaći da je utvrđeno nekoliko vrlo visokih statistički značajnih negativnih koeficijenata korelacije koji ukazuju na obrnut odnos između namera potrošača da se opredeli za proizvode društveno odgovorne kompanije i posmatranog aspekta društvene odgovornosti. U tom smislu motiv kompanije da kroz društveno odgovorno ponašanje stekne profit, odnosno privuče donacije za sopstvene projekte može naići na osudu mlade generacije (ispod 25 godina), dok motiv kompanije da kroz društvenu odgovornost poveća publicitet može naići na negativan odjek kod potrošača sa negativnim stavom prema KDO.

Motivi kompanija vezani za prosperitet same kompanije (motivi vezani za tržište, poslovnu strategiju i egoistični motivi) ni u jednom slučaju nisu mogli biti dovedeni u vezu sa spremnošću potrošača da za proizvode kompanije koja se ponaša društveno odgovorno plati više.

Uzevši u obzir ovo zapažanje, kao i činjenicu da između očekivanja potrošača vezano za KDO i njihovih namera prilikom kupovine generalno nije bilo značajnije povezanosti (Tabela 6.1) može se reći da su sprovedena istraživanja u slučaju potrošača iz Srbije potvrdila zapažanja koja su istakli *Gilbert i Malone* (1995) da potrošači više vode računa o tome zašto kompanije preduzimaju određene aktivnosti, nego šta kompanije vezano za KDO konkretno rade.

6.2. Testiranje postavljenih hipoteza

Na bazi rezultata analize prikazanih strategija KDO na web stanicama vodećih kompanija U Srbiji i rezultata analize percepcije KDO od strane zaposlenih koji predstavljaju osnov žive reči koja formira percepciju potrošača o KDO s jedne strane, i rezultata analize percepcije očekivanja u pogledu motiva i aktivnosti i percepcije samih motiva KDO od strane potrošača s druge strane, izvršena je uporedna analiza dobijenih rezultata da bi se pokazalo koliko su trenutne strategije KDO vodećih kompanija u Srbiji u skladu sa očekivanjima potrošača.

Na bazi sprovedene uporedne analize u nastavku su prodiskutovane postavljene hipoteze istraživanja vezane za odnos strategija KDO vodećih kompanija u Srbiji i očekivanja potrošača.

Osnovna hipoteza koja je postavljena u ovom radu glasi:

H_0 – strategije KDO vodećih kompanija u Srbiji su u skladu sa očekivanjima potrošača

Da bi se izveo konačan sud o prihvatanju, odnosno odbacivanju ove hipoteze izvršena je analiza po postavljenim pomoćnim hipotezama.

H_{01} - Aktivnosti KDO vodećih kompanija u Srbiji su u skladu sa očekivanjima potrošača

Vezano za ovu hipotezu na bazi prikazanih rezultata istraživanja mogu se izvesti sledeća zapažanja:

- 1) Potrošači od kompanija na prvom mestu očekuju fer odnos prema potrošačima, a nalazi dobijeni na bazi percepcija zaposlenih ukazuju da kompanije značajan akcenat daju na negovanje ovog odnosa, iako to ne ističu u okviru web prezentacija.
- 2) Zaštita životne okoline je visoko rangirana kako među očekivanjima potrošača, tako i u okviru prezentacija KDO od strane kompanija. Međutim nalazi dobijeni među zaposlenima ukazuju da se zaštita životne okoline ipak svodi na osnovne mere zaštite.

-
- 3) Fer odnosi prema dobavljačima nisu visoko pozicionirani u očekivanjima potrošača, a ni kompanije promociji ovog aspekta društvene odgovornosti ne pridaju veću pažnju.
 - 4) Očekivanja potrošača su najniža kada su u pitanju donacije kompanija za filantropske svrhe, a kompanije su sklone prezentaciji svoje KDO kroz isticanje brojnih filantropske donacija.
 - 5) Visoka očekivanja potrošača vezana su i za šire mere brige o zaposlenima, a ovaj aspekt KDO može biti povezan i sa namerama potrošača da kupuju i plate više od društveno odgovornih kompanija. Međutim, pregled podataka o KDO u sopstvenim prezentacijama vodećih kompanija iz Srbije na internetu ukazuje da su kompanije samo jednim delom u svojom programima KDO posvećene očekivanjima u ovoj oblasti, što potvrđuju i nalazi dobijeni na bazi ispitivanja izvršenih među zaposlenima.

Vezano za visoka očekivanja potrošača u pogledu fer odnos odnosa prema kupcima i zaštite životne okoline nađene su potvrde relativno visoke zastupljenosti ovih aktivnosti u programima KDO koje kompanije realizuju u Srbiji, te ima osnova da se prihvati hipoteza da su u ovim domenima aktivnosti kompanija u skladu sa očekivanjima potrošača. Shodno očekivanjima potrošača kompanije treba da prošire aktivnosti na zaštiti životne okoline i posebno na negovanju fer odnosa sa potrošačima.

Potrošači najmanje očekuju od društveno odgovornih kompanija aktivnosti koje se odnose na različite vidove podrške i donacija te ima osnova da se prihvati hipoteza da u ovom domenu aktivnosti kompanija nisu u skladu sa očekivanjima potrošača. S druge strane nisu nađene potvrde da potrošači ovaj vid društvene odgovornosti osuđuju čak štaviše pokazano je da ovaj vid KDO najpre može biti doveden u vezu sa namerama potrošača da se opredele za proizvode društveno odgovorne kompanije. U tom smislu filantropske aktivnosti kompanije treba da nastave da praktikuju.

Istaknuta zapažanja ukazuju da kada su u pitanju aspekti KDO vezani za zaposlene ima osnova da se hipoteza da aktivnosti KDO realizovane od strane kompanija nisu u skladu sa očekivanjima potrošača prihvatiti. U tom smislu neophodno je da kompanije intenziviraju i prošire mere brige o zaposlenima kao aspekt društvene odgovornosti.

Potrošači ne iskazuju visoka očekivanja vezana za fer odnose kompanija prema dobavljačima kao aspektu KDO, a ni kompanije ovaj vid KDO ne ističu, niti u većoj meri neguju, te ima osnova da se odbaci hipoteza da očekivanja potrošača u ovom domenu nisu u skladu sa aktivnostima kompanija. Ovakav nalaz upućuje da je u domenu izgradnje odnosa u lancu vrednosti neophodno podići kako nivo odgovornosti samih kompanija tako i nivo razumevanja važnosti ovog aspekta od strane potrošača.

H₀₂ - Način komunikacije aktivnosti KDO vodećih kompanija u Srbiji je u skladu sa očekivanjima potrošača

Vezano za ovu hipotezu na bazi prikazanih rezultata istraživanja mogu se izvesti sledeća zapažanja:

- 1) Potrošači najviša očekivanja imaju u pogledu fer odnosa prema samim potrošačima dok kompanije ovaj aspekt

KDO u okviru svojih web prezentacija gotovo uopšte ne ističu. Međutim, nalazi dobijeni na bazi percepcija zaposlenih ukazuju da je ovaj odnos i kod kompanija u samom vrhu prioriteta, ali da u procesu komunikacije nije dovoljno istaknut.

- 2) Najniža očekivanja od kompanija potrošači imaju kada su u pitanju donacije kompanija. Nasuprot ovom nalazu, na osnovu sopstvenih prezentacija kompanija na internetu, ovakve aktivnosti se nalaze među onima koje se najčešće navode.
- 3) Potrošači svoje namere da se opredele i plate za proizvode društveno odgovornih kompanija prevashodno vezuju za motive kompanija da budu društveno odgovorne, a ne za realizovane aktivnosti. U tom smislu praksa kompanija da u prvom planu ističu aktivnosti dok motive samo uzgredno i nedovoljno jasno pominju nije adekvatna.
- 4) Potrošači su spremni da se prilikom kupovine opredele za proizvode društveno odgovornih kompanija motivisanih vrednosnim motivima, a posebno motivima vezanim za stejkholdere koje kompanije najmanje ističu u prezentaciji KDO.

Na bazi istaknutih nalaza vezanih za način komunikacije KDO u okviru web prezentacija kompanija može se konstatovati da u ni u pogledu sadržaja ni u pogledu prioriteta način komuniciranja KDO programa vodećih kompanija u Srbiji nije u skladu sa očekivanjima potrošača, te nema osnova da se hipoteza prihvati. Stoga se može preporučiti da kompanije prilikom planiranja komuniciranja veću pažnju posvete prezentaciji svojih filantropskih motiva, a posebno motiva vezanih za stejkholdera, kao i da aktivnostima vezanim za ovaj domen KDO daju značajnije mesto prilikom komunikacije KDO programa.

H₀₃ - Ciljne grupe potrošača na koje su prezentacije KDO vodećih kompanija u Srbiji usmerene su u skladu sa percepcijama potrošača

Vezano za ovu hipotezu na bazi prikazanih rezultata istraživanja mogu se izvesti sledeća zapažanja:

- 1) Aktivnosti KDO uz vrlo retke izuzetke nisu usmerene na potrošače, a potrošači to najpre očekuju.
- 2) Glavni aspekti za uočavanje razlika u percepciji motiva KDO zapažaju se između grupa potrošača sa različitim nivoima zarade i različitim stavovima prema KDO. Razlike su najvećim delom vezane za motive povezane sa društvenim vrednostima, motive povezane sa interesima stejkholdera i motive povezane sa egoističkim interesima samih kompanija.
- 3) Potrošači sa negativnim stavom prema KDO rangiraju uticaj kvaliteta proizvoda, brenda i izgleda proizvoda statistički značajno niže, a poštovanje propisa, donacije za socijalna pitanja i zaštitu životne okoline statistički značajno više u odnosu na potrošače koji prema KDO imaju pozitivan ili neutralan stav.
- 4) Statistički značajno veći uticaj na potrošače sa negativnim stavom ima spoznaja da kompanija krši propise i da ne plaća dobavljače.

U prezentacijama KDO vodećih kompanija nisu izdiferenciran ciljne grupe potrošača. Međutim sprovedena istraživanja ukazuju da društveno odgovorno ponašanje može da utiče na percepciju, ali i

na namere prilikom kupovine pre svega kod potrošača koji prema društveno odgovornom ponašanju kompanija imaju pozitivan stav, dok kod potrošača sa negativnim stavom potenciranje KDO na njima neprijemčiv način može da uzrokuje negativne reakcije prema kompaniji. Stoga se može reći da nema osnova da se postavljena hipoteza prihvati. Na bazi dobijenih rezultata može se izvesti preporuka da kompanije u prezentacija programa KDO više pažnje posvete izgradnji pozitivnog stava potrošača prema ovom konceptu, a u prezentaciji aktivnosti KDO usmere pažnju na potrošače sa pozitivnim stavom prema KDO.

H₀₄ – Iskazani motivi KDO vodećih kompanija u Srbiji su u skladu sa motivima koje potrošači očekuju i visoko vrednuju

Vežano za ovu hipotezu na bazi prikazanih rezultata istraživanja mogu se izvesti sledeća zapažanja:

1. Kompanije dominantno ističu strateške motive i delom vrednosne motive, dok su interesni motivi KDO gotovo potpuno zanemareni.
2. Nasuprot tome potrošači statistički značajno više rangiraju vrednosne i interesne motive, a prisutan je značajan broj onih koji su spremni da osuđuju sticanje profita kao motiv KDO.
3. Motivi kompanija da budu društveno odgovorne za koje su potvrđene najizraženije i sveopšte korelacije sa namerama potrošača da se za proizvode kompanija kod kojih prepoznaju ove motive opredele, kao i da za njih plate više su poštovanje interesa zaposlenih i poštovanje interesa potrošača.

Na bazi dobijenih rezultata nema osnova da se postavljena hipoteza prihvati. Izvedena zapažanja upućuju na preporuke kompanijama da prilikom prezentacija KDO više pažnje posvete vrednosnim motivima i motivima vezanim za interese stejkholdera posebno potrošača i zaposlenih, a da svoju politiku i aktivnosti KDO više usmere u ovom pravcu.

Na bazi istaknutih razmatranja vezanih za pomoćne hipoteze postavljena glavna hipoteza da strategije KDO vodećih kompanija u Srbiji nisu u skladu sa očekivanjima potrošača u velikoj meri može biti prihvaćena. Kada su u pitanju način komunikacije KDO, ciljne grupe potrošača na koje je komunikacija usmerena i iskazani motivi kompanija postavljena hipoteza je u potpunosti potvrđena. Kada su u pitanju aktivnosti KDO, one delom jesu u skladu sa očekivanjima potrošača, ali njihova struktura i odnos se uglavnom ne poklapaju sa očekivanjima potrošača te ima osnova da se i u ovom delu postavljena hipoteza prihvati.

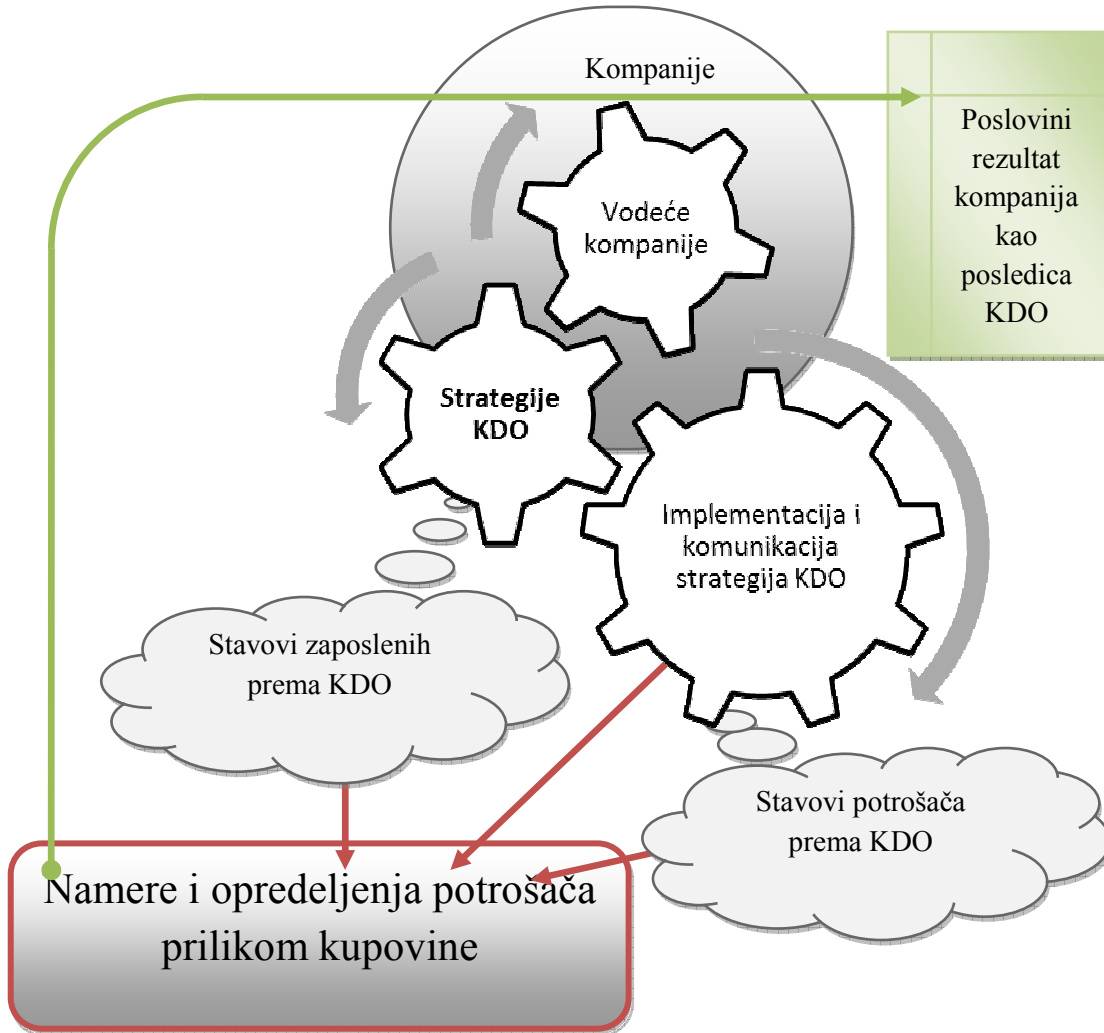
6.3. Usaglašavanje strategija KDO sa očekivanjima potrošača

Na bazi izvedene uporedne analize percepcije KDO od strane potrošača i najvažnijih odrednica analiziranih strategija KDO kompanija u Srbiji izvedene su smernice za usaglašavanje strategija KDO sa očekivanjima i percepcijama potrošača. Strategija KDO usaglašena sa očekivanjima potrošača može imati izraženiji uticaj društveno odgovornog ponašanja kompanija na namere i opredeljenja potrošača prilikom kupovine, te rezultirati pozitivnim efektima na poslovni rezultat kompanija utemeljenim u društveno odgovornom ponašanju kompanija (Slika 6.1) .

Preporuke za razvoj modela strategije KDO koja će biti usklađena sa percepcijama i očekivanjima potrošača mogu se rezimirati na sledeći način:

1. Kompanije u prezentaciji i promociji svojih aktivnosti KDO u odnosu na trenutno stanje gde je akcenat stavljen prevashodno na aktivnosti kompanije, mnogo više pažnje treba da posvete prezentaciji svojih motiva da budu društveno odgovorne sa akcentom na motive vezane za društveno priznate, etičke i filantropske vrednosti kao i motive vezane za stejkholdere, u prvom redu same potrošače i zaposlene;
2. U promociji i prezentaciji KDO kompanije treba da razviju koncept komunikacije koji će obezbediti podizanje nivoa svesti potrošača o značaju društvene odgovornosti kompanija sa težnjom da se udeo potrošača koji na ovaj koncept gledaju sa odobravanjem poveća;
3. Aktivnosti kompanija usmerene na same potrošače kao stejkholdere, koje u kompanijama evidentno postoje treba da budu obrađene, prezentovane i promovisane sa aspekta KDO jer potrošači to u velikoj meri očekuju;
4. Kako bi stekle poverenje potrošača kompanije u mnogo većoj meri treba da neguju i prikažu proširene mere brige o zaposlenima;
5. Među potrošačima su filantropske aktivnosti i mere koje kompanije preduzimaju na zaštiti životne okoline pozitivno prihvaćene te kompanije ove aktivnosti koje su i trenutno u značajnoj meri zastupljene treba da prošire i promovišu.
6. Iako trenutno kod potrošača ne postoji očekivanje KDO vezane za stejkholdere u lancu vrednosti kompanije, kompanije ovaj aspekt KDO shodno visokom očekivanju motiva vezanih za stejkholdere treba da podignu na viši nivo.
7. Među potrošačima se na bazi pola i životne dobi ne može izdvojiti ciljna grupa sa specifičnim odnosom i percepcijom KDO, ali se prema nivou primanja potrošača i njihovom odnosu prema KDO izdvajaju grupe koje mogu biti meta posebnih aktivnosti KDO usmerenih na ove ciljne grupe.

Slika 6.1. Model relacija KDO na opredeljenja potrošača prilikom kupovine



7. Zaključci

Empirijska istraživanja vezana za KDO u Srbiji su relativno malobrojna te su, za dubinsko razumevanje razvoja ovog koncepta u specifičnom društvenom okruženju kakvo postoji u Srbiji, pored doprinosa koji je dat kroz istraživanja prikazana u ovoj tezi potrebna brojna dodatna istraživanja kako bi se saznanja u ovom domenu podigla na nivo razvijenih zemalja sa tradicijom tržišne ekonomije.

*

Prema dobijenim rezultatima mediji, web stranice kompanija i reklame su tri osnovna izvora informisanja potrošača o KDO. Ovaj nalaz dodatno potvrđuje validnost web stanica kompanija kao izvora informacija koji dominantno učestvuje u oblikovanju percepcija potrošača i njihovih stavova o programima KDO koje primenjuju kompanije.

Živa reč takođe opcija za komunikaciju o KDO ka potrošačima sa negativnim stavom. Ova činjenica potvrđuje validnost sprovedenog ispitivanja stavova zaposlenih prema KDO, s obzirom da ovi stavovi predstavljaju sigurno jedan od najznačajnijih izvora informacija o KDO u neformalnoj komunikaciji među potrošačima.

**

Među vodećim kompanijama iz Srbije na bazi uzorka koji je obuhvaćen analizom na web stranicama samo nešto više od polovine kompanija na neki način iskazuje svoje opredeljenje da budu društveno odgovorne, dok samo nešto više od četvrtine prikazuje neku formu izveštaja o KDO.

Vodeće kompanije u Srbiji ili se uopšte ne brinu o konceptu KDO ili ako su svesne važnosti KDO, na svojim web stranicama KDO prezentuju na jasno vidljiv i dostupan način. Nepostojanje bilo kakvih informacija o KDO na web stranicama kompanije karakteriše uglavnom javni sektor (60%). Aktivnosti kompanija koje predstavljaju svoje društveno odgovorno ponašanje u većem broju slučajeva to ne rade rade dokumentovano pa ne mogu obezbediti da se posetioci web stranica upoznaju sa aktivnostima kompanija u pogledu KDO i na taj način razviju mišljenje o kompaniji kao odgovornom članu društva. Fenomen da se KDO prikazuje ne-dokumentovano, podjednako je prisutan među kompanijama iz sva tri analizirana sektora.

Aktivnosti vodećih srpskih kompanija usmerene su uglavnom na društveno odgovoran tretman životne sredine i podršku društvenom okruženju, dok zainteresovane strane, uključujući zaposlene, potrošače i posebno poslovne partnere poput dobavljača ili kupaca, tretira manji broj kompanija bez obzira na. Sektor u kom kompanije posluju. Postoje indicije da je javni sektor retko uključen u bilo kakve aktivnosti povezane sa društvenom odgovornošću, i od starne kompanija iz ovog sektora nikada se ne naglašavaju društveno odgovorne aktivnosti vezane za učenike njihovog lanca snabdevanja. Finansijski sektor češće naglašava aktivnosti KDO koje se odnose na klijente.

Vrednosni ili filantropski motivi za KDO postoje u skoro svim veb prezentacijama u kojima je KDO predstavljen, ali strateški motivi su oni koji se najčešće ističu kao dominantni. U slučaju predstavljanja motiva za KDO na veb stranicama, postoje razlike među analiziranim sektorima u pogledu motiva vezanih za opte društvene vrednosti i motiva vezanih za stejkholdere.

Generalno zaposleni su visoko rangirali tvrdnje da se njihove kompanije ponašaju društveno odgovorno, da posluju transparentno, uspešno i stabilno, kao i da je društveno odgovorno ponašanje doprinelo boljoj poziciji kompanije na tržištu.

Zaposleni najviše rangiraju aspekte društveno odgovornog ponašanja kompanija u kojima su zaposleni u slučajevima aktivnosti usmerenih na izgradnju odnosa sa potrošačima, aktivnosti koje su povezane sa zakonskim obavezama i aktivnosti vezane za interna pravila ponašanja unutar kompanija. Nešto niže, ali ne statistički značajno različito zaposleni rangiraju aspekte koji su vezani generalno za zaštitu životne okoline, osnovne aspekte korektnog odnosa prema zaposlenima i osnovne aspekte jednakosti u društvu (ravnopravnost polova).

Stav većine zaposlenih u kompanijama u Srbiji je da one nisu preuzele mesto društveno odgovornog člana zajednice koji preuzima suštinsku ulogu u stvaranju boljeg društvenog okruženja. Većina zaposlenih u kompanijama u Srbiji ne percipira da se kompanije ponašaju u skladu sa savremenim trendovima negovanja zaposlenih i odnosa prema njima kao najdragocenijeg resursa kompanije.

Kompanije u Srbiji su, shodno percepciji zaposlenih, fokusirane na aktivnosti koje imaju neposredan i momentalan uticaj na životnu okolinu, ali su u mnogo manjoj meri opredeljene na aspekte odnosa prema životnoj okolini koji su u fokusu uspostavljanja održivog poslovanja i preduzimanja preventivnih aktivnosti kako bi se životna okolina sačuvala za buduće naraštaje.

Konačno, kada su u pitanju potrošači i drugi klijenti kompanija, prema stavovima zaposlenih, društveno odgovorno ponašanje kompanija je najslabije u domenu obuke i podrške ovim stejkholderima.

Sumarno, živa reč zaposlenih u kompanijama u Srbiji kao faktor koji bi mogao uticati na formiranje percepcije KDO kod potrošača, vrlo verovatno će rezultirati formiranjem imidža kompanija kao subjekata koji vode računa da zadovolje osnovne obaveze spram zakonskih normi i stejkholdera, ali koje nisu posvećene suptilnijoj analizi i rešavanju problema vezanih za društveno odgovorno poslovanje u celosti.

Kada su u pitanju motivi kompanija da budu društveno odgovorne očekivanja potrošača su veća u slučaju vrednosnih i interesnih motiva u odnosu na strateške motive. Međutim, kada su u pitanju aktivnosti potrošači u najmanjoj meri od kompanija očekuju davanja za društveno zajednicu, posebno

ona čisto filantropska dok su navise očekivane mere fer odnosa prema samim potrošačima. Visoko su rangirana i očekivanja vezana za šire mere brige o zaposlenima i zaštitu životne sredine.

Na bazi percepcije potrošača motivi kompanija da budu društveno odgovorne se razdvajaju u dve grupe. U prvoj grupi su motivi vezani za društvene vrednosti i interese stejkholdera koje potrošači u značajno nižoj meri percipiraju kao pokretače KDO uz postojanje izvesnih razlika među potrošačima u zavisnosti od nivoa primanja i stava prema KDO. U drugoj grupi su motivi vezani za poslovne performanse i uspeh kompanija na tržištu koje potrošači u većoj meri percipiraju kao pokretače KDO, a koje bez obzira na pol, starosnu dob, nivo zarade i stav prema KDO potrošači percipiraju na isti način.

Svojstva proizvoda od interesa za samog potrošača uključujući na prvom mestu kvalitet, zatim cenu i nakon toga raspoloživost informacija o proizvodu utiču statistički značajno više na opredeljenje prilikom kupovine u odnosu na aktivnosti KDO, ali i u odnosu na svojstva proizvoda kao što su brend ili izgled proizvoda. Među uticajima različitih aktivnosti KDO na opredeljenje potrošača prilikom kupovine nema statistički značajnih razlika osim odnosa kompanija prema zaposlenima.

Potrošači sa negativnim stavom prema KDO rangiraju uticaj kvaliteta proizvoda, brenda i izgleda proizvoda statistički značajno niže, a poštovanje propisa, donacije za socijalna pitanja i zaštitu životne okoline statistički značajno više u odnosu na potrošače koji prema KDO imaju pozitivan ili neutralan stav. Među potrošačima koji prema KDO imaju pozitivan i koji imaju neutralan stav nema statistički značajnih razlika.

Uticaja odsustva pojedinih aspekata KDO na opredeljenje potrošača da se prilikom kupovine ne opredele za proizvode društveno neodgovorne kompanije je sličan za sve aspekte društveno neodgovornog ponašanja, a vrednovanje uticaja ukazuje da bi spoznaja o odsustvu ma kog aspekta društveno odgovornog ponašanja verovatno uticala da se većina potrošača ne opredeli za proizvod takve kompanije.

Namere potrošača prilikom kupovine su u mnogo većoj meri povezane za percepcijom motiva koji pokreću kompanije da budu društveno odgovorne od strane potrošača nego sa očekivanjima potrošača vezanim za pojedine aktivnosti KDO.

Uticaj KDO na namere potrošača prilikom kupovine uključujući kako spremnost potrošača da KDO kompanije uzmu u obzir kao faktor izbora, kao i spremnost potrošača da za proizvode društveno odgovorne kompanije plate više može se najpre povezati sa percepcijom potrošača da su motivi kompanije da bude društveno odgovorna utemeljeni u zadovoljenju interesa zaposlenih i u zadovoljenju interesa potrošača.

Ovi motivi utiču na namere prilikom kupovine i kod muškaraca i kod žena. Uticaj im je posebno izražen kod dela potrošača koji po godinama pripadaju radno aktivnoj populaciji. Kod potrošača sa nižim primanjima može se očekivati da prepoznavanje ovih motiva utiče na opredeljenje prilikom

kupovine za društveno odgovornu kompaniju, a kod potrošača sa visokim primanjima da za proizvode društveno odgovorne kompanije plati više.

Postavljena hipoteza da strategije KDO vodećih kompanija u Srbiji nisu u skladu sa očekivanjima potrošača u velikoj meri može biti prihvaćena. Kada su u pitanju način komunikacije KDO, ciljne grupe potrošača na koje je komunikacija usmerena i iskazani motivi kompanija postavljena hipoteza je u potpunosti potvrđena. Kada su u pitanju aktivnosti KDO, one delom jesu u skladu sa očekivanjima potrošača, ali njihova struktura i odnos se uglavnom ne poklapaju sa očekivanjima potrošača te ima osnova da se i u ovom delu postavljena hipoteza prihvati.

Rezultati dobijeni u okviru ove teze mogu naći praktičnu primenu u razvoju strategije KDO odgovornosti kompanija koja će biti usklađena sa percepcijama i očekivanjima potrošača.

8. Literatura

- Adanhounme, A. B. (2011). Corporate social responsibility in postcolonial Africa: another civilizing mission?. *Journal of Change Management*, 11(1), 91-110.
- Adizes, I., & Weston, J. F. (1973). Comparative models of social responsibility. *Academy of Management Journal*, 16(1), 112-128.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.
- Amaeshi, K. (2011). International financial institutions and discursive institutional change: implications for corporate social responsibility in developing economies. *Journal of Change Management*, 11(1), 111-128.
- Aqueveque, C., Rodrigo, P. & Duran, I. J. (2018). Be bad but (still) look good: Can controversial industries enhance corporate reputation through CSR initiatives?. *Business Ethics: A European Review*, 27(3), 222-237.
- Arli, D.I. & Lasmono, H.K. (2010). Consumers' perception of corporate social responsibility in a developing country. *International Journal of Consumer Studies*, 34(1), 46-51.
- Auger, P., Devinney, T. M., & Louviere, J. J. (2007). Using best-worst scaling methodology to investigate consumer ethical beliefs across countries. *Journal of Business Ethics*, 70(3), 299-326.
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 122-131.
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D., & Taylor, K. A. (2000). The influence of cause-related marketing on consumer choice: does one good turn deserve another?. *Journal of the academy of marketing Science*, 28(2), 248-262.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.
- Bešlin, M. (2015): Serbia and modernization from 1968 to 1972, in: *Politikon*, (11), 22-39.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review*, 47(1), 9-24.
- Black, S. (1993) *The Essentials of Public relations*, Kogan Page Limited

-
- Blazovich, J., & Smith, L. M. (2011). Ethical corporate citizenship: Does it pay? Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting,
- Bondy, K., & Starkey, K. (2014). The dilemmas of internationalization: corporate social responsibility in the multinational corporation. *British Journal of Management*, 25(1), 4-22.
- Bradshaw, M./Bradshaw, M. J./ Stenning, A. (Eds.). (2004): East Central Europe and the former Soviet Union, in: The post-socialist states (No. 5): Pearson Education.
- Brown, T.J. & Dacin, P.A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.
- Cai, Z., & Aguilar, F. X. (2013). Consumer stated purchasing preferences and corporate social responsibility in the wood products industry: A conjoint analysis in the US and China. *Ecological Economics*, 95, 118-127.
- Cai, Z., & Aguilar, F. X. (2014). Corporate social responsibility in the wood products industry: US and Chinese consumers' perceptions. *Forest Products Journal*, 64(3/4), 97.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.
- Carrigan, M., & Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer-do ethics matter in purchase behaviour?. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 560-578.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999): Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct, in: *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2016): Carroll's pyramid of CSR: taking another look, in: *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 3.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: the benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412-1425.
- Cordeiro, J.J. & Veliyath, R., (2003). Beyond pay for performance: A panel study of the determinants of CEO compensation. *American Business Review*, 21(1), p.56.
- Cronin, J. J., Jr., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramirez, E., & Martinez, J. D. (2010). Green marketing strategies: An examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 158-174.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. and Broom, G.M. (2000) *Effective Public Relations*, 8th edition, Prentice Hall
-

-
- Ćočkalo, D./Đorđević, D./Bešić, C./Bogetić, S. (2015): Undergraduate business students' attitudes towards CSR and competitiveness of Serbian economy, in: *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 5 (1), 12-20.
- Ćurčić, R., Miletić, Lj., & Bjegović M. (2016) Contrasting of CSR strategies self-presentations and consumers expectations in Serbia. *Industrija 44 (1)*, 151-166
- Dahlsrud, A. (2008): How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, in: *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- de Bakker, F. G. A., & den Hond, F. (2008). Activists' influence tactics and corporate policies. *Business Communication Quarterly*, 71, 107-111.
- de los Salmones, M.M.G., Crespo, A. H., & del Bosque, I. R. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of business ethics*, 61(4), 369-385.
- Dean, D. H. (2003). Consumer perception of corporate donations effects of company reputation for social responsibility and type of donation. *Journal of advertising*, 32(4), 91-102.
- Dean, D. H. (2004). Consumer reaction to negative publicity effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41(2), 192-211.
- Demetriades, K., & Auret, C. J. (2014). Corporate social responsibility and firm performance in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 45(1), 1-12.
- Djankov, S. & Murrell, P. (2002). Enterprise restructuring in transition: A quantitative survey, *Journal of economic literature*. 40 (3), 739-792.
- Dobers, P., & Halme, M. (2009). Corporate social responsibility and developing countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(5), 237-249.
- Dondur, N., Komatina, M., & Brkić-Spasojević, V. (2010): Performance of industrial companies after ownership transformation, in: *Industrija*, 38(4), 29-39.
- Dondur, N., Radojević, S. & Veljković, Z. (2007). Efekti privatizacije i restrukturiranja u industrijskim preduzećima u Srbiji. *Industrija*, 35 (3), 13-25.
- Drašković, V. (2005): The Priority of Economic Institutes [Prioritet ekonomskih instituta], in: *Ekonomski anali [Economic Annals]*, 165, 213–224.
- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California management review*, 26(2), 53-63.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relationship rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 224-241.
- Đuričin, D. (2017). Redosled reformi u Srbiji - prilagođavanje koncepcija i instrumenata. *Ekonomika preduzeća*, 65(1-2), 1-24
- Đurić, M., & Filipović, J. (2007, May). Model društvene odgovornosti preduzeća-Corporate social responsibility model. In *AOS-Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac (pp. 8-11)*.
-

-
- Đurić-Kuzmanović T., Vuković M. (2010) Društvena odgovornost kompanija u Srbiji u uslovima svetske krize, *Škola biznisa* 3, 32-40
- Elkington, J. (1997). Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of Marketing*, 58(3), 1-19.
- Ellen, P., Webb, D. & Mohr, L. (2006) Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 147–157.
- Ellonen, H., Tarkiainen, A., & Kuivalainen, O. (2010). The effect of website usage and virtual community participation on brand relationships. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 6, 85-105.
- Foreh, M.R. & Grier, S. (2003). When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349-356.
- Frynas, J. G., & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285.
- Gardašević J.; Ignjatijević S. (2015) International and national frameworks of equal economic independence for women and men. *Ekonomija teorija i praksa*, 8(2), 1–13
- Gavrilović M. & Ivanović I. (2011) The non/existence of social responsibility in the Serbian economy in the transition process. *Megatrend Review*. 8(1), 327-339
- Gilbert, D. T., & Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. *Psychological bulletin*, 117(1), 21.
- Glavas, A./Kelley, K. (2014): The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes, in: *Business Ethics Quarterly*, 24 (2), 165-202.
- Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87-98.
- Golob, U., Lah, M., & Jančič, Z. (2008). Value orientations and consumer expectations of corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 83-96.
- Graafland, J. & Zhang, L. (2014). Corporate social responsibility in China: implementation and challenges. *Business Ethics: A European Review*, 23(1), 34-49.
- Gray, R. (2000). Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: a review and comment. *International Journal of Auditing*, 4(3), 247-268.
- Gregory, A., (2009). Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću. U: Tench, R. Yeomans, L. (2009): Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb
- Groza M. D., Pronschinske M. R. & Walker M. (2011) Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *Journal of Business Ethics* 102(4):639–652
-

-
- Gupta, N./Sharma, V. (2016): The relationship between corporate social responsibility and employee engagement and its linkage to organizational performance: A conceptual model, in: *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 59.
- Hadžić, M. (2002): Rethinking privatization in Serbia, in: *Eastern European Economics*, 40(6), 6-23.
- Hammann, E. M., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51.
- Handelman, J.M. & Arnold, S.J. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment. *The Journal of Marketing*, 33-48.
- Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business strategy and the Environment*, 5(1), 30-37.
- Hoi, C. K., Wu, Q., & Zhang, H. (2013). Is corporate social responsibility (CSR) associated with tax avoidance? Evidence from irresponsible CSR activities. *The Accounting Review*, 88(6), 2025-2059.
- Hollinshead, G. & Maclean, M. (2007). Transition and organizational dissonance in Serbia. *Human Relations*. 60(10), 1551-1574.
- <http://top500.nin.co.rs> pristupljeno dana 4.9.2015.
- <https://www.geert-hofstede.com> pristupljeno dana 1.06.2016.
- Iankova, E. A. (2008). From corporate paternalism to corporate social responsibility in post-communist Europe. *Journal of Corporate Citizenship*, 2008(29), 75-89.
- Idemudia, U. (2011). Corporate social responsibility and developing countries moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *Progress in Development Studies*, 11(1), 1-18.
- ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility
- Ivanović-Đukić I. (2011). Promovisanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u Srbiji. *Sociologija* 53 (1), 21-42
- Jamali, D. (2007). The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*, 112(1), 1-27.
- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143.
- Jamali, D., & Carroll, A. (2017). Capturing advances in CSR: Developed versus developing country perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 321-325.
- Jones, C. (2003). As if Business Ethics were Possible, within Such Limits!... *Organization*, 10(2), 223-248.
- Jovanović, A./ Nedović, S. (1998): Economic and social rights in the Federal Republic of Yugoslavia. Belgrade: Belgrade Centre for Human Rights.
-

-
- Kanter, R. M. (1998). From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation. *Harvard business review*, 77(3), 122-32.
- Karem Kolkailah, S., Abou Aish, E. & El-Bassiouny, N. (2012). The impact of corporate social responsibility initiatives on consumers' behavioural intentions in the Egyptian market. *International Journal of Consumer Studies*, 36(4), 369-384.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49, 145-159.
- Kim, S. (2011). Transferring effects of CSR strategy on consumer responses: The synergistic model of corporate communication strategy. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 218-241.
- Kim, Y. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. *Public Relations Review*, 40(5), 838-840.
- King, A., & Lenox, M. J. (2002). Exploring the profitable pollution reduction. *Management Science*, 48, 289-299.
- Kleinrichert, D., Tosti-Kharas, J., Albert, M., & Eng, J. P. (2013). The effect of a business and society course on business student attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of education for business*, 88(4), 230-237.
- Koleva, P., Rodet-Kroichvili, N., David, P. & Marasova, J., 2010. Is corporate social responsibility the privilege of developed market economies? Some evidence from Central and Eastern Europe. *The international journal of human resource management*, 21(2), 274-293.
- Kooskora M. & Kujala J. (2008) Corporate Moral Development and Stakeholder Relations: An Empirical Analysis of the Estonian Business Community. *EBS Review.*, 25, 26-38
- Kooskora, M., & Kujala, J. (2009). Corporate moral development and stakeholder relations: an empirical analysis of the Estonian business community. *Special issue on research in the estonian business context*, 26.
- Kreng, V. B., & Huang, M. Y. (2011). Corporate social responsibility: Consumer behavior, corporate strategy, and public policy. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(4), 529-541.
- Lamsa, A.M. & Pucetaite, R., (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 130-141.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632.
- Lantos, G. P. (2002). The ethicality of altruistic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 19(3), 205-232.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management reviews*, 10(1), 53-73.
-

-
- Lee, O. & Lim, J. (2001). Progressive labour policy, ageing Marxism and unrepentant early capitalism in the Chinese industrial revolution. *Business Ethics: A European Review*, 10(2), 97-107.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 356-366.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of marketing*, 68(4), 16-32.
- Lim, K. F. (2014). 'Socialism with Chinese characteristics' Uneven development, variegated neoliberalization and the dialectical differentiation of state spatiality. *Progress in Human Geography*, 38(2), 221-247.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. (2009). The supporting function of marketing in corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 120-139.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence*. *Journal of management studies*, 43(1), 115-136.
- Lukić Lj., (2010). Management of public relations in transition. International Scientific Conference MANAGEMENT 2010.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, 70(4), 1-18.
- Ljubojević, Č., & Ljubojević, G. (2010). Konkurentnska prednost i socijalna odgovornost kompanija. *Škola biznisa 1*, 63-72
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of management review*, 32(3), 817-835.
- Madden, T. J., Roth, M. S., & Dillon, W. R. (2012). Global product quality and corporate social responsibility perceptions: a cross-national study of halo effects. *Journal of International Marketing*, 20(1), 42-57.
- Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of business ethics*, 30(1), 57-72.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business research*, 56(1), 55-67.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19.
-

-
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Makni, R. C., Francoeur, C., & Ballavance, F. (2009). Causality between corporate social performance and financial performance: Evidence from Canadian firms. *Journal of Business Ethics*, 89, 409-422.
- Manić, I. S. (2016). Porodične vrednosti mladih u Srbiji. *Sinteze - časopis za pedagoške nauke, književnost i kulturu*, 5(9), 1-14.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- Martin, R. (2006). Segmented employment relations: post-socialist managerial capitalism and employment relations in Central and Eastern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(8), 1353-1365.
- Martin, R. L. (2002). The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 80(3), 68-75.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- Mattila, A. S., Hanks, L., & Kim, E. E. K. (2010). The impact of company type and corporate social responsibility messaging on consumer perceptions. *Journal of Financial Services Marketing*, 15(2), 126-135.
- McNamara, T. K., Carapinha, R., Pitt-Catsouphes, M., Valcour, M., & Lobel, S. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes: The role of country context. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 413-427.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications*. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.
- Meardi, G. (2006): Multinationals' heaven? Uncovering and understanding worker responses to multinational companies in post-communist Central Europe, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 17(8), 1366-1378.
- Mintzberg, H. (1983). The case for corporate social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2), 3-15.
- Mirosavljević, M.,(2008). Odnosi s javnošću. Banja Luka college-besjeda Banja Luka
-

-
- Mitrović Lj (2010): The new bourgeoisie and its elite in society of peripheral capitalism [Nova buržoazija i njena elita u društvu perifernog kapitalizma], in: Nacionalni interes, 6 (3), 249–270.
- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Moore, G. (2003). Hives and horseshoes, Mintzberg or MacIntyre: what future for corporate social responsibility?. *Business Ethics: A European Review*, 12(1), 41-53.
- Nan, X., & Heo, K. (2007). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing. *Journal of Advertising*, 36(2), 63-74.
- Negovanović O. (2016) Differentiation of population in Serbia by sex-analysis of selected demographic indicators. *Demography*, 13, 231-250
- Nikolić, I., & Kovačević, M. (2014): The impact of privatization: Empirical analysis and results in Serbian industry, in: *Industrija*, 42(1), 63-86
- Njegovan, R. (2016). Transformation of elites: business and corporate elites in Serbia. *Megatrend Review*, 13 (3), 227-242.
- Obradović, S., Fedajev, A. & Nikolić, Đ. (2012). Analysis of business environment using the multi-criteria approach: Case of Balkan's transition economies. *Serbian Journal of Management*, 7 (1), 37-52.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Ozdora-Aksak, E., & Atakan-Duman, S. (2016). Gaining legitimacy through CSR: An analysis of Turkey's 30 largest corporations. *Business Ethics: a european review*, 25(3), 238-257.
- Page, G., & Fearn, H. (2005). Corporate reputation: What do consumers really care about?. *Journal of Advertising Research*, 45(03), 305-313.
- Pejovich, S. (2006): The uneven results of institutional changes in Central and Eastern Europe: The role of culture, in: *Social Philosophy and Policy*, 23(1), 231-254.
- Pelozo, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518–1541.
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Pérez, A., del Mar García de los Salmones, M., & Liu, M. T. (2019). Maximising business returns to corporate social responsibility communication: An empirical test. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 275-289
- Pérez, R. C. (2009). Effects of perceived identity based on corporate social responsibility: the role of consumer identification with the company. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 177-191.
- Perrini, F., & Minoja, M. (2008). Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 47-63.
-

-
- Petrović, J. S., & Marković-Savić, O. S. (2018). On social inequalities on the pages of the Sociološki pregled / Sociological Review in the period of self-management socialism. *Sociološki pregled*, 52(1), 181-215.
- Piercy, N. F., & Lane, N. (2009). Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value. *The Marketing Review*, 9(4), 335-360.
- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business ethics: A European review*, 17(1), 3-12.
- Podnar, K. & Golob, U. (2007). CSR expectations: the focus of corporate marketing. *Corporate communications: An international journal*, 12(4), 326-340.
- Pomering, A. & Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives?. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 285-301.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.
- Projović, I., & Šević, N. P. (2014). Korporativna društvena odgovornost kao marketing strategija. *EMC Review-Časopis za ekonomiju-APEIRON*, 8(2)
- Pucetaite, R., Lämsä, A.M. & Novelskaite, A. (2010). Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 197-217.
- Pučetaitė, R. & Lämsä, A.M. (2008). Developing organizational trust through advancement of employees' work ethic in a post-socialist context. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 325-337.
- Quester, P. G., & Thompson, B. (2001). Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 41(1), 33-47.
- Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S. (2012). Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. Harvard Business School. Working Paper 12-088, April 5.
- Ratković, T. (2014): The expatriates in multinational companies: A trend in Serbia, in: *Megatrend revija*, 11 (1), 223-240.
- Ristić, Z. (2004): Privatisation and foreign direct investment in Serbia, in: *SEER-South-East Europe Review for Labour and Social Affairs*, (02), 121-136.
- Rosser, A., & Edwin, D. (2010). The politics of corporate social responsibility in Indonesia. *The Pacific Review*, 23(1), 1-22.
- Rothenhoefer, L. M. (2019). The impact of CSR on corporate reputation perceptions of the public—A configurational multi-time, multi-source perspective. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 141-155
- Santini, I. (2007). Ugrožava li teorija interesno utjecajnih skupina primat koncepta maksimizacije vrijednosti kao cilja ponašanja firme. *Ekonomski pregled*, 58(5-6), 328-344.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
-

-
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing science*, 34(2), 158-166.
- Skoko, B., & Mihovilović, M. (2014). Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5(1), 84-91.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105-114.
- Smith, K. T., & Alexander, J. J. (2013). Which CSR-Related Headings Do Fortune 500 Companies Use on Their Websites?. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 155-171.
- Smith, K. T., Smith, L. M., & Wang, K. (2010). Does brand management of corporate reputation translate into higher market value? *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), 29-34.
- Sommerville, I., (2007). Poslovna etika, odnosi s javnošću i korporativna društvena odgovornost. U: Theaker, A. (2007): Priručnik za odnose s javnošću. Zagreb
- Soulsby, A. & Clark, E. (2006). Changing patterns of employment in post-socialist organizations in Central and Eastern Europe: management action in a transitional context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(8), 1396-1410.
- Soulsby, A. & Clark, E. (2007). Organization theory and the post-socialist transformation: Contributions to organizational knowledge. *Human Relations*, 60(10), 1419-1442.
- Stanković Lj., & Stošić D. (2008) Unapređenje konkurentne prednosti razvojem društveno odgovornog marketinga. *Ekonomске teme*, 46(3), 17-29
- Stanković, Lj., Đukić, S., & Popović, A. (2012) Razvoj društveno odgovornog marketinga. *Marketing*, 43(3), 181-190
- Stanojević, M. (2003): Workers' power in transition economies: the cases of Serbia and Slovenia, in: *European Journal of Industrial Relations*, 9(3), 283-301.
- Stanojević, M. (2003): Workers' power in transition economies: the cases of Serbia and Slovenia, in: *European Journal of Industrial Relations*, 9(3), 283-301.
- Stoian, C. & Zaharia, R.M. (2012). CSR development in post-communist economies: employees' expectations regarding corporate socially responsible behaviour—the case of Romania. *Business Ethics: A European Review*, 21(4), 380-401.
- Stoian, C. & Zaharia, R.M., (2009). Corporate social responsibility in Romania: trends, drivers, challenges and opportunities. *International Journal of Economics and Business Research*, 1(4), 422-437.
- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124.
- Strahilevitz, M. A., & Myers, J. (1998). Donations to charity as purchase incentives: How well they work may depend on what you are trying to sell. *Journal of consumer research*, 24(4), 434.
-

-
- Swanson, D.L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Tang, Z., Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1274-1303.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2009). Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Trudel, R., & Cotte, J. (2008). Reward or Punish: Willingness to Pay for Ethically-Produced Goods. *Advances in Consumer Research*, 35.
- Unković, M. (2010). International Economics. Beograd: Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, 347
- Urošević, S., & Kokeza, G. (2012) Korporativna društvena odgovornost preduzeća prehrambene industrije u Republici Srbiji, *Glasnik hemičara, tehnologa i ekologa Republike Srpske*, 7, 49-55
- Uusitalo, O. & Oksanen, R., 2004. Ethical consumerism: a view from Finland. *International Journal of Consumer Studies*, 28(3), 214-221.
- Uusitalo, O., & Oksanen, R. (2004). Ethical consumerism: a view from Finland. *International journal of consumer studies*, 28(3), 214-221.
- Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 927-953.
- Vasović, M. D. (2003). Tranzicija, demokratizacija i 'subjektivno blagostanje'. *Sociološki pregled*, 37(1-2), 3-32.
- Verboven, H. (2011). Communicating CSR and business identity in the chemical industry through mission slogans. *Business Communication Quarterly*, 74, 415-431.
- Villa Castaño, L. E., Perdomo-Ortiz, J., Dueñas Ocampo, S., & Durán León, W. F. (2016). Socially responsible consumption: an application in Colombia. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 460-481.
- Vlachos P., Tsamakos A., Vrechopoulos A. & Avramidis P. (2009) Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 170–180.
- Vujadinović, D. (2004): Democratic Deficits in the Western Balkans and Perspectives on European Integration, in: *Journal for Institutional Innovation, Development & Transition*, 8, 4-22
- Vuković, A., Mihić, S., Miletić, L., & Čurčić, R. [2016]. Corporate social responsibility as a part of corporate public relations in Serbia. *Industrija*, 44(4), 159-174.
- Vuković, A., Miletić, Lj., Čurčić, R., Ničić, M. & Mitrović, N. (2020) Employees' perception of CSR in a specific post-socialist context: The case of Serbia. *Journal of East European Management Studies*, Vol. 25(1), page 55–83.
-

-
- Vuković A., Miletić Lj., Čurčić R, Ničić M. (2020) Consumers' perception of motives for CSR: the case of Serbia, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 29(3), pg. 528-543.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.
- Wan-Jan, W. S. (2006). Defining corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*, 6(3-4), 176-184.
- Webb, D.J. & Mohr, L.A., 1998. A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy & Marketing*, 226-238.
- Wei, Y. C./Egri, C. P./Lin, C. Y. Y. (2009): Do corporate social responsibility practices make difference in eastern and western contexts?, in: *Academy of Management Proceedings 2009* (1), 1-6.
- Williams, G. & Zinkin, J., 2008. The effect of culture on consumers' willingness to punish irresponsible corporate behaviour: applying Hofstede's typology to the punishment aspect of corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 17(2), 210-226.
- Zhang, Q., Cao, M., Zhang, F., Liu, J. & Li, X. (2019). Effects of corporate social responsibility on customer satisfaction and organizational attractiveness: A signaling perspective. *Business Ethics: A European Review*, august 2019. <https://doi.org/10.1111/beer.12243>
- Williams, G., & Zinkin, J. (2008). The effect of culture on consumers' willingness to punish irresponsible corporate behaviour: applying Hofstede's typology to the punishment aspect of corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 17(2), 210-226.
- Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The international journal of organizational analysis*, 9(3), 225-256.
- Wood D. (1991) Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 16(4), 691-718.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.
- Zheng, Q., & Chun, R. (2017). Corporate recidivism in emerging economies. *Business Ethics: A European Review*, 26(1), 63-79.